



ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №7090

НОМИНАЦИЯ: САМАЯ ЭФФЕКТИВНАЯ ПРАКТИКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ (COVID19)

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Самсунг Электроникс Рус Компани, ООО
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Москва, Киев
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	321
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	http://www.samsung.com
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	-
ИМИДЖ НОМИНАНТА	SAMSUNG
ССЫЛКА на Youtube	https://youtu.be/Gb2rsgh5qOY

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Краткое описание

COVID-19 оказался совершенно новым вызовом, с которым в 2020 году пришлось столкнуться всему миру. Трудно найти страну, человека или компанию, на чью деятельность пандемия не оказала бы влияния. Отточенные механизмы, которые работали как швейцарские часы, в мгновение ока стали устаревшими и нежизнеспособными.

Служба поддержки (**далее СП**) Samsung встретила со множеством сложностей в этот непростой период:

Организация перевода сотрудников на удаленную работу. Забота о здоровье персонала - один из приоритетов нашей компании, поэтому очень остро встал вопрос о переводе операторов на удаленный режим. В таких масштабах эта задача еще не решалась. В очень сжатые сроки приходилось регулировать вопросы по организации деятельности в совершенно новых условиях.

Начало пандемии сопровождалось атмосферой непонимания и паники. На этом фоне СП быстро ощутила **рост нагрузки**. И решать эту задачу требовалось в условиях удаленного режима и сложностей с подбором персонала.

В период всеобщего локдауна была затронута **работа и наших сервисных центров**. Это неминуемо повлияло на клиентов компании и на нагрузку СП.

Стратегически верным решением было сохранение всего штата специалистов и оказание

максимальной поддержки во время удаленного режима работы. Закупка оборудования и его транспортировка, компенсация такси для сотрудников, а также безопасность персонала неминуемо сказались на расходах (увеличение на 35% в период организации дистанционной работы).

Несмотря на все эти вызовы, компания сумела достойно выстоять при встрече с пандемией. В короткие сроки была проведена перестройка работы КЦ. Независимо от психологического и эмоционального напряжения сотрудников всех уровней, КЦ Samsung показал стабильность работы, профессионализм кадров и клиентоориентированность.

2. Цели и задачи

Наш лозунг на 2020-й год – “Beyond expectations”*. С началом режима самоизоляции востребованность такого сервиса стала еще сильнее. Первоочередной целью стало **обеспечить поддержку нашим клиентам, удержав сервисные показатели.**

С этой целью была напрямую связана следующая – **сохранение удовлетворенности сотрудников.** Пандемия и сопутствующие ей проблемы ставили не только клиентов, но и агентов в сложное положение. Поэтому мы приступили к решению задач для достижения наших целей.

Основной задачей для нас является **безопасность персонала.** Поэтому, необходимо было в кратчайшие сроки перевести сотрудников на удаленную работу и позаботиться об их защите.

В свою очередь мы не забывали о **поддержании сервисных показателей качества обслуживания** – все это держалось на особом контроле.

И мы выдержали все KPI, несмотря на препятствия. А пандемия не повлияла на наше стремление к WOW-сервису. Но об этом немного позже.

Следующей задачей на нашем пути стала **поддержка персонала** в это непростое время. Необходимо было помочь как новым сотрудникам, так и опытным. А для быстрого взаимодействия требовались новые решения. С этим нам помогла вовлеченность персонала.

В пандемию мы стали особенно активно работать с идеями операторов по улучшению процедур. Именно обратная связь агентов помогла нам быстро менять процессы и достойно справляться с вызовами.

- *Beyond expectations – Превосходя ожидания*

3. Заинтересованные участники (стейкхолдеры)

Руководители – это те люди, которые, в первую очередь, принимают на себя ответственность в любое время. Составление и воплощение антикризисной стратегии лежит на них. В то же время нельзя забывать, что в реализации и составлении плана непосредственное участие принимают и множество других сотрудников.

Агенты – голос компании и первая линия взаимодействия с клиентами. Операторы столкнулись с новыми условиями труда, которые, в свою очередь, не смогли изменить и так высокое качество сервиса.

Менеджеры – руководитель КЦ и его заместители, обеспечивали доступность КЦ, составление и выполнение планов реагирования на вызовы. При этом вся работа должна была проходить в

удаленном режиме.

Тим-лидеры поддерживали моральный дух операторов, обеспечивали выполнение операционных показателей. Особым препятствием для них также стал дистанционный формат работы. Встречи по видео заменили личные беседы, а чаты стали постоянными спутниками корпоративной жизни.

Тренеры организовывали тренинги в новых условиях. Видеоконференции, интерактивные методы обучения получили импульс для роста. Особую помощь в этом оказывали наставники (опытные агенты). Их основная задача – помогать и направлять новых сотрудников в начале работы.

IT & Developers. С их стороны потребовались быстрые и эффективные решения по обеспечению удаленной работы: выбор оборудования, обеспечение бесперебойного функционирования ПО, закупка и установка обновленного, а также разработка новой и корректировка имеющейся отчетности для работы в современных условиях.

4. Трудности и препятствия

Страх неизвестности, боязнь остаться наедине со своими трудностями – эти чувства знакомы многим из нас во время пандемии. Поддержка клиентов стала еще актуальнее. Об этом свидетельствует увеличение количества обращений: в 2020г. рост на 19% в сравнении с 2019г.

Чтобы сохранить уровень сервиса для наших пользователей, потребовалось пройти непростой путь. **Задача-минимум** состояла в том, чтобы сохранить поддержку клиентов. **Задача-максимум** – вернуть результаты до пандемии и превзойти их.

Первым препятствием стал вопрос о **сохранении комфортных условий труда и безопасности персонала**. Поэтому были организованы компенсации за услуги такси для перевоза оборудования и посещения офиса при необходимости. Выделены средства на поддержание агентов, которые не смогли работать удаленно, пока не удалось вернуть их в строй. Проводится тестирование сотрудников при подозрении на Covid-19 за счет компании, начиная с февраля месяца.

Для защиты персонала в кратчайшие сроки требовалось **организовать условия труда для удаленной работы**. Компания закупила всю необходимую технику (от ноутбуков и компьютеров до сим-карт и Wi-Fi роутеров) и средства личной защиты (маски, антисептики, перчатки). А агенты смогли выкупить кресла и столы для оборудования рабочего пространства за символические 10% от стоимости.

Далее вопрос стоял за **быстрой организацией** дистанционной работы. Сам процесс мы разбили на несколько шагов. В первые 2 недели был осуществлен переход 24% персонала, а в последующие 42 дня реализован для всего личного состава. Длительный этап, который занимает полгода, мы сократили до приемлемых рамок – **2 месяца**.

Увеличение нагрузки влечет за собой и рост численности сотрудников, а перевод на удаленный формат усложнил **процесс набора персонала**. Для преодоления этого препятствия мы организовали дистанционные собеседования. Также адаптировали онлайн-тренинги и обучение (10 видео-гайдов, 24 видеотренинга, которые были просмотрены 1200 раз) – это на 10% сократило время подготовки сотрудников.

Удаленный формат работы потребовал **перестройки ИТ-инфраструктуры**. Первое время сотрудники принимали звонки через свои мобильные устройства. Это создавало дополнительные сложности: разрывы связи, невозможность совершения исходящих вызовов, повышенные расходы на коммуникации для компании в целом. Отличным решением в данной ситуации стал запуск

софтфона – перевод телекоммуникаций с мобильного на интернет-канал. Это в одночасье решило все вышеперечисленные проблемы.

Решив задачу-минимум, мы приступили к задаче-максимум: вернуть результаты до пандемии и превзойти их. Для этого возобновили круглосуточную поддержку, увеличили время работы чатов с 9:00-20:00 до 6:00-21:00 и добавили новый канал связи: мессенджеры Telegram, Viber и WhatsApp. Также расширили территорию бесконтактных сервисов: Премьер Сервис / Скороход Сервис / Визуальная поддержка. На них остановимся подробнее:

Премьер Сервис. Представьте, что для ремонта вашей техники в удобное время и место к вам приезжает полностью оборудованный автомобиль, в котором есть все вплоть до нужных деталей. В этом и заключается сервис, который оказался особенно актуален в это время.

Визуальная поддержка. При помощи простых манипуляций клиент может предоставить доступ к камере своего смартфона, что дает возможность агенту провести диагностику не только со слов владельца, но и визуально. А при необходимости передать эту информацию инженеру в АСЦ*.

Скороход Сервис. Эта услуга позволяет пользователю бесплатно вызвать домой курьера, в оговоренное заранее время, который отвезет технику в АСЦ и привезет исправную обратно.

- АСЦ – Авторизованный Сервисный Центр

5. Ключевые персоны и действия

Начиная с марта было принято нелегкое **решение о переходе 100% персонала на удаленную работу.**

Руководитель КЦ и его заместитель по операционной деятельности в максимально короткий срок, всего за 14 дней, реализовали закупку необходимого оборудования.

Этот марафон подхватили и лидеры групп. Они оперативно, эффективно и, что немаловажно, с низкими затратами для компании (1-2% от общих затрат в месяц) организовали доставку техники агентам. А чтобы лучше понимать эмоциональное состояние коллектива, поддержка персонала со стороны руководителей групп и тренеров при работе на дому была удвоена: на связи 24/7, в 2 раза больше обратной связи, групповых встреч, неформального онлайн-общения.

Как вы знаете, для качественного сервиса требуется **хороший уровень знаний.** Этот аспект был на высоте, благодаря группе тренеров во главе с заместителем руководителя по качеству. Они не только разработали тренинги онлайн, но и провели 22 сессии обучения удаленно в первые 5 месяцев, контролировали точность и удобство использования данных в базе знаний. Благодаря чему процент ошибок агента при консультации снизился с 20% до 18%. Комбинация всех этих факторов помогла избежать пробелов в осведомленности сотрудников и обеспечить высококачественные результаты.

Отдельно хотелось бы отметить **вовлеченность агентов КЦ.** Ведь благодаря их идеям и быстрому реагированию IT отдела, были улучшены рабочие процессы, сокращены затраты на телефонию на 4%, реализован Личный кабинет пользователя. Данная опция позволяет сотрудникам наглядно отслеживать свои успехи и показатели, а также новости в КЦ и график работы.

6. Результаты

Основными инструментами в достижении результатов стали **профессионализм и сплоченность всей команды КЦ**. Благодаря этому, удалось не просто выполнить операционные и качественные показатели, но и превзойти их.

В то же время мы старались оказать позитивное влияние на бизнес компании и всячески промотировали и обеспечивали максимальную поддержку отделам продаж.

8% всего персонала на постоянной основе были привлечены к исходящим проектам и поддержке маркетинговых команд. Это дало положительный результат : **48 тыс. обращений** по различным акциям были обработаны всего **за 3 месяца**. Это **в 4 раза превысило** результат 2019 года.

Конечно же переход на дистанционную работу не мог не сказаться на затратах КЦ (рост на 35% в начальный период перехода на удаленную работу). Но вынужденное увеличение за довольно короткое время (всего 2 месяца) удалось свести к нулю и удерживать на уровне до пандемии.

Наша команда профессионалов не забывала следить за главными операционными и качественными показателями. Мы старались выполнять их каждый день, неделю, месяц. Так удалось достичь отличного результата доступности **SL = 86%** при цели 85% за 20 секунд, а **AR = 97%** при цели 96%. И все это без потерь в качестве и клиентском опыте **FCR = 95%, CSS = 96%, IVR CSS = 96%** при целях в 95%.

Отличная организация работы дома и дополнительная поддержка сотрудников положительно сказались на доверии к компании. Отток персонала удалось сократить на 17% относительно 2019 года и удержать в цели ниже 5%. А опрос персонала показал увеличение комфортности работы: **78%** (на 6% выше предыдущего результата).

7. Итоги

В 2020 году мы поняли, насколько отлаженный механизм КЦ готов стабильно работать, несмотря на внутренние и внешние изменения. **Всего за 2 месяца** была полностью организована дистанционная поддержка, при этом **без потерь** в операционных и качественных показателях (**AR = 97%, FCR = 95%, CSS = 96%, IVR CSS = 96%**). Более того, мы увидели новые возможности для развития наших сотрудников и улучшения клиентского опыта. Были внедрены новые и модернизированы действующие бесконтактные сервисы (Скороход, Премьер Сервис, Визуальная поддержка). Также реализованы современные идеи и процессы (Личный кабинет, софтфон, запуск поддержки мессенджеров), которые не только помогают в нынешней ситуации, но и **создают КЦ будущего**.

Для того чтобы ответить на главный вопрос: «Что сделало нас настолько успешными?», нам потребуется всего-навсего одно слово - **ЛЮДИ**.

Люди, которые проделали титаническую работу. Ведь за всеми достижениями и результатами скрывается работа сотен сотрудников, которые днем и ночью обеспечивают первоклассный сервис для пользователей, чтобы в каждом доме ощущали нашу заботу, поддержку и помощь.

А все действия в 2020 году мы можем без преувеличения назвать уникальными - ведь **МЫ БЫЛИ ПЕРВЫМИ**.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Горлач
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Антон Александрович
ДОЛЖНОСТЬ	Операционный Менеджер Информационного Центра Samsung