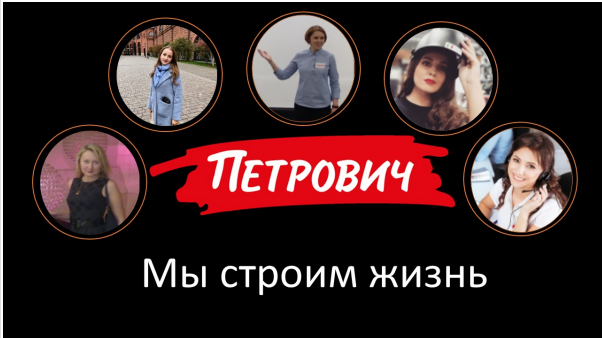




ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №6888

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ ПРОГРАММА/ПРАКТИКА ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

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	Отдел обучения и развития персонала КЦ Людмила Синявская
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Описание команды

Представляю программу обучения операторов Контакт-Центра компании СТД Петрович. Наша компания - крупнейший DIY-ритейлер в России. КЦ сопровождает интернет-продажи и принимает заказы розничных покупателей. Доля выручки по этим двум каналам в обороте компании составляет соответственно 37% и 32%. В КЦ 724 сотрудника, 439 из которых работают дистанционно.

Отдел обучения и развития персонала состоит из руководителя, четырех внутренних и 20 функциональных тренеров (далее ФТ). Структура отдела представлена на слайдах 02-03.

С марта 2020 года наша команда работает в дистанционном формате.

Я, Людмила Синявская, являюсь Руководителем отдела обучения и развития специалистов КЦ. Моя задача: выстроить процесс обучения в соответствии с задачами бизнеса.

Внутренние тренеры выполняют три главные задачи:

1. Создание блоков программы начального обучения и тренингов.
2. Подготовка и сопровождение функциональных тренеров.
3. Проведение тренингов.

Внутренние тренеры направления HARD: Олеся Моргунец и Анна Алексеева. Отвечают за знания по нормативной документации и навыки работы в 1С8, начальные знания по ассортименту. Олеся и Анна обучались на курсах по проектированию образовательных программ и созданию методических материалов.

Внутренние тренеры направления SOFT: Евгения Фёдорова и Анна Аукина. Отвечают за мягкие навыки в коммуникациях, продажах, управлении диалогом. Евгения прошла международную сертификацию на Бизнес-Тренера, Анна учится в школе бизнес-тренеров ICBT.

На роль ФТ мы привлекаем рядовых специалистов, которые, хотят учить других. Они продолжают работать на линии, поддерживая высокий уровень экспертизы в профессии. И параллельно обучаются в колледже ФТ при Корпоративном Университете, ведут тренинги. На слайде 04 показана статистика про проведенным ими тренингам.

2. Цели и задачи

Цель программы обучения: обеспечить выполнение целевых показателей КЦ за счет быстрой подготовки и переподготовки специалистов.

При создании программы по подготовке операторов КЦ мы ориентировались на задачи:

- Реализовать программу в дистанционном формате. С середины апреля 2020 года набираем операторов только на дистанционную работу (слайд 05).
- Сделать максимально короткое обучение. Наши кандидаты не готовы долго учиться. Еще в начале этого года вводное обучение продолжалось 4 недели, теперь – 2 недели.
- Соблюсти принцип: постепенный профессиональный рост. В программе выделено три ступени развития оператора (слайд 06).
- Упростить обучение. При выходе на линию новичку нужно знать процессы, изложенные в 64 нормативных документах (а это 1000 страниц печатного текста), уметь работать в 1С8-Торговля, ориентироваться в ассортименте (30 000 SKU). Сложность программы провоцировала увольнения. Поэтому искали решения, которые сократят время обучения.
- Выпускать Профессионалов. Мы делаем акцент на практику. Даем не столько знания, сколько навыки. И обучаем инструментам, как и где искать нужную информацию.
- Привить ценностное поведение. В нашей компании главная ценность – «Человек в приоритете: будь другом». Важно, чтобы клиенты чувствовали этот подход при каждом обращении в СТД Петрович. Поэтому, объясняем новичкам и учим на примерах как проявлять заботу о клиенте, вести диалог в неформально-деловом стиле.
- Закрепление специалистов на этапе обучения 80% и выше. С первых дней мы рассказываем новым операторам о Компании, о людях, которые у нас работают, о миссии и ценностях. Тем самым поддерживаем их желание работать в СТД Петрович. И заботимся о новичках: сбалансированная программа, ежедневная рефлексия, развивающая обратная связь тренера.

3. Описание программы

Программа подготовки операторов КЦ трехступенчатая.

1. Всех новичков обучаем на должность: специалист отдела сопровождения сайта. Это первая ступень. Цель: научить обрабатывать заказы с сайта. Основная сложность в запоминании последовательности действий при оформлении услуг в программе 1С8, которая не имеет интуитивно-понятный интерфейс. Полный список услуг приведен на слайде 07. Обучение длится 2 недели, и еще столько же новички работают на линии под присмотром тренера. Группы по 5-7 человек. В эти 4 недели включены три SOFT-тренинга: «Вводный сервис», «Мониторинг Звонка» и «Правила предоставления негативной информации, и работа с возражениями». В первые дни самостоятельной работы проводим тренинги: «Телефонные коммуникации» и «Вводный ассортимент».
2. Вторая ступень: обучение на должность менеджер отдела сопровождения продаж. Специалисты этой должности принимают звонки по уже созданным заказам и корректируют их. Длительность обучения 5 дней. Даем расширенные знания о товарах и услугах, готовим к более сложным вопросам клиентов, разбираем ситуации из отчетов по NPS, CSI, жалоб от клиентов. Продолжаем учить принимать оптимальные решения для клиента, компании и самого оператора.
3. Третья ступень: обучение на должность менеджера отдела продаж. Если операторы предыдущих ступеней работают уже с оформленным заказом, то эта должность предполагает работу с входящими контактами (звонки, запросы в почте, в чатах и мессенджерах). К уже сформированным навыкам добавляем углубленное знание ассортимента, сложные расчеты, готовность к нестандартным запросам, навыки продаж в голосовых и неголосовых каналах. Длительность обучения 5 дней.

Методики и подходы, используемые при составлении программы:

- Использование он-лайн сервисов под задачи обучения: Google-класс для организации и проверки домашних заданий (слайд 08), WebTutor для прохождения дистанционных курсов и тестирования (слайд 09), Skype, ТренингСпейс-Онлайн для проведения SOFT-тренингов (слайд 10).
- В вводном обучении оставили часто встречающиеся процессы. А редкие процессы новичок изучает, когда сталкивается с ситуацией. При этом его будет сопровождать тренер на практике, или специалист Линии помощи. А Руководитель следит по листу адаптации, чтобы в установленные сроки все процессы были изучены.
- Преобладание практики над теорией. Мы научились преподносить теорию коротко и просто. И большую часть обучения проводим в решении кейсов, ролевых играх, самостоятельной работе в учебной программе 1С8.
- Использование наглядности обучения. Наши новички живут и работают не в городах присутствия Компании. Они не видели наши Строительные центры, фирменные желтые газели, склады. Выходом стали видеоролики о процессах компании. Ссылка на пример такого ролика «Разгрузка манипулятором» на слайде 11.
- Развитие навыков ориентации в источниках информации. Знать все уже невозможно. Важно уметь быстро найти нужную информацию. Поэтому учим операторов искать ответы на вопросы в нормативной документации, 1С8, внешнем сайте компании, Базе знаний.
- Дизайн-мышления. Эту методику мы используем для развития навыка эмпатии. Наши новички проходят «Путь клиента» и видят реальные ситуации его глазами. У них формируется новая модель сервиса, в которой самое главное – это решить вопрос клиента и быть другом. Подробнее о методике на слайде 12. Параллельно, с 2018 года изменили чек-лист мониторинга в концепте свободного диалога (слайд 13). Вместо скриптов учим вести диалог в неформально-деловом стиле. Как итог, в 2020 году клиенты перестали называть наших операторов роботами.

4. Результаты

С середины апреля этого года мы тестировали и совершенствовали данную программу.

Основные результаты ее применения:

- Подготовили новые кадры в нужном объеме, в условиях смены стратегии развития КЦ. В планах на 2020 год было открытие второй площадки КЦ в другом городе. В период пандемии эти планы не осуществились. Начиная с апреля набирали специалистов только на дистанционную работу. От нашей программы зависело, сможем ли мы справиться с быстрым вводом в должность новичков, чтобы закрыть потребности КЦ. Всего в этом году обучено 418 дистанционных сотрудников. На 2021 год планируем набор сотрудников исключительно на дистанционную работу.
- Благодаря быстрому вводу новых специалистов на линию обеспечили выполнение уровня SL в голосовых каналах уже в июне. На слайде 14 видно, что SL начал падать в марте, а в апреле упал до 39%. Причиной было увеличение потока входящих звонков в период самоизоляции. Оказавшись дома, люди решили делать ремонт. Петрович был одной из немногих компаний, которая продолжала свою деятельность. Это и вызвало необходимость быстро набрать 193 новичка только в апреле. В июне уровень сервиса в голосовом канале был уже выше нормы.
- Быстро вводим новичков в должность. Уже через две недели они начинают работать под присмотром тренера. Тем самым мы удовлетворили требование соискателей к работе у нас. Плюсы для бизнеса: экономия ФОТ. Раньше мы проводили набор новичков в осенне-зимний период и готовили их к высокому сезону (пиковые нагрузки в нашей деятельности приходятся на май-октябрь). Таким образом мы расширяли штат заранее и это увеличивало ФОТ. В этом году только в апреле мы приняли на работу 193 специалиста, а в мае они уже полноценно работали. Расчет экономии ФОТ на 2021 приведен на слайде 15, при наборе к сезону 50 новых специалистов.
- Прозрачный карьерный рост для специалистов. Новичок информируется о возможности переобучения по трехступенчатой программе и переходе на новые должности. Специалист сам может выбирать на какой ступени он задержится, сколько времени ему нужно для адаптации. А самые амбициозные стремятся выполнить необходимые условия для перехода на более высокий уровень.
- Целевое значения по АНТ сотрудниками КЦ со стажем от трех месяцев на протяжении всего года выполняется. Цель: 400 секунд. Аналитика на слайде 16.
- Количество ошибок, совершенных специалистами КЦ со стажем до 6 месяцев в пределах допустимых отклонений. Динамика этого показателя приведена на слайде 17. Видно, что с внедрением новой программы и массовым набором в апреле этого года, количество ошибок, совершенных новичками не превышало значения 0,13%, как и при обучении по старой методике. А к октябрю показатель выравнивается.
- Вышли на выполнение целевого показателя по CSI. При вводе в штат такого количества сотрудников в короткий период был риск снижения удовлетворенности клиентов. Наши клиенты привыкли к фирменному дружескому стилю общения. А в дистанционном формате мы лишились воспитательного значения «среды». Когда новичок, просто слушая опытного коллегу, понимал, как в компании принято общаться с клиентами. Привить ценностное поведение новичкам удалось с помощью личного примера тренеров, SOFT-тренингов, Дизайн-мышления, прослушивания WOW-звонков, обсуждения реальных кейсов, «разбора полетов». Как видно на слайде 18: только один провал в июне. В апреле-мае, мы вынуждены были отказаться от проведения опросов, так как все ресурсы были брошены на прием входящих звонков от клиентов, поток которых увеличился в 2,5 раза. В остальные месяцы: наблюдается тенденция на улучшение показателя.

5. Итоги

Я считаю, что наша программа обучения и развития специалистов КЦ заслуживает победы, приведу аргументы:

- Эта программа доказала, что реализовывать такого уровня сложности обучение в дистанционном формате возможно. На 2021 год принято решение: набирать только дистанционных специалистов.
- Программа имеет блочную структуру и ее легко собирать как конструктор. Все блоки детально прописаны: теория с наглядными материалами (видео, аудио, слайды презентации), 8 видов заданий. Количество блоков и их наполнение показано на слайде 19. ФТ может легко освоить методику.
- Программа полностью вписывается в структуру КЦ. Три ступени обучения последовательно готовят специалистов на три должности. Для переобучения мы имеем возможность выбирать лучших претендентов: смотрим операционные показатели, личный CSI, результаты тестирования. А сами специалисты, стремясь к карьерному росту, быстрее достигают высоких результатов.
- Выделив роль ФТ, мы создали мотивацию для развития опытных специалистов и не увеличивали штат внутренних тренеров. На коллектив 724 сотрудника у нас всего 4 внутренних тренера.
- А вот как сами новички оценивали работу тренерского состава: «Светлана, очень тактичный, пунктуальный, ответственный тренер, с абсолютной обратной связью и поддержкой, а также приятный человек. Я очень рада, что выбрала работу в Петровиче, так как такое обучение я еще ни разу не встречала. У Вас приятно работать!»
- Считаю, что главные эксперты в оценке нашего труда: это клиенты. Заметили ли они, что у нас было так много «стажеров»? Может и да. На что они точно обратили внимание и пишут об этом в отзывах: на заботливое, человеческое отношение. Примеры на слайде 20. Только в сентябре на внешних ресурсах было зафиксировано 69 позитивных отзывов на работу специалистов КЦ, столько же было за весь 2019 год.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Синявская
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Людмила
ДОЛЖНОСТЬ	Николаевна