



ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №6971

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ КОМАНДА «НАДОМНЫХ» ОПЕРАТОРОВ

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Строительный торговый дом "Петрович"
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Великий Новгород
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	724
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://petrovich.ru
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Команда дистанционных операторов Похлестовой Екатерины
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	https://youtu.be/Q7vItI-S3ro

ЭССЕ НОМИНАНТА

Кол-во сотрудников

24

1. Краткое описание команды

Строительно-торговый дом Петрович - ведущий отечественный DIY-ритейлер. Основан в 1995 году. Специализируется на торговле строительными материалами и товарами для ремонта. Компании

принадлежит сеть из 20 строительно-торговых центров, далее СТЦ, в Санкт-Петербурге, Москве, СЗФО и ЦФО, металлобаза и производственные площадки.

В Контакт-центре, далее КЦ, 24/7 работают 724 специалиста. Это как сотрудники офиса, так и дистанционный отдел, впервые открывший свои двери в 2017 году. В нем работают операторы из 46 регионов страны. В разгар пандемии удаленные форматы работы приняли на себя основной поток клиентов. К данным каналам были привлечены все сотрудники компании, способные быстро переобучиться на специалистов КЦ. Прирост обращений в КЦ в апреле на входящих клиентских звонках составил 128%, заказы с сайта выросли на 178%, в мае это было 67% и 86% соответственно. Сотрудники боролись за сохранение привычного для наших клиентов уровня сервиса. Так было принято решение за месяц набрать с нуля второй дистанционный отдел, состоящий из 9 групп по 20-25 человек. Моя группа стала частью этого отдела.

Все Петровичи в работе и в жизни руководствуются тремя основными ценностями – это Человек в приоритете, Развитие и Преодоление. Наш команда – не исключение.

Состав команды - это 24 человека:

- Руководитель группы;
- ведущий специалист - мой главный помощник и заместитель, далее ВС;
- 22 оператора.

Операторов можно разделить по клиентским потокам на 7 специалистов по продажам, работающих в каналах Голос, Почта и Мессенджеры и 15 специалистов по сопровождению готовых заказов с сайта.

Все операторы работают в дистанционном формате. География обширна - помимо специалистов из Санкт-Петербурга и Москвы, у нас работают операторы из Тольятти, Самары, Краснодар, Екатеринбурга, Севастополя и др.

2. Положительное влияние на деятельность организации

Политика компании Петрович направлена на достижение главных стратегических целей:

- Занимать лидирующие позиции на рынке DIY Российской Федерации;
- Вести эффективный бизнес, направленный на максимизацию прибыли.

С этими целями связаны и стратегические цели отделов. В Контакт-центре СТД Петрович на 2020г - это максимизация прибыли и повышение уровня NPS по компании.

Контакт-Центр компании Петрович гордится омниканальным подходом в своей работе. Операторы моей группы обрабатывают 4 основных канала заявок:

- Голос;
- Почта;
- Сайт;
- Мессенджеры, к которым в этом году добавился WhatsApp.

В канале «голос», «почта» и «мессенджеры» наш оборот формируют 8 сотрудников:

- 7 Специалистов по продажам;
- 1 Ведущий специалист группы, одна половина рабочего времени которого посвящена обработке заказов, а вторая - работе с группой.

Эффективность работы этих специалистов компания оценивает по показателю оборота в час,

который входит в KPI премии оператора. В нашей группе данный показатель постоянно растёт (см. Прил. 1 график 1). В среднем за 6 месяцев команда перевыполняет план по обороту группы на 7,35%.

В графике выполнения плана видно, что цель группой была достигнута в каждом месяце, кроме августа и мая, тогда группа только формировалась. Август объясняется увольнением одного из продающих специалистов, когда план был уже распределен. Остальные операторы сумели собраться и путем перевыполнения личных планов закрыли почти весь планируемый оборот оператора. (см. Прил. график 2)

В канале сайт работают 15 специалистов группы. Их вклад мы оцениваем в виде количества обработанных контактов в час, т.к. к ним поступают уже сформированные заказы. Ускорение обработки заявки не только влияет на увеличение прибыли компании, но и на повышение лояльности клиентов и уровня NPS. (см. Прил. график 3)

3. Операционная эффективность

Показатели, по которым оценивается работа группы в компании - это АНТ, АСW, Мониторинг и количество ошибок операторов, зафиксированных службой поддержки клиентов, далее СПК.

1. Показатель АНТ

В контакт-Центре Петровича за цель АНТ принят показатель 400 сек (см Прил. рисунок 1)

Наша команда не всегда укладывалась в это время, но постепенно шла к своей цели.

Для этого мы:

- обучали и адаптировали персонал
- ускоряли время обработки контакта,
- давали обратную связь по ошибкам,
- выявляли зоны развития по каждому сотруднику.

За время испытательного срока мои операторы провели 484 часа на тренингах и 507 часов в самостоятельном изучении ассортимента и нормативных документов компании. С операторами было проведено 85 часов коллабораций по разбору ошибок и выявления зон развития. (см Прил. рис 2) Благодаря вышеперечисленным мерам группа смогла добиться назначенной цели. (см Прил. график 4)

2. Показатель АСW

Для выявления причин длительных дооформлений заказов после разговора с клиентом, внутри группы стали проводиться мозговые штурмы (см. Прил. рис 3) Их результатами были:

- видео-инструкции;
- лайфхак-обучения по ускорению работы и по корпоративному сайту;
- точечные коллаборации.

Благодаря проведенным мероприятиям показатель стал сокращаться (см Прил. график 5)

3. Количество ошибок операторов, зафиксированных в СПК.

Данный показатель напрямую влияет на уровень NPS компании. Команда работает над снижением ошибок ежедневно, подробнее об этом будем говорить в пункте 4 эссе. Соотношение количества ошибок по группе, к количеству отработанных контактов за 6 месяцев составило 0,072%. Это ниже

критического значения по КЦ на 20%, которое составляет 0,09%. Наша группа совершает минимальное количество ошибок в отделе (см. Прил. график 6)

4. Мониторинг

Корректно ли сотрудник отвечает на запросы клиентов, грамотно ли поставлена его речь, смог ли он решить вопрос клиента в один звонок - на все эти вопросы отвечает мониторинг, помогая компании поддерживать стабильно высокий уровень сервиса.

Результаты мониторинга отправляются руководителям групп три раза в месяц. В отчете записи разговоров разделены на три группы:

- критические, нарушающие основополагающие принципы работы компании, к примеру отсутствие оператора на рабочем месте;
- неприемлемые, в которых оператор не набрал нужного количества баллов за звонок, к примеру, не дал полную консультацию или не предложил сопутствующие товары;
- Приемлемые, где оператор набирает максимальное количество баллов за разговор.

Критические и неприемлемые звонки разбираются руководителем группы со специалистом индивидуально. В период отсутствия РГ эту функцию берет на себя Ведущий специалист группы, развивая в себе управленческие навыки. По итогам коллабораций назначаются дополнительные аттестации, тестирования и обучения. Благодаря данному подходу доля приемлемых контактов по группе всегда была выше целевого показателя по Контакт-Центру. (см. Прил. график 7)

Работая над показателями группы и улучшая их из месяца в месяц, наша команда проявляет одну из ценностей компании Петрович – Преодоление.

4. Инновации и креативность

Наша группа славится своей креативностью и инновационным подходом. Мы разрабатываем и учувствуем в разработке не стандартных решений и подходов к привычным ситуациям. Давайте посмотрим, что мы успели сделать за полгода существования группы.

1. Разработали алгоритм снижения ошибок операторов.

1.1 Во время работы оператором я разработала собственный механизм оформления и проверки заказа. В процессе моих обучений на руководителя, он трансформировался в чек-лист. (см. Прил. рис 4). Став руководителем группы, я внедрила его в работу своих операторов. Это дало свой результат и уже ко второму месяцу работы группа совершала ошибок меньше по сравнению с остальными (см. Прил. график №8). В тот же момент мы наблюдали динамику по снижению АНТ (см. Прил. график №4). Это заметили и руководители, с августа была создана рабочая группа. Основой ее мероприятий является ежедневный контроль ведения чек листа часто ошибающихся специалистов. В результате у контрольной группы сократилось количество ошибок на 75%, с 76 шт в июле до 19 шт в сентябре. Снизился показатель обращений в СПК, с 0,11% в июле до 0,08% в сентябре и октябре (см Прил. график №9).

На сегодняшний день чек лист используется:

- на периоде адаптации новых специалистов;
- как дополнительная мера у часто ошибающихся операторов.

1.2 В борьбе с ошибками операторов компания прибегает и к креативным методам.

Благодаря обратной связи сотрудников, в том числе и моей группы, внутри Контакт-центра

разработали мероприятия по концентрации внимания и психологической разгрузке операторов. В течение рабочего дня, вместо звонка клиента, поступает анкета с тестом на внимательность (см. Прил. рис. 5). Это помогает сотруднику:

- отвлечься от рутинной работы,
- повышает концентрацию внимания.

Мероприятия стали проводить с 8 августа 2020 г и соотношение количества технических ошибок к количеству отработанных контактов в отделе, сократилось на 42%, с коэффициента 0,15% до 0,09% (см. Прил. график №10)

2. Разработали систему тренингов, направленных на снижение количество опозданий.

Проведя статистику причин опозданий, выявили, что некоторые операторы не умеют планировать свой день. Внутри группы мы разработали тренинги по целеполаганию и тайм-менеджменту. В которых спикеры рассказывали:

- как распланировать свой день;
- как план дня зависит от биологических часов;
- метод планирования рисков;
- методика постановки целей.

Контрольная группа после тренинга вела календарь дисциплины. Отмечая в нем дни, где придерживались намеченного плана и дни, где план был нарушен и почему. Это помогло проанализировать причину опозданий и откорректировать поведение операторов

По итогу тренингов в контрольной группе опоздания сократились до нуля у 74% участников.

3. Разработали видео-экскурсии на СТЦ, для операторов дистанционного отдела

Изначально дистанционный отдел включал в себя специалистов только тех городов, где есть наши СТЦ и операторам организовывали очные экскурсии. Во время пандемии география отдела резко расширилась и возникла потребность пересмотра формата этой работы. Нашей группой был предложен формат видео-экскурсий. Трое наших операторов посетили СТЦ компании, засняли процессы работы, задали вопросы сотрудникам. И в августе команда представила первый готовый фильм-экскурсию по СТЦ. Он получил положительные отзывы у сотрудников и руководства компании. На сегодняшний день снято уже 2 полноценных фильма и планируется ещё один. В обратной связи 83,7% сотрудников, отметили, что просмотр фильма о СТЦ дал возможность корректнее консультировать клиентов. (см. Прил. график №11)

5. Клиентоориентированность

Человек в приоритете - это ещё одна ценность компании Петрович, которая в полной мере относится к нашей группе. Для нас человек всегда первостепенен. Каждый наш сотрудник считает своим долгом сделать все от него зависящее, чтобы клиент был счастлив!

Внутри нашей группы сотрудники ежедневно работает над тем, чтобы клиент получал полный сервис в один звонок.

- Консультируют по ассортименту
- Оформляют сложные доставки
- Формируют заявки на товар
- Отслеживают поступление заказанных позиций
- Оформляют заказы и сопровождают их

Благодаря сплоченности команды ни один заказ не остается без внимания. Если оператор уходит на выходной, заявка от клиента передается руководителю группы, который или отслеживает ее самостоятельно или передает опытному специалисту. (см. Прил. рис 6)

После разговора с оператором, клиент выставляет оценку по 10-ти бальной шкале. Все оценки попадают в отчет CSI. Если эта оценка ниже 4-х баллов, по таким звонкам РГ производит разбор ситуации. Выясняет, была ли совершенна ошибка оператором, достаточно ли он клиентоориентирован и соответствует ли разговор ценностям компании. Если в разговоре выявлено несоответствие норме, с сотрудником проводится беседа по ценностям, назначаются дополнительные обучения и, при необходимости, тестирования на знание документов или ассортимента. За все время работы у группы не было ни одного подобного звонка. (см. Прил. рис 7)

Благодаря такому подходу в работе, клиенты оставляют операторам не только высшие оценки в опросе, но и комментарии, где часто благодарят за качественный сервис и индивидуальный подход. (см. Прил. рис. 8) На собраниях я говорю операторам: «Относитесь к клиенту так, как вы хотели бы, чтобы относились к Вам. Старайтесь не общаться штампами, ищите выходы из каждой ситуации, предлагайте сопутствующие товары к покупке с заботой о клиенте, чтобы ему не понадобилось тратить время для дополнительных походов в магазин».

Наша группа ещё молодая, но мы уже можем гордиться отзывами клиентов на внешних сайтах. (см. Прил. рис.9) За каждый отзыв компания вручает диплом оператору. Офисным сотрудникам их вручает лично операционный директор. Операторам дистанционного отдела их отправляют по почте. Каждый отзыв проходит тщательную проверку, действительно ли специалист смог превзойти ожидания клиента. К примеру, оператор Анастасия Л. не только смогла качественно сформировать заказ клиенту, но и заказать под него материал, проследить поступление товарных позиций, поставить заказ на доставку, перезвонить клиенту и удостовериться, что материал привезли в полной комплектности и качестве. И только после этого оператор смогла быть уверена, что ее работа по этому заказу закончена. За что была удостоена от клиента звания «лучшего из наших супер-специалистов».

6. Вовлеченность сотрудников

Вовлеченность сотрудников рождает сплоченность команды. Работая дистанционно - это важно, ведь операторы не видят друг друга ежедневно и не ощущают физическое нахождение в команде.

1. Наставничество

В КЦ разработан календарь адаптации нового сотрудника. (см. Прил. рис 10) Те специалисты, которые готовы взять на себя курирование, активно учувствуют в адаптации новичков. Есть несколько форматов взаимодействия опытных специалистов с новичками:

- Ментор- его задача профессиональная адаптация специалиста, помощь в технических аспектах работы
- Бадди- социальная адаптация и психологическая поддержка нового сотрудника

Специалисты моей группы совмещали в себе обе эти функции, в тот момент количество новичков в группе составляло 78%. За период испытательного срока 4 Бадди провели 135 часов коллабораций с 15 подопечными, в которых разбирались 14 основных тем и более 30 разновидностей вопросов от операторов. (см. Прил. рис.11) Их вовлеченность в работу, желание помочь и отличные результаты подопечных дали им возможность также войти общий список менторов КЦ. Основная мотивация работы менторов-нематериальная, на основе таких опытных операторов, компания формирует кадровый резерв. Специалисты и сейчас активно коммуницируют в чатах, помогают консультацией

друг другу под чутким вниманием руководителя. Также в дистанционном формате проводятся и не формальные мероприятия - корпоративы.

2. Коллабрации

Благодаря инициативе одного из операторов, заведён файл в формате Яндекс диска, где каждый сотрудник записывает необходимую для него тему коллаборации с опытным специалистом или руководителем. Это позволяет оперативно реагировать на возникшие вопросы и предотвращать совершение ошибок. С создания данного файла количество коллабораций внутри группы выросло на 35%, а количество технических ошибок сократилось на 23%.

3. Мотивация

Новые сотрудники отметили, что расчет мотивации сложен для восприятия. Чтобы решить эту проблему, внутри группы была разработана визуализация премии. Это было необходимо - сотрудник должен был видеть из каких KPI складывается его заработок и влиять на него (см. Прил. рис 12) Полученный опыт лёг в основу тех. задания для по формированию личного кабинета сотрудника и позволил пересмотреть показатели KPI в новой мотивации, теперь планируется, что их будет 6, а не 8.

4. Кадровый резерв

Внутри группы мы занимаемся развитием и формированием кадрового резерва. Специалисты самостоятельно проводят коллаборации, формируют отчеты и выполняют ежедневные поручения от руководителя. В группе проводится верификация заказов, ею так же занимаются операторы из кадрового резерва. На это им выделено по 30 мин в конце смены каждый рабочий день. В ряде мер это позволили снизить количество тех. ошибок в группе на 61%. (см. Прил. график 12, рис 13)

5. Проекты отдела

Сотрудники моей группы активно задействованы в проектах контакт-центра.

- Линия помощи, где консультируют специалистов по возникшим вопросам, связанным с оформлением заказов
- Тренинги-ведут обучения для всех операторов КЦ по работе с юридическими лицами
- Тестирования новых форматов работы, простая почта и другие

В этом году я представляю компанию Петрович в конкурсе Хрустальная гарнитура и поступила в Корпоративный университет компании, в который вместе со мной поступили и еще 2 специалиста группы. Своим примером я всегда мотивирую операторов на движение вперед. Ежемесячно в группе проводится опрос удовлетворенности условиями труда (см. Прил. график 13) и по его результатам могу судить, что мне удастся мотивировать к развитию большинство моих операторов. (см. Прил. график 14)

7. Лучшие практики в индустрии

Развитие - это одна из ценностей компании Петрович. Внутри группы моя команда развивается как в пределах своих компетенций, так и превышая их.

- До назначения на должность Руководителя группы, мною было пройдено обучение на онлайн-платформе Авангард. Там мы изучали такие темы, как управление временем, контроль и мотивация персонала, планирование с учетом рисков, развитие сотрудников и другие. (см. Прил. рисунок 14)
- В рамках Корпоративного университета, в котором учатся 3 представителя нашей группы,

изучаются ключевые навыки руководителя, эмоциональный интеллект, показатели эффективности в КЦ, аналитика и отчётность, мотивация себя и команды, аудит процессов, качественное принятие решений и управление изменениями.

- Компания уделяет особое внимание дистанционному менеджменту – организована программа онлайн-тренингов, посвященных продвинутым диджитал-совещаниям и диджитал-модерации с элементами поддержания групповой динамики
- Операторы в процессе своей работы взаимодействуют с более 30000 SKU, что требует постоянного повышения их знаний в ассортименте. В Контакт-Центре на постоянной основе проводятся тренинги от поставщиков. Они есть как в очном формате, в учебном центре компании, так и развивается онлайн формат обучений, чтобы специалисты с любой точки страны могли повышать свои знания. (см. Прил. рис. 15)
- Мои сотрудники развиваются не только в рабочей сфере, но и в творческой, и я как руководитель, всегда стараюсь задействовать эти навыки и помогать в их развитии. К примеру Мария Л., проявила себя как оператор-монтажёр, результат её труда вы можете увидеть в моей видео-презентации.

Возможно мы пока не можем похвастаться большим количеством сертификатов, но мы к этому стремимся, а для нас сейчас главными сертификатами являются отзывы клиентов (см. Прил. рис.16)

8. Итоги

Когда компания предоставила возможность создать свою команду, я старалась сделать ее сплоченной, позитивной и нацеленной на высокий результат. Наша команда состоит из операторов разных возрастов и поколений. Научить их общаться, делиться знаниями и опытом, открыть их таланты, разъяснить, что ошибки - не повод для паники, а та зона, которую нужно развивать. Именно эти цели я ставила перед собой как руководитель.

К своим операторам я предъявляю те же требования, что и к себе. Дисциплина, ответственность и вовлеченность - это «три кита», на которых стоит успех нашей группы. Они в полной мере отражают ценности компании Петрович, красной нитью проходящие на всем периоде становления группы.

Благодаря ежедневному использованию их в работе, мы достигли высоких показателей:

- Достигли нормы показателя АНТ, показатель ноября 386 с. (см. Прил. график 4)
- В ноябре достигли нормы показателя ACW (см. Прил. график 5) , показатель ноября 118 с.
- Демонстрируем наименьшее количество ошибок в отделе (см. Прил. график 6)
- Разрабатываем креативные методики и практики (эссе п.4)
- Развиваем свои компетенции (эссе п.7)
- Получаем положительные отзывы от клиентов (эссе п.5)

Почему мы лучшая команда? Потому что мы сплоченные, активные и такие разные. Не смотря на обстоятельства вокруг, наша команда ищет решение в себе, каждый готов поддержать коллегу и вместе идти вперед.

Девиз группы звучит так: «У нас все обязательно получится, потому что не получится - у нас не может».

Да мы не волшебники, мы только учимся и нашими учителями становятся не только руководители компании, клиенты и коллеги, но и сама жизнь, которая весьма своенравная натура. Но улыбка на лице покоряет города, а улыбка в голосе способна растопить любое сердце. Так что улыбайтесь, господа, улыбайтесь!

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Похлестова
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Екатерина
ДОЛЖНОСТЬ	Руководитель группы операторов