



Газпромбанк. Премиум



University of Future
Business Skills



Практика внедрения

Sales-коучинга

для повышения
результатов бизнеса и
роста продаж
премиального блока



Совместный проект университета Future Business Skills и АО Газпромбанк по внедрению sales-коучинга в премиальном блоке для повышения результатов бизнеса и продаж премиального блока

Содержание

1. Краткая презентация проекта в графиках, цифрах и результатах.....стр. 4
2. Описание проекта.....стр. 24
3. Статья о проекте в Национальном банковском журнале.....стр. 32
4. Статья о проекте в Газете Газпромбанка.....стр. 38

Университет Future Business Skills

Кто мы?



на 86%

Рост
производительности

600+

Реализованных
проектов

20 лет

Опыт
внедрения

14

Стран мира и 20
регионов России

повышаем качество профессиональной и персональной жизни руководителей, сотрудников компаний, профессиональных коучей и бизнес-тренеров.

Предлагаем не просто тренинги, а системную диагностику, комплексное и точечное обучение и внедрение на всех уровнях компании, чтобы вы и ваша команда достигали результаты без давления и выгорания

Подробнее об университете: <https://clck.ru/32iM2R>



Елена Малильо

Руководитель проекта и директор University of Future Business Skills



Эксперт по созданию стратегий результативных команд

Коуч MCC ICF (более 4 200 часов, более 20 лет опыта)

Автор и методолог сертификационных курсов ICF для Executive, Sales, Agile, стресс-коучей, командных коучей руководителей глобальных и российских компаний

Автор эксклюзивного сертификационного курса для финансовых коучей (36 часов CCE ICF)

Премия Leadership Coaching Awards в номинациях «Вдохновение к высоким результатам» и «Устойчивое развитие компаний - инвестиции коучинг»

Перед нашими клиентами из розничного блока Газпромбанка стояли задачи:



1. Запустить новое направление работы с премиальными клиентами в формате дистанционного премиального обслуживания;
2. Повысить мотивацию сотрудников для выполнения планов продаж;
Увеличить плановые показатели по продажам в 3-4 раза выше рынка;
3. Снизить текучку персонала;
4. Повысить уровень вовлеченности региональных руководителей в обучение и развитие сотрудников;
5. Вовлечь сотрудников продающих подразделений в решение задач головного офиса;
6. Выстроить культуру открытого диалога и систему обратной связи;
7. Ускорить развитие сотрудников по индивидуальным планам.



Елена Жаринова

**Главный эксперт направления обучения
премиальной сети**

Сертифицированный sales-коуч

Мы с радостью откликнулись на предложение наших партнеров из Университета Future busines Skills использовать инновационные методики Sales-коучинга для решения наших задач.

Sales-коучинг – это невероятный инструмент, обладая которым вы можете помогать сотрудникам сохранять работоспособность и расти в продажах.

И тем самым повышать результаты в бизнесе!



Евгений Бодюл

**Директор проекта "Университет Премиум" для
Премиального бизнеса Департамента
розничных продаж**

В период активной трансформации и развития бизнес особенно в поддержке. Мало иметь только систему обучения и оценки. Нужен ориентир на человека и его возможности. Таким вектором по истине является коучинг. Коучинг – это система устойчивого развития, которая успешно зарекомендовала себя в нашем Банке.

Условия, которые мы учитывали при реализации проекта



1

Корпоративная культура

Приживется ли коучинг в текущей корпоративной культуре?

2

Коучинг, что это?

У руководителей не была сформирована четкая картинка, что такое коучинг?

3

Технические ограничения

Ограничения программного обеспечения и системы учета и мониторинга проведенных коучинг сессий

Мы определили этапы работы



1 ЭТАП фев'21

- **Определение целевой аудитории и параметров оценки внедрения**
- **Формирование плана**
- Централизованное проведение коммуникации
- Запуск необходимых пульс-опросов и стартовых оценочных процедур
- Формирование учебной группы и расписания занятий по Sales коучингу
- Подготовка набора развивающих действий для ИПР. Формирование системы учета сессий и сопутствующих материалов и инструкций

2 ЭТАП мар-авг'21

- **Проведение учебных мероприятий по расписанию**
- **Проведение менторских встреч на основании транскрибации**
- Регулярная работа в тройках с тьюторами
- Сертификация руководителей по ICF
- Обучение по работе с ПО “Ключ” для ИПР
- Работа в “полях”
- Проведение оценки сети Премиум
- Проведение оценки РРП

3 ЭТАП сен-окт'21

- **Подведение итогов** - регулярный мониторинг результатов, проведение коучинг сессий, контроль заполнения ИПР
- **Поддержка внедрения** - встречи с тьюторами и провайдером
- **Развитие корп.культуры** - наладили систему пульс опросов сотрудников и команды ГО (головного офиса). На регулярной основе рук. Департамента Премиальных продаж вместе с командой ГО Премиум проводит собрание по значимым для канала вопросам.(программа развития корпоративной культуры рассчитана на 2 года)

3 мес



Занятий по Sales
коучингу

Руководители - участники обучения
повысили квалификацию.
Прошли международную сертификацию ICF



5

Ключевых
элементов
программы



- Индивидуальные коучинг сессии для участников обучения
- Отработка навыков с тьютором в тройках
- 2 индивидуальные ментор-сессии с профессиональным Sales коучем
- Доступ к материалам курса и видео-записям занятий
- 6 месяцев сопровождение по 1 часу в 2 недели






Первые результаты
появились уже
через 3 месяца



Мы провели оценку сотрудников канала



-  **Высокоэффективный**
47% (51 чел.)
-  **Соответствует ожиданиям**
52% (56 чел.)
-  **Не соответствует ожиданиям**
1% (1 чел.)

Старший менеджер по премиальному обслуживанию

53

Целевая аудитория



31

Директор по премиальному обслуживанию

28

Главный менеджер по премиальному обслуживанию

** сотрудники в должности не менее 6 мес.*

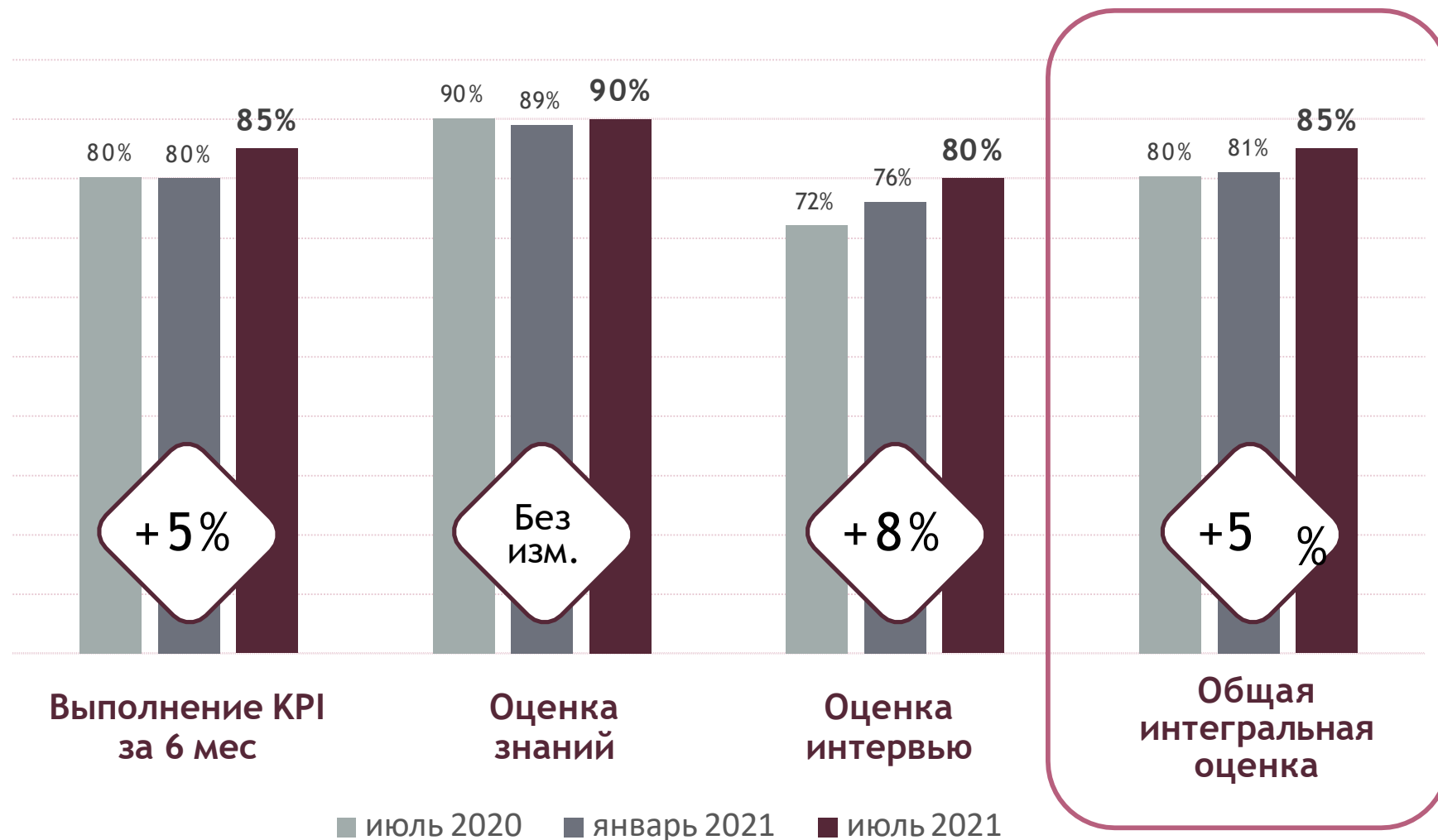
Прошли оценку в полном объеме **108 чел / 96 %**

Даты проведения
5 июля - 6 августа 2021 г



Сравнение средних показателей оценок сети ПМ

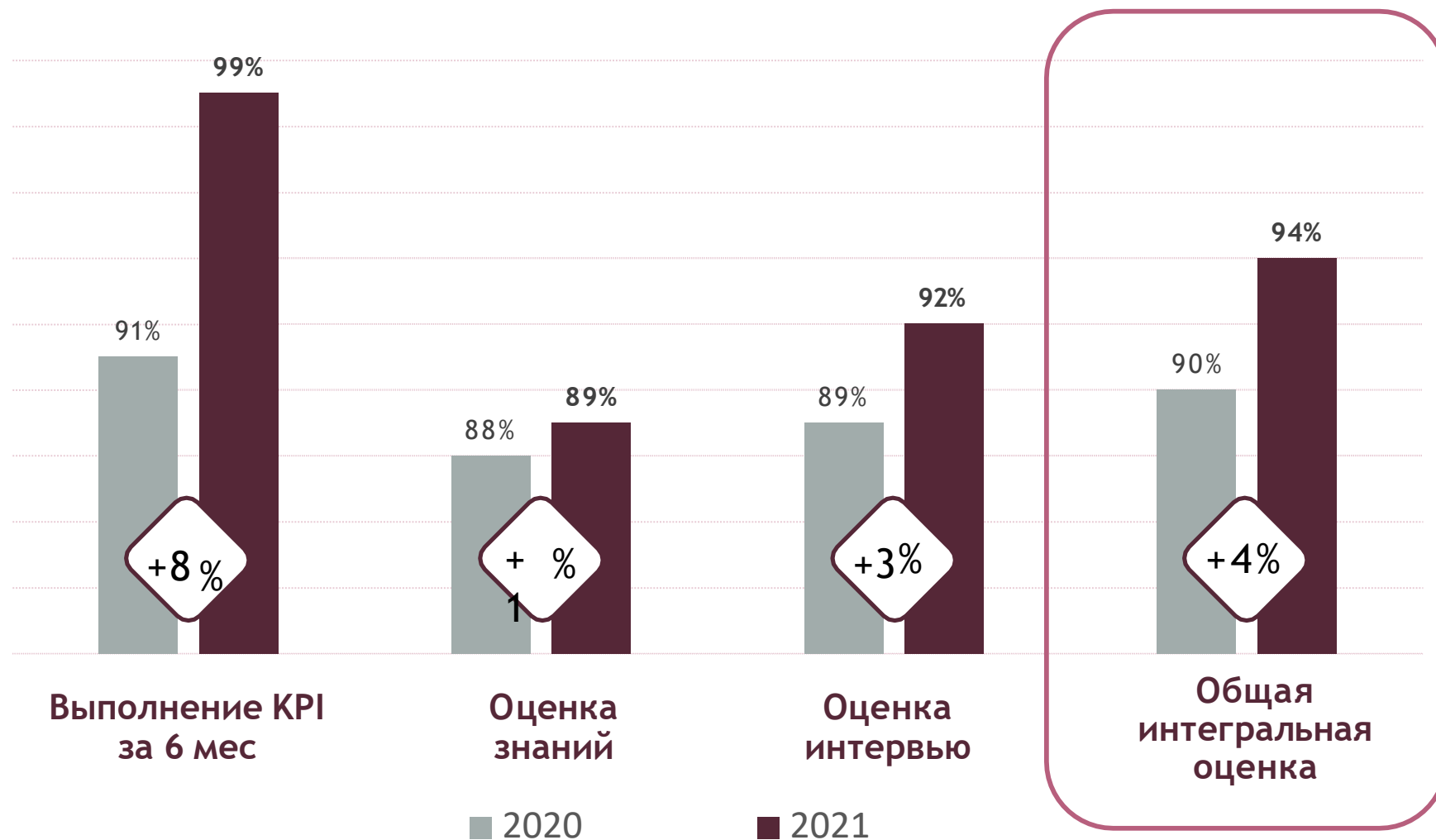
Распределение и динамика по индикаторам





Сравнение средних показателей оценок РРП

Распределение и динамика по индикаторам



Общие результаты

Показатели в сравнении с 2020 годом и прошлым периодом оценки



9,5%

Рост продаж



820

часов коучинга
и практики



4,8%

Рост продаж
продуктов
Банка



4-5%

Прирост в интеграле
оценки (ПМ/РРП)



100тыс.

Прирост клиентов
Премиум



4 место

Повышение в
рейтинге FRG на 2 пп



Повышение вовлеченности персонала в проекты ГО. Сформирована культура открытого диалога и обратной связи



Взгляд на проект глазами эксперта

Елена МАЛИЛЬО, University of Future Business Skills: «Sales-коучинг – это работа по развитию способностей людей достигать своих целей в продажах»



Посмотрите статью по ссылке: <https://clck.ru/32iLTy>



Взгляд на проект глазами клиента

Рассказываем о первых результатах использования новой разновидности коучинга в корпоративной культуре Газпромбанка и об уверенной победе наших сотрудников на Премии в области бизнеса!

12 декабря сотрудники Банка из Департамента по работе с персоналом и Департамента розничных продаж приняли участие в церемонии вручения V Юбилейной премии Leadership Coaching Awards 2021. Церемония состоялась в НИУ ВШЭ и прошла в живом интерактивном формате, с сочетанием элементов онлайн и очного присутствия части гостей.

Посмотрите статью по ссылке: <https://clck.ru/32iLtm>

По результатам года наш проект
получил 1 место
»Leadership Coaching
Awards»
номинация
«Устойчивое развитие»



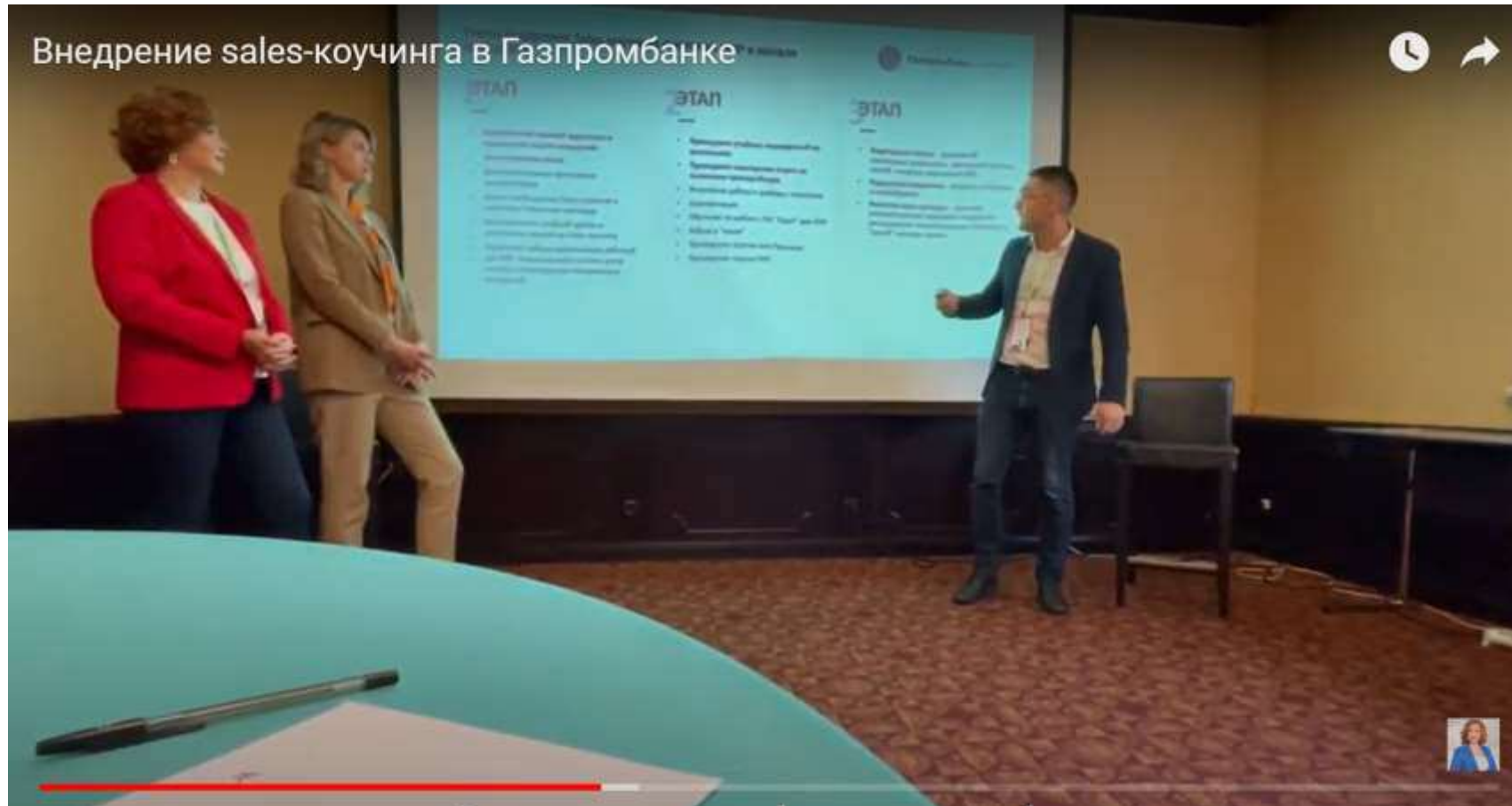


В премиальном сегменте особенно важно развивать долгосрочные и надежные отношения как с клиентами, так и в команде. Необходимо, чтобы существовала постоянная и понятная карта развития каждого сотрудника. Я вижу основную роль любого руководителя в максимальном развитии потенциала. Именно Sales-Коучинг идеально вписался в эти задачи: с его помощью мы переформатировали нашу работу и стали использовать больше инструментов для развития каждого сотрудника сети, от чего уже увидели эффект и в цифрах, и в атмосфере коллектива. Поэтому, эффективность от применения Sales-Коучинга однозначно очень высокая. И мы рады, что вся наша команда региональных руководителей прошла сертификационную школу международного уровня, после чего очень сильно вырос уровень компетенции.



Наталья Реймер, управляющий директор Управления по развитию премиального сегмента Департамента розничных продаж

Внедрение sales-коучинга в Газпромбанке



Посмотрите видео по ссылке <https://clck.ru/32h5So>

Какие цели и задачи решаем?

- 01** Определение стратегии и целей развития компании в период перемен
- 02** Выполнение поставленных задач подразделения, рост продаж, увеличение количества проектов
- 03** Разработка новых направлений бизнеса, выход на новые рынки
- 04** Поиск точек роста продаж, развитие отношений с клиентами
- 05** Развитие кросс-функционального взаимодействия, устранение внутренних конфликтов между подразделениями
- 06** Развитие корпоративной культуры за счет инструментов коучинга и менторинга
- 07** Совершенствование бизнес-процессов, разработка и введение новых регламентов
- 08** Развитие навыков в достижении целей, рост вовлеченности, инициативности и ответственности

Всегда готовы ответить на ваши вопросы

Сайт: futureskills.biz

Телефон: +7 922 634 85 12

Почта: dir@futureskills.biz

Внедрение Sales-коучинга для повышения результатов бизнеса и продаж премиального блока в Газпромбанке

Проект, реализованный командой Университета Future Business Skills

Перед руководителями розничных продаж Газпромбанка стояли задачи:

- 1) Запустить новое направление работы с премиальными клиентами в формате дистанционного премиального обслуживания;
- 2) Повысить мотивацию сотрудников для выполнения планов продаж;
- 3) Увеличить плановые показатели по продажам в 3-4 раза выше рынка;
- 4) Снизить текучку персонала;
- 5) Повысить уровень вовлеченности региональных руководителей в обучение и развитие сотрудников;
- 6) Вовлечь сотрудников продающих подразделений в решение задач головного офиса;
- 7) Выстроить культуру открытого диалога и систему обратной связи вместо культуры директивы;
- 8) Ускорить развитие сотрудников по индивидуальным планам для ускорения выхода на плановые показатели.

С кем работали консультанты и тренеры Университета Future Business Skills?

Целевая группа	Почему была выбрана эта целевая аудитория?
Региональные руководители премиум (РРП)	Региональные руководители отвечают за показатели продаж в премиальном канале, непосредственно взаимодействуют с премиальными менеджерами. Выступают в роли связующего звена премиальных менеджеров с головным офисом. Имеют зону влияния, как на руководителей дополнительных офисов, так и на руководителей проектов головного офиса.
Руководители дистанционного канала продаж премиум (ДКС)	Отвечают за результаты продаж в дистанционном канале. Участвуют в запуске нового для Банка направления – дистанционного премиального обслуживания. Выстраивают систему управления в дистанционном канале. Участвуют в развитии сотрудников – дистанционных премиальных менеджеров.
Департамент по работе с персоналом (ДРП)	Отвечают за обучение и развитие сотрудников продающих подразделений. Оказывают поддержку сотрудникам продающих подразделений.

Основные этапы проекта

1 этап. Планирование, обозначение параметров проекта.

Эксперты, тренеры и тьюторы университета тщательно подготовились к реализации проекта:

- 1) Определили целевую аудиторию и параметры оценки результатов.
- 2) Сформировали план действий.
- 3) Определили ключевые каналы и порядок коммуникации.
- 4) Организовали общий сбор всего премиального канала, сообщили о целях, задачах и возможностях проекта.
- 5) Провели встречу для целевой учебной аудитории, сообщили о роли руководителей в этом проекте.
- 6) Запустили необходимые опросы и оценочные процедуры на предмет коммуникации и взаимодействия руководителя с сотрудником, коммуникации внутри подразделений, развития сотрудников и информации, которую сотрудники используют в работе.
- 7) Сформировали учебную группу и расписание занятий по Sales-коучингу
- 8) Подготовили набор развивающих действий для ИПР (индивидуального плана развития).

2 этап. Обучение руководителей sales-коучингу в рамках сертификационной программы ICF

Эксперты, тренеры и тьюторы университета обучали руководителей по программе, аккредитованной в *International Coaching Federation*.

- 1) Провели учебные мероприятия по расписанию.
- 2) Организовали сессии руководителей и их сотрудников в формате “sales-коучинг”.

Руководители, обучающиеся на курсе, проводили коучинг с сотрудниками. Для повышения качества сессий они записали по 2 сессии с сотрудниками и транскрибировали их. Далее каждый участник прошел по 2 менторинга с разбором транскрибации sales-коуч сессий, которые проводили обучающиеся на курсе руководители со своими сотрудниками (менеджерами по продажам канала Premium);

-Провели анализ по итогам 2-х менторских сессий.

3) В течение 5 месяцев провели практические занятия для целевой группы проекта, чтобы они сразу применяли инструменты со своими сейлзами.

4) Организовали и провели тестирование на знание материалов курса и компетенций ICF.

5) Работа в “полях”.

- Во время обучения сотрудники целевой группы проекта получили серьезный практический опыт проведения регулярных sales-коучинговых сессий с сотрудниками.

6) Провели запланированную общую оценку премиальных менеджеров. Прошли оценку в полном объеме 108 человек.

Выявили прирост на 5% в общем интегральном показателе.

-Организовали проведение встреч по обратной связи с региональными руководителями премиум с помощью инструмента ИПР и sales-коучинга.

7) Провели интегральную оценку региональных руководителей премиум (РРП).

Прошли оценку в полном объеме 13 РРП.

Выявили прирост 4% в общем интегральном показателе.

3 этап.

Анализ первых результатов проекта, планирование будущих шагов.

Эксперты, тренеры и тьюторы университета проводили регулярный мониторинг результатов, коучинг сессии, контроль заполнения ИПР

1) Провели ряд встреч для разработки плана поддерживающих мероприятий для усиления эффективности сессий.

2) Развитие корп.культуры – внедрились инструменты, которые способствуют к переходу в “синий” уровень культуры правил, вместо красного-директивного (программа развития корпоративной культуры рассчитана на 2 года).

- Провели ряд встреч с бизнесом по внедрению коучинговых инструментов в программу развития корпоративной культуры канала, рассчитанной на 2 года.

- Провели командный коучинг для ГО премиум, организовали индивидуальный коучинг для руководителя департамента премиальных продаж.

- Сформировали общее видение о том, как sales-коучинг встраивается в проект по развитию корпоративной культуре.

Описание проекта

В качестве инструмента, который сможет поспособствовать увеличению результатов продаж, снижению текучки персонала, переходу на новый качественный уровень коммуникации руководителя и сотрудника был выбран — sales-коучинг.

Опасений перед внедрением было много. Далеко не у всех была сформирована четкая картинка по поводу того, а что такое коучинг? Приживется ли он в текущей авторитарной корпоративной культуре? Был ряд технических ограничений системы учета проведенных сессий. Но как говорится – «Глаза боятся, а руки делают».

Эксперты университета начали с определения ключевых целей проекта и формирования плана внедрения. Один из первых шагов – вовлечение бизнеса во внедрение ИПР (индивидуального плана развития). В таких вопросах важны по-настоящему партнерские, доверительные отношения. Под выделенные компетенции профиля Премияльного Менеджера (ПМ) совместно с Региональными Руководителями (РРП) сформировали набор развивающих действий.

Тренеры университета организовали обучение по Sales-коучингу. Руководители проводили свои коучинговые сессии под чутким присмотром наших тьюторов. Подобная работа требовала должного уровня погружения каждого участника и своевременную обратную связь от эксперта-коуча.

Кроме этого, регулярно возникал вопрос, где взять время, ведь в сутках всего 24 часа?

Однако, проведенная оценка руководителей (РРП) показала значительный рост – 4%. Но это не просто сухие цифры, это прирост в деньгах. Кроме этого, руководители стали значительно более инициативными и вовлеченными в жизнь Головного офиса (ГО), под новым углом стали смотреть на свой персонал, делая все возможное для формирования условий роста для своих сотрудников.

Проведенная оценка сотрудников продающих подразделений – премиальные менеджеры (ПМ) продемонстрировала рост на 5%. По итогу оценочного мероприятия повышение получили 30% премиальных менеджеров.

Таких результатов ранее представить не могли!

Сравнивая одинаковый периода март-октябрь прошлого и этого года, динамика роста продаж продуктов Банка составила 4.8%. Усилили свои позиции в реализации сложных, структурированных продуктов – прирост 9.8%. В этом году в конце сентября прошли планку в привлечении 100 000 премиальных клиентов.

Повышение уровня вовлеченности региональных руководителей в обучение и развитие сотрудников

Региональные руководители (РРП) заполняют и согласуют ИПР на сотрудника, проводят встречи по итогу оценки, проводят sales коучинговые сессии.

Вовлечение сотрудников продающих подразделений в решение задач головного офиса

Запущен проект «Амбассадоры Премиум». Премиальные менеджеры (из группы амбассадоров) участвуют в регулярных встречах проектной команды ГО, закреплены за своими кураторами, помогают в проектной деятельности

Выстраивание культуры открытого диалога и налаживание системы обратной связи

Наладили систему пульс-опросов сотрудников и команды ГО (головного офиса). На регулярной основе рук. Департамента Премиальных продаж вместе с командой ГО Премиум проводит собрание по значимым для канала вопросам.

Результаты и оценка эффективности

Увеличение Газпромбанк Премиум в рейтинге FRG на 2 пункта. (4-е место)

Увеличение показателей продаж продуктов Банка:

- Рост продаж продуктов Банка на 4,8% в сравнении с аналогичным периодом прошлого года (март-октябрь);
- Прирост клиентов Премиум на 100 000 человек (оформленные пакеты услуг Премиум. Данные достигнуты на конец сентября 2021 года);
- Интегральное выполнение плана в Q3 – 114,2%;

- Увеличение пассивов с 4.3 млрд (от планового показателя) до 14.5 млрд. – 337% выполнение плана по пассивам;
- Увеличение доли продаж инвестиционных продуктов с 1.8 млрд.руб (планируемый показатель) на 2.7 млрд.руб – 150% от планового показателя;
- Рост продаж ИСЖ (Инвестиционное страхование жизни) на 9,5% в сравнении с аналогичным периодом прошлого года (март-октябрь);
- Увеличение показателя продаж комиссионных продуктов (ИСЖ) на 9.8%;
- Увеличение показателя интегральной оценки для ПМ (Премиального менеджера) — 5%.

Снижение уровня оттока сотрудников:

- Уменьшение оттока продающего персонала на 5,79%;
- Текучка в Регионах 2020 год – 15,3%;
- Текучка в Регионах 2021 год – 9,51%;
- Данные актуальны на сентябрь 2021 года.

Цели проекта, которые мы ставили изначально, полностью достигнуты!

Внутрикорпоративные коучи работают не только со своими командами, они активно способствуют развитию и других направлений банка!

Кто реализовывал проект?

Университет Future Business Skills — передовая консалтинговая компания. Опыт работы с бизнесом — более 20 лет.

Внедряем навыки будущего уже сегодня, чтобы завтра вы имели экстраординарный результат.

Обучаем и развиваем команды управления и продаж от 3 до 500 человек.

Реализуем программы для повышения продуктивности сотрудников.

Передаем лучший опыт в открытых сертифицированных программах.

Основатель и директор компании — Елена Малильо

- Эксперт по созданию стратегий результативных команд
- Коуч MCC ICF (более 4 200 часов, более 20 лет опыта)
- Автор и методолог сертификационных курсов ICF для Executive, Sales, Agile, стресс-коучей, командных коучей
- руководителей глобальных и российских компаний
- Автор эксклюзивного сертификационного курса для финансовых коучей (36 часов CCE ICF)
- 2 Премии Leadership Coaching Awards в номинациях «Вдохновение к высоким результатам» и «Устойчивое развитие компаний — инвестиции коучинг»



РЕКЛАМА

Выберу

Все выгодные предложения банков, страховых, МФО
www.vbr.ru

Аналитика и комментарии

03 сентября 2022

Елена МАЛИЛЬО, University of Future Business Skills: «Sales-коучинг – это работа по развитию способностей людей достигать своих целей в продажах»



Елена МАЛИЛЬО, Директор University of Future Business Skills, эксперт по созданию стратегий, результативных команд и систем ускоренного обучения для руководителей и персонала под стратегические задачи компании, фасилитатор, тренер, методолог, сертифицированный коуч уровня MCC ICF в интервью главному редактору Национального банковского журнала Станиславу КОМАРОВУ рассказывает о том, как повысить продуктивность и справиться с эмоциональным выгоранием руководителей отдела продаж кредитных организаций и их сотрудников. Мы обсудили, почему sales-коучинг является идеальным инструментом не только для решения этой проблемы, но для целого комплекса вопросов, связанных с повышением результативности работы всей команды банка.

Е.МАЛИЛЬО: Уверена, вопросы, которые мы сегодня обсуждаем, волнуют каждого руководителя финансовой сферы. Несмотря на внешние обстоятельства, планы компаний растут, а ситуация с персоналом кредитных организаций сейчас в чём-то уникальна.

Руководители, возглавляющие департаменты продаж: розницу, корпоративных клиентов, премиальный сегмент – отмечают, что персонал сейчас не просто «выгоревший», он – «изношенный». Как джинсы, которые мы уже штопали, перештопали, но дальше носить их бесполезно, впору выбрасывать.

NBJ: И как выходить из этой ситуации?

Е.МАЛИЛЬО: Изношенный персонал очень сложно мотивировать. Планы выполнять всё сложнее. Ситуация с продажами не изменится, если не изменить подходы. Внутреннее состояние сотрудника уже таково, что его можно сравнить с одним из персонажей фильма «Марья-искусница», которая говорила: «Что воля, что неволя – всё равно». И в таком плачевном состоянии находятся многие сотрудники. Причём они увольняются из одного банка и приходят в таком же состоянии в другой банк.

“ Я также являюсь специалистом по стрессу, стресс-коучем, и с 2007 года работаю с руководителями, у которых наблюдаются синдромы выгорания и их последствия. В основном это те, кто возглавляет коммерческие блоки банков: топ-менеджеры, вице-президенты. У них очень часто возникают ситуации, когда, несмотря на пик карьеры, хочется всё бросить, покинуть компанию и отказаться от большой зарплаты. Но это не вариант. Надо работать с причиной выгорания.

Прежде всего, необходимо понять, куда уходит энергия. Это самая ценная валюта нашего организма. Можно быть здоровым, но совершенно апатичным. Часто так бывает: врачи говорят, организм в порядке, а человек утром с кровати не может подняться, его энергия на «нуле».

Сложнее всего руководителям среднего звена, которые находятся между Сциллой и Харибдой: внизу сотрудников нужно заставлять лучше работать, и сверху на них давят. Факторов, влияющих на состояние руководителя, – множество. Но его подчинённые – это фактор №1. У руководителя часто возникает ощущение, что он тратит свою энергию неэффективно, что его люди могли бы работать по-другому.

NBJ: Как сделать так, чтобы поведение было более эффективным, чтобы руководитель и сотрудник не выгорали?

Е.МАЛИЛЬО: Они должны посмотреть, на что тратят энергию, а потом перестроиться на другое поведение, которое является рациональным. Не энергосберегающим, а рациональным, чтобы приносило дивиденды в виде выполненного плана работ, KPI, удовольствия от того, что делаешь.

Эта перестройка занимает какое-то время, потому что выход из изношенного состояния только один – человек начинает осознавать, что делает не так, на что уходит энергия. Сотрудник, с которым работает коуч, находит свои точки роста эффективности, фокусируется на более приоритетных вещах, которые его и команду приведут к конкретной цели. Помочь в этом сотрудникам отделов продаж может такой инструмент как sales-коучинг.

NBJ: Что он из себя представляет?

Е.МАЛИЛЬО: Как консультант по бизнесу я долго искала способ, как сделать так, чтобы руководители, которые перестраивают работу своей компании, не сходили с пути, а шли дальше и преодолевали трудности.

В процессе моих исканий выяснилось, что есть такой инструмент как коучинг. Коучинг – это персональная беседа. Но в ней коуч не даёт советов, он задаёт вопросы, помогая найти ответы самому. Он действует практически как психолог, с той лишь разницей, что психолог спрашивает о прошлом, и его задача найти там суть проблемы, а коуч работает с будущим, все его вопросы касаются ваших целей.

“ Бизнес-коучинг – это персональная работа по развитию способностей людей достигать своих целей. А sales-коучинг, разумеется, для достижения бизнес-целей в продажах и ускорения развития навыков продающего персонала, роста продуктивности, мотивации и ответственности.

Хорошую работу коуча с руководителем или его сотрудниками можно оценить очень просто. Менеджер начинает делать то, о чём он раньше даже и не думал. Или думал, но не делал. К нему приходят новые мысли, прорывные идеи и инсайты, он переосмысливает свою рабочую деятельность, свои задачи и коммуникации с клиентами и коллегами.

Важно и то, что в коучинге в продажах менеджер чувствует много поддержки от руководителя. Это достигается благодаря определённой атмосфере такого диалога. У него возрастает внутренняя мотивация и ответственность за то, что он делает.

NBJ: Насколько распространён бизнес-коучинг сейчас?

Е.МАЛИЛЬО: Кстати, скажу как преподаватель программ EMBA. Коучинг в большинстве международных школ является важным элементом внедрения того, чему человек обучился. Для этого человеку, который получил большой массив информации, предоставляется коуч. Он задаёт вопросы: что из того, что узнали и увидели, вы используете для достижения своих целей? Какова ваша цель? Как вы её видите? Что нужно сделать в первую очередь? Какие у вас есть преграды, препятствия? Что нужно сделать по-другому?

Уже больше 20 лет я работаю с первыми лицами компаний, а 15 лет обучаю коучингу руководителей внутри компаний. Скажу, что сейчас больше половины из них считают залогом своего успеха применение коучинговых инструментов развития себя и команды.

NBJ: Обучающих программ и школ достаточно много. Как бы вы себя позиционировали в этой нише? Чем вы отличаетесь от других университетов, которые дают схожие знания?

Е.МАЛИЛЬО: От других мы отличаемся, наверное, тем, что предлагаем свои обучающие решения в комплексе. Для банковской сферы команда University of Future Business Skills работает в нескольких ампулах: консалтинг, тренинги, коучинг, менторинг. Это не просто тренинги, которые проводим в банках, мы делаем для кредитных организаций и страховых компаний и точечные обучающие программы с коучинговой поддержкой внедрения. Наш фокус – это оцифрованный результат, который нужно достичь нашим клиентам.

Кроме этого, мы помогаем выстроить систему развития компетенций – знаний и умений, которые нужны будут уже завтра, чтобы успешно реализовать стратегию компании. Вот почему мы называемся «Университет бизнес-навыков будущего». Большинство руководителей сейчас понимают, что важны некоторые стратегические навыки, которые уже сегодня нужно закладывать своим сотрудникам, чтобы завтра персонал был готов эффективно решать новые задачи.

NBJ: Поделитесь каким-нибудь интересным кейсом из своей практики...

Е.МАЛИЛЬО: Мы гордимся совместным проектом с Газпромбанком и его командой. Он был реализован и в прошлом году получил престижную премию Leadership Coaching Awards в номинации «Устойчивое развитие – инвестиции в коучинг».



В премиальном блоке банка сложилась серьёзная ситуация: нагрузка на менеджеров резко возросла, люди выгорали. Казалось бы, все сотрудники великолепно обучены, в премиальном сегменте у банка есть прекрасная трёхступенчатая программа. Но HRы обратили внимание, что после ежегодной оценки результаты не улучшаются, компетенции менеджеров не растут. Необходимо также было внедрить индивидуальные планы развития (ИПР) и сделать так, чтобы менеджеры хотели развивать свои компетенции.

Один из руководителей, знакомый с sales-коучингом по работе в другом банке, нашёл нас. Мы обучили всех руководителей премиального и ещё двух блоков по программе «Sales-коучинг – катализатор продаж». Уже во время обучения руководители стали проводить персональные встречи «1 на 1» в формате sales-коучинга. Сначала для менеджеров по продажам был удивителен такой формат, ведь они привыкли, что руководитель даёт им инструкции – что надо делать. Однако раз за разом росла заинтересованность самих менеджеров во встречах с руководителем, ведь после каждой встречи появлялся конкретный план действий и план развития компетенций, проявлялись препятствия и внутренние ограничивающие убеждения.

Такая планомерная работа приводила к росту продаж, увеличению среднего чека и количеству повторных обращений клиентов.

За два с половиной месяца наши клиенты вернули вложенные в обучение инвестиции.

Для руководителей этих подразделений задача была не просто выполнить план любой ценой, но перевыполнить его, чтобы и бонусы получать, и чувство гордости у сотрудников появилось. Интегральный показатель, который объединяет все KPI, начал расти. Им удалось выйти на перевыполнение плана не через полгода, как они рассчитывали, а через три месяца. Это произошло за счёт того, что персонал стал воспринимать своё развитие как бизнес-задачу, у «продажников» в голове сформировалось чёткое понимание плана устранения узких мест в развитии.

Sales-коучинг вместе с обратной связью сыграл ключевую роль: пообщался с руководителем 15–20 минут в стиле коучинг, определился с приоритетами, пошёл действовать.

И самое интересное – была решена проблема текучести кадров. Она держалась на уровне 11%, а сократилось до 3,7%. Уже больше года этот показатель держится на этом уровне. Люди стали реже уходить из банка, а руководители меньше выгорать.

“ Я считаю самым огромным достижением руководителей, когда менеджеры выполняют планы без надрыва. Руководители, освоившие подходы sales-коучинга, изменили отношение менеджеров к работе, но самое главное – к жизни. Когда люди работают так, они становятся более удовлетворёнными и счастливыми. Ну и более результативными!

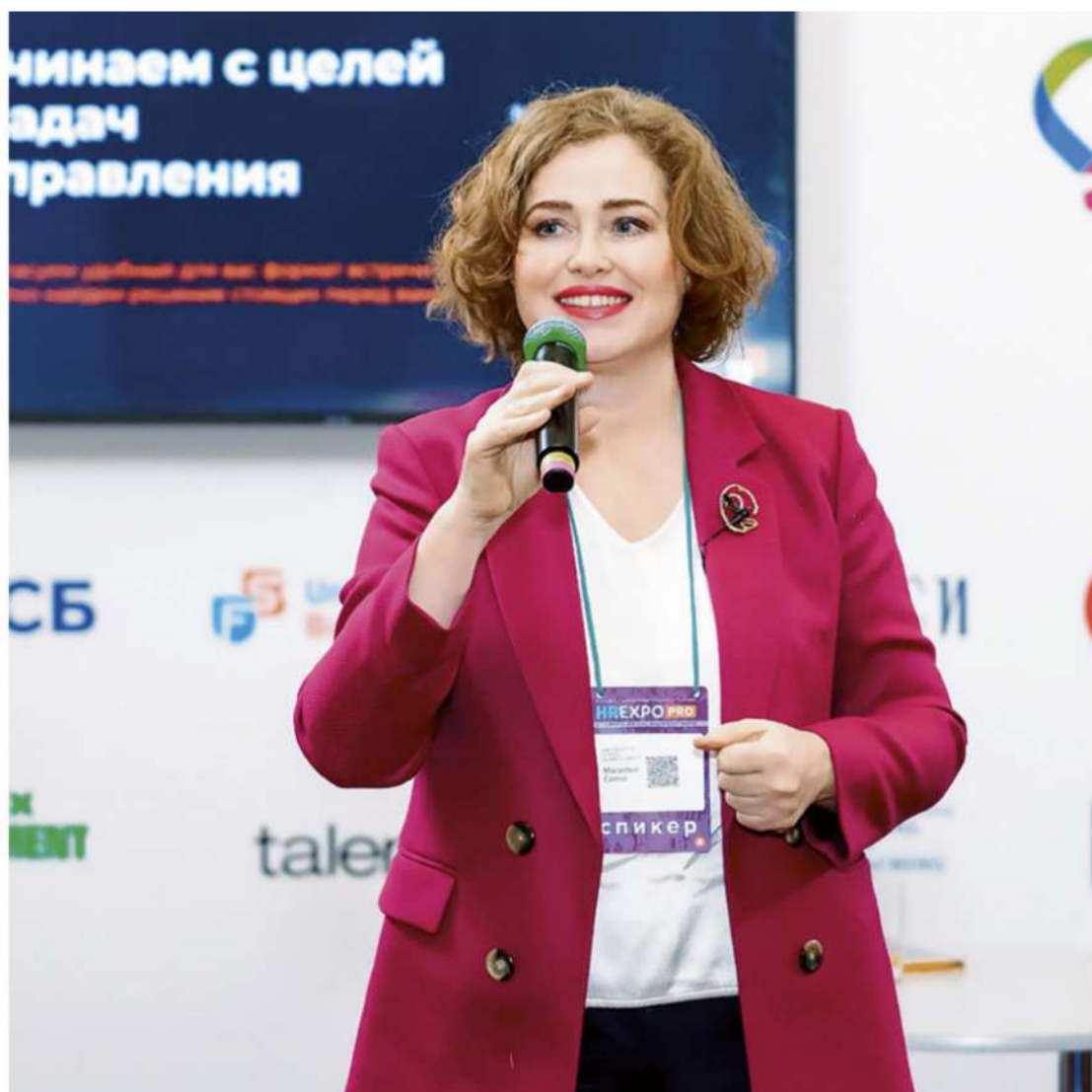
NBJ: Раз уж мы заговорили про эффективность. Вы можете «оцифровать» результаты работы sales-коучей, насколько высока результативность ваших занятий со специалистами финансовых организаций?

Е.МАЛИЛЬО: Учёба просто ради учёбы никому не нужна. Всем нужен результат. В sales-коучинге то же самое. «Оцифровка» результатов проходит по определённым уровням и с помощью специальных методик. Мы делаем замеры не только эмоциональной удовлетворённости людей от работы с коучем, но и влияние на достижения конкретных KPI. Проекты по внедрению sales-коучинга – это не один день. Например, сначала руководитель изучил базовый диалог с сотрудником и применил его. В ходе программы, которая обычно длится около полутора месяцев, зачастую онлайн, так как многие руководители находятся в регионах, мы даем теорию, и тут же отработываем это на практике – на конкретных кейсах участников. Занятия проводятся по 2 часа каждую неделю, а между занятиями участники проводят еженедельные коуч-встречи со своими менеджерами. Каждую неделю мы смотрим изменение показателей: прирост клиентской базы, рост продаж, количество успешных сделок. Когда руководители регулярно ведут с сотрудниками такие диалоги, то от встречи к встрече можно увидеть, что у тех растёт количество клиентов в базе и план продаж, к концу месяца изменяется и их KPI

Таким образом, прямо во время обучения мы видим, как начинают расти показатели продаж.

Приведу пример: в одном из банков у сотрудников фронта существовало три KPI. Два из них прекрасно выполнялись, а третий – по выдаче кредитных карт конкретной категории населения, не выполнялся практически никем. С руководителями, которые уже обучились sales-коучингу, мы провели дополнительные беседы о том, как можно выстроить диалог с менеджерами, чтобы этот KPI начал расти. Поговорили всего один раз, не за советскую власть агитировали, не вдохновляли, а просто задавали определённые вопросы в формате коучингового диалога. В итоге показатель продаж с 37% увеличился до 97%. Каждый из менеджеров стал понимать, как именно ему выдавать эти карты. У коллектива сложилось внутреннее ощущение, что это нужно, что это – правильно.

Прогрессивные технологии по работе с персоналом, такие как sales-коучинг, применяют всё больше компаний. Конечно же, нужен комплекс – классические инструменты управления персоналом, обучение и коучинг, который в руках осознанных руководителей поможет привести команду к новым результатам более экологичным путём.



“ Факты о результатах наших клиентов: вывод на результат команд продаж в 2,4 раза быстрее. Рост продаж клиентов в разных нишах – от 27% до 250%
Международная ассоциация менеджмента персонала проводила исследование, согласно которому производительность труда вырастет на 86%, если соединить коучинг с тренингами, но только на 22%, если проводить только тренинги



University of Future Business Skills

Свяжитесь с нами:

futureskills.biz

+ 7 922 634 85 12

info@futureskills.biz

Материал также опубликован в печатной версии Национального Банковского Журнала (июль-август 2022)

Поделиться:



[Возврат к списку](#)

NBJ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
БАНКОВСКИЙ ЖУРНАЛ

[О НАС](#)

[РЕКЛАМА](#)

[КОНТАКТЫ](#)

18+

Зарегистрировано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

Свидетельство о регистрации СМИ Эл № ФС77-54046 от 30 апреля 2013 года.

Национальный Банковский Журнал – о банках и финансовом секторе.

Новости, аналитика, комментарии, интервью.

Учредитель и издатель: ООО Управляющая компания «Национальный Банковский Журнал»

121069, Москва, Скатертный переулок, 20

Тел.: (495) 988-32-08

nbj@nbj.ru



**Газета Газпромбанка.
ИТОГОВЫЙ ВЫПУСК.
Декабрь 2021 года.**

Новый инструмент развития

[Смотреть полную версию статьи в Газете](#)

Рассказываем о первых результатах использования новой разновидности коучинга в корпоративной культуре Газпромбанка и об уверенной победе наших сотрудников на Премии в области бизнеса!

12 декабря сотрудники Банка из Департамента по работе с персоналом и Департамента розничных продаж приняли участие в церемонии вручения V Юбилейной премии Leadership Coaching Awards 2021. Церемония состоялась в НИУ ВШЭ и прошла в живом интерактивном формате, с сочетанием элементов онлайн и очного присутствия части гостей.



Leadership Coaching Awards 2021 - ежегодное мероприятие, направленное на создание и расширение представления о коучинге как эффективном инструменте развития корпоративной культуры.

От команды нашего Банка на вручении присутствовали: Наталья Реймер, Татьяна Мерцалова, Елена Жаринова, Евгений Бодюл и Светлана Киричевская. Наши коллеги одержали победу в номинации «Устойчивое развитие – инвестиции в коучинг». Главным предметом гордости стал Sales-Коучинг.

Недавно «Университет Премиум» разработал и внедрил в систему новый инструмент обучения - Sales-Коучинг, который ранее в нашем Банке не использовали.

Особенность Sales-Коучинга заключается в том, что региональные руководители премиального канала не прибегают к традиционному анализу в работе с сотрудниками, а ведут более глубокое структурированное интервью.

Это влияет на вовлеченность, развитие компетенции персонала и позволяет быть максимально внимательным к своему клиенту.

Такой подход экономит расходование бюджетных средств, потому как коллеги в данном случае не используют какой-либо внешний ресурс, а обмениваются опытом и экспертизой внутри.

Причины внедрения Sales-Коучинга:

- необходимость более глубокого осмысления стоявших проблем
- потребность поиска нового подхода к их решению
- текучка персонала
- увеличение плановых показателей

При внедрении инструмент показал свои результаты в бизнесе и при оценке персонала.

В премиальном сегменте особенно важно развивать долгосрочные и надежные отношения как с клиентами, так и в команде. Необходимо, чтобы существовала постоянная и понятная карта развития каждого сотрудника. Я вижу основную роль любого руководителя в максимальном развитии потенциала. Именно Sales-Коучинг идеально вписался в эти задачи: с его помощью мы переформатировали нашу работу и стали использовать больше инструментов для развития каждого сотрудника сети, от чего уже увидели эффект и в цифрах, и в атмосфере коллектива. Поэтому, эффективность от применения Sales-Коучинга однозначно очень высокая. И мы рады, что вся наша команда региональных руководителей прошла сертификационную школу международного уровня, после чего очень сильно вырос уровень компетенции.



Наталья Реймер, управляющий директор Управления по развитию премиального сегмента Департамента розничных продаж

12 региональных руководителей из направления Премиум получили Международные сертификаты ICF.

В период активной трансформации и развития бизнес особенно нуждается в поддержке. Мало иметь только систему обучения и

оценки. Нужен ориентир на человека и его возможности. Таким вектором по истине является коучинг. Коучинг – это система устойчивого развития, которая успешно зарекомендовала себя в нашем Банке.



Евгений Бодюл, руководитель проекта Отдела обучения розничной сети Департамента по работе с персоналом

Как был организован процесс?



определение ключевых целей проекта



формирование плана внедрения



вовлечение бизнеса во внедрение ИПР



под компетенции премиального менеджера совместно с региональными руководителями сформировали набор развивающих действий



подготовили технический фундамент на основе программы «Ключ»



организовали обучение по Sales-Коучингу с компанией University of Future Business Skills

Руководители проводили свои коучинговые сессии под чутким присмотром настоящих профессионалов. Подобная работа требовала должного уровня погружения каждого участника и своевременную обратную связь от эксперта-коуча. Каждый участник, прошедший этот долгий путь, может именовать себя коучем.



Очевидно, что повышение уровня компетенций повлияет на результаты продаж.

ВАЖНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ



Оценка руководителей показала значительный рост. Прирост в интегральном показателе составил – **4%**



Оценка премиальных менеджеров продемонстрировала рост в интегральном показателе на **5%**



Повышение получили **30%** премиальных менеджеров



По сравнению с прошлым годом усилены позиции в реализации сложных продуктов – прирост **9.8%**



В этом году в конце сентября прошли планку в привлечении **100 000** премиальных клиентов

За время реализации проекта по внедрению Sales-Коучинга «Университет Премиум» дал возможность каждому получить квалифицированную сессию и улучшить свои результаты. У коллег улучшилось взаимопонимание, они стали оказывать необходимую поддержку друг другу. Появилось более четкое понимание того, что такое слушать и слышать своего клиента.



Сотрудники Банка на Премии

В дальнейшем практика индивидуальных сессий будет активно применяться в процессах трансформации и в развитии корпоративной культуры.

Как связаться с нами?

Сайт:

futureskills.biz

Телефон:

+7 922 634 85 12

Почта:

dir@futureskills.biz