



ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №8120

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ ПРОГРАММА/ПРАКТИКА ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Курьерская служба доставки Dostavista
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Москва
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	270
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://dostavista.ru/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Отдел обучения
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	https://www.youtube.com/watch?v=tk0hk7lmi8

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Описание команды (не более 1800 знаков с пробелами)

Dostavista — сервис курьерской доставки.

- 9 лет доставке в России, 10 стран мира, 24 города
- 26 млн. доставок, 3 млн. заказов в месяц, около 1,5 млн обращений ежегодно
- 2,5 млн курьеров, более 7,5 млн уникальных получателей
- около 300 удаленных сотрудников в КЦ

Отдел обучения КЦ Dostavista (файл 1,сл.2) - команда из 16 Профессионалов. Мы 5 лет удаленно обучаем новых операторов и диспетчеров.

Наш отдел:

- **Руководитель отдела:** занимается стратегическим и оперативным управлением. Руководит проектами, контролирует разработку и внедрение программ. Обучает других руководителей.
- **Руководитель направления “Стажеры”:** занимается оперативным управлением, контролирует выполнение KPI у стажёров и работу тренеров. Разрабатывает базу знаний, создаёт курсы, материалы. Размещает и корректирует информацию в учебных и новостных чатах, а также контролирует результативность обучения.
- **Специалист по адаптации:** организует и оценивает процессы профессиональной и психологической адаптации стажёров к работе, требованиям и корпоративной культуре. Проводит консультации, тренинги, разрабатывает отдельные темы и курсы.
- **Координатор:** мониторит работу стажёров в чатах, ежедневно оценивает результаты и выполнение KPI, контролирует траектории обучения.
- **Старшие тренеры клиентской/курьерской поддержки:** организуют работу тренеров и

контролируют результаты стажеров. Проводят планёрки, ведут чаты со стажёрами и тренерами, создают курсы.

- **Тренеры:** проводят практикумы и тренинги, помогают стажёрам в учебном чате, проверяют диалоги, обсуждают сложные случаи и ошибки. Заполняют документы по оценке, обновляют обучающие материалы и участвуют в создании курсов.
- **Видеомонтажер:** готовит видео для курсов, учебных, корпоративных и адаптационных программ.

2. Цели и задачи (не более 1800 знаков с пробелами)

Наш продукт — IT-платформа для доставки заказов (файл 1, сл.4,5). Клиенты размещают заказы в одном приложении, курьеры откликаются в другом приложении и доставляют посылки.

Чтобы управлять качеством продукта, запускать и тестировать новые функции, все команды и отделы должны работать на одной волне. Отвечать на вопросы клиентов о новой услуге или продукте, если операторы не в курсе, невозможно. Когда за три года количество доставок выросло на 250%, новых клиентов — на 227%, новых курьеров — на 157%, стандартная система обучения перестала работать.

Проблемы роста:

- Текучесть кадров: до 60% в течение первого месяца обучения
- Низкая активность и вовлеченность на удаленке: до 40%
- Значительные затраты на обучение стажеров, покидающих КЦ в течение 1 месяца, - до 400 000 рублей
- KPI стажёров: около 80% только на 5 неделе работы на линии
- Небольшое количество стажёров на обучении: до 30 человек в месяц
- Высокая конвейерная нагрузка тренеров: 8 часов тренинги голосом, чат-поддержка
- Недостаточное закрепление навыков: только тесты и один практикум

Мы тратили деньги и получали малоподготовленных и слабо мотивированных специалистов, которые уходили через несколько месяцев. Чтобы исправить это, решили создать собственную систему обучения с чёткими целями и задачами.

Цели:

1. Увеличить возможное количество новых стажёров в 5 раз
2. Добиться выполнения 80% KPI стажёров на 3-4 неделе работы с обращениями
3. Сократить затраты

Задачи:

- Расширить и систематизировать форматы обучения
- Перевести основной контент в разные форматы курсов
- Включить в программу обучения адаптацию и мотивацию
- Закреплять навыки каждый день
- Сформировать динамическую оценку показателей с обратной связью
- Увеличить вовлечённость и активность стажёров на удалёнке
- Снизить тренерские часы, повысив уровень усвоения материала

3. Описание программы (не более 3600 знаков с пробелами)

В 2020 году мы разработали собственную систему обучения с разными форматами. Мы работаем со стажёрами-операторами, диспетчерами удалённого КЦ.

Обучение делится на четыре этапа(файл 1, сл.7):

- вводная встреча;
- курс тренингов;
- вывод в чат поддержки КЦ;
- практика

1. Вводная встреча(файл 1, сл.19-22)

До обучения руководитель отдела или направления проводит **2-часовую онлайн-встречу**. Ее задача — помочь людям сразу понять, готовы ли они работать в компании. Мы открыто рассказываем обо всём. Показываем структуру, статистику и примеры, а также отвечаем на вопросы стажёров. Поэтому с нами остаются люди, которые реально хотят получить эту работу, которым нравятся условия и компания. Остальные уходят.

Темы встречи

- о компании и её ценностях
- о людях и коммуникации
- об этапах и особенностях удалённого обучения
- о критериях оценки
- об условиях работы и роста в компании

2. Курс тренингов

Курс состоит из **45 курсов и 100 кейсов**. Он проходит онлайн в течение **8 рабочих дней**. Смешанный формат обучения: самостоятельное изучение курсов на iSpring, ежедневный практикум с тренером в группе, программа адаптации, оценка результатов в динамике.

Из чего состоит обучение:

Основной контент(файл 1, сл.8) из презентаций и голосовых тренингов переведён в курсы. Структура курсов(файл 1, сл.9-10) учитывает особенности обучения взрослых. Программа учебного дня(файл 1,сл.11) позволяет хорошо разобрать и закрепить каждую тему.

А ежедневные практикумы с тренером - добиться максимального ее усвоения. «Отсидеться» за спинами активных стажёров не получится. Каждый занят делом: разбирает задачи, думает над кейсом, отвечает на вопросы. В конце тренингов стажеры сдают тест-допуск. Проходной балл 80%. К практике в чат-поддержке допускаются только те стажеры, которые показали необходимый уровень знаний, коммуникации, организации работы, а также адаптации к правилам компании.

3. Вывод в чат поддержки КЦ(файл 1, сл.12)

В течение **3-4 дней** стажёры учатся обрабатывать диалоги. Они делятся на подгруппы и знакомятся с программой Intercom, пробуют обрабатывать обращения самостоятельно. Тренер направляет, учит правильно мыслить, искать информацию, общаться с людьми и принимать решения. Спешки нет, важно научиться качественно делать свою работу. Количество обращений нарабатывается со временем.

Цель — перенести знания на практику. Помочь новичку сделать первые шаги в обработке чатов, справиться со страхом, неуверенностью, а контакт-центру — снизить текучесть кадров.

4. Практика

В течение **шести недель** стажёры сами обрабатывают обращения в Intercom. Самостоятельная работа с информацией в iSpring и Telegram. Поддержка тренеров: более 10 форматов работы со стажерами(файл 1, сл.14-16). Оценка показателей в динамике. Мотивация и обратная связь по результатам. Адаптация.

Цель — подготовить стажеров к переводу в отдел. Научиться работать с обращениями по регламенту КЦ и выйти на показатели около 80% на 3-4 неделе обработки чатов.

После шести недель практики проводится комплексная оценка (файл 1, сл.32-33), в которой участвуют и специалисты контроля качества, и старшие сотрудники поддержки. Отдел обучения всегда провожает “выпускников” добрыми пожеланиями и рекомендациями.

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

Инновации.

- **Синхронизация курса обучения с программой адаптации**(файл 2,сл.5). Адаптация мягко включена в курс, и помогает стажёрам весь период обучения.
- **The Faster learner wins***(файл 2,сл.3). Стажеры на 10 день обучения начинают отвечать в чатах, работая уже на цели бизнеса.
- **Синергия форматов обучения**(файл 1,сл.14-16): сочетание сильных сторон форматов обучения обеспечивают результат.
- **Учим учиться**(файл 2, сл.10-11). От секретов работы мозга до организации обучения на удаленке. Контент усваивается быстрее.
- **Сочетание каналов восприятия.** Изучая курсы, стажёры видят, слышат и используют тактильную память, а интерес и радость помогают лучше усвоить материал.
- **Многоуровневое закрепление**(файл 1, сл.9-10). Через курсы, ролики, веселые игры, задания, интерактив в группе с тренером материал лучше закрепляется; итоговые задания разбираются, исправляя саму причину ошибок.
- **Фокус на особенности обучения взрослых**(файл 2, сл.26). Эмоции и активное общение, системность и игры, мягкий контроль и соединение теории с практикой помогает стажёрам, средний возраст которых 25-35 лет, лучше усвоить материал.
- **Открытость результатов и активность.** Слушатели на 100% вовлечены в процесс через открытость результатов каждого курса и дня, а также интерактив группы на практикуме с тренером.
- **Ценность для бизнеса - верно действующий сотрудник***(файл 2, сл.3; файл 1, сл.20). С первых дней обучения приучаем стажеров к мышлению, общению, поведению и ценностям, принятым в компании.
- **Тренеры-тьюторы.** Тренеры активно используют индивидуальную работу в группах как играющие тренеры. Быстрая обратная связь и корректировка ошибок, разъяснение сложного доступно, мотивация и поддержка. Так мы обеспечиваем индивидуальный подход даже в больших группах.
- **Атмосфера и культура.** Мы учим стажёров культуре отношений с клиентами и курьерами. Она строится на искренней поддержке и желании помочь. Правило распространяется на всех. Задавать вопросы и ошибаться не стыдно. Заботиться друг о друге так же важно, как и создавать удобные и полезные обучающие программы.

Креативность. (файл 2, сл.13-20)

- **Игры на курсах и в практикуме.** Для обучения подбираем разнообразные игры, основа — интерес, вовлечённость и закрепление темы.
- **Разнообразие оформления, музыки и персонажей.** Меняем оформление, музыку и

персонажей в курсах, чтобы переключать внимание стажёров. Сохраняется единая методология.

- **Подсказки с юмором.** Подсказываем верные решения легко и с юмором. Темы лучше понимаются, напряжения меньше.
- **Атмосфера.** Создаём атмосферу тепла, дружбы и искренности — в чатах, в общении с командой и на обучении. Вежливость, такт и участие.
- **Нескучные графики.** Оживляем аналитический портал с показателями весёлыми персонажами и оформлением.
- **Культура общения.** Учим стажёров культуре отношений с клиентами и курьерами, основа которой — поддержка и желание помочь.

Факторы успеха, критерии оценки:

Фокус на интересах бизнеса. Обученные стажеры, которые через 3-4 недели обработки чатов выходят на КПД около 80%.

Сокращение затрат. Не тратить ресурсы на стажеров, которые покинут обучение в первый месяц.

Оценка результатов обучения(файл 1,сл.23-30). Ежедневная, недельная, курсовая. 80% - целевой показатель.

Мониторинг активности. 100% - ежедневно, ежечасно.

KPI стажеров чат-поддержки КЦ(файл 2 сл.24). Динамика улучшения показателей.

Обратная связь от стажеров(файл 2, сл.6-8). Позитивные отзывы в процессе и по итогам обучения.

Снижение уровня текучести. Сдвиг точки текучести на этап до начала обучения.

Снижение нагрузки на тренеров(файл 1,сл.17). Распределение оптимальное. Тренеры занимаются разными задачами, обеспечивая заменяемость.

5. Результаты (не более 3600 знаков с пробелами)

1. Экономия затрат.

Было: Вводная встреча не проводилась. Потери около 60% стажеров в 1 месяц. Стоимость обучения 1 стажера - 28800 руб. Ежемесячные потери до 400 тыс.руб.

Стало: Вводная встреча проводится перед стартом программы. Отсев в 25-50% вынесен на этап до начала обучения. Стоимость обучения 1 стажера - 28800 руб.

Компания избегает ежемесячных затрат до 400 тыс.руб.

2. Можем обучать до 150 стажеров в месяц.

Было. Максимальный охват стажеров в месяц 30 человек.

Стало. Можем обучать до 150 человек в месяц. Максимальная нагрузка на каждого из 10 тренеров - 15 человек.

3. Поддерживаем активность стажеров на уровне 100%.

Было. Около 60% слушателей тренингов по презентациям неактивны на обучении. Они могут заниматься своими делами, не слушать.

Стало. Вовлечённость выросла с 40% до 100%. Мы проверяем активность стажёров каждый час (в чате, на практикуме), отвечаем на вопросы, разбираем кейсы. Это держит в тонусе даже самых пассивных.

4. Получаем KPI около 80% на 3-4 неделе обработки чатов(файл 2, сл.24).

Было. Стажеры достигали KPI около 80% не ранее 5 недели обработки чатов.

Стало. KPI около 80% уже на 3-4 неделе.

5. Профиль KPI стажеров близок к KPI опытного состава(файл 2, сл.22).

На втором месяце обучения стажеры оттачивают и качество обработки обращений, и статистику. Результаты стажеров близки к цифрам опытного состава.

6. В среднем стажеры довольны программой обучения на 96%(файл 2, сл.6).

Специалист по адаптации собирает обратную связь у стажеров об организации обучения и результативности, о коммуникациях и предпочтениях, о сложностях и впечатлениях.

Влияние на бизнес:

1. **Меньше трат.** Снижение затрат на стажеров, которые скорей всего уйдут в течение месяца.
2. **Реальная помощь команде КЦ.** Доля обращений, обработанных стажерами, достигает 30%(файл 2, сл.23)
3. **Быстрый старт.** Стажёры начинают работать и помогать бизнесу достигать целей уже с десятого дня обучения.
4. **Экономия затрат на разработку**(файл 2, сл.26). Средняя стоимость создания электронного курса — от 70 000 ?. При внешнем заказе 45 курсов для стажёров стоили бы около 3 млн ?.
5. **Развитие персонала в компании.** На вводной встрече стажеры сразу видят перспективы роста в КЦ. Мы не только разбираем реальные кейсы, но и рассказываем о программах развития.

Операционная эффективность:

1. **Регулирование нагрузки тренеров.** Заменяемость, снижение конвейерной нагрузки, разнообразие форматов, гибкое планирование.
2. **Согласованность обучения с процессами КЦ.** Единые показатели, стандарты и правила облегчают управление при передаче стажёров в отделы.
3. **В обучение встроены HR-процессы.** Адаптация, мотивация и корпоративная культура укрепляют качество обучения и повышают лояльность персонала.
4. **Все проблемы новичков-стажеров находятся внутри отдела обучения.** Управлять процессами проще. Не нужно подключать супервайзеров основного состава поддержки КЦ.

Влияние на клиентский опыт;

1. **Быстрое решение запроса клиента.** Вне зависимости, отвечает стажёр или опытный сотрудник.
2. **Клиенту помогут профессионально.** Стажёры получают задачи, с которыми могут справиться. Меньше вероятность ошибок и низких оценок.
3. **Выше клиентоориентированность** (файл 2, сл.6,20). Стажёры довольны обучением и работают с радостью, решая задачи клиентов.

Влияние на персонал:

1. **Супервайзеры.** Получают стажеров достаточной квалификации для освоения специфики отдела.
2. Коллеги. Лояльные новички держат команду в тонусе.
3. **Тренеры.** Добиваются высоких результатов наряду с оптимальной нагрузкой и распределением сил. Видят результаты своей работы. Профилактика СЭВ.
4. **Стажеры.** Работают эффективно и получают хорошие отзывы, помогая повышать лояльность клиентов и достигать целей бизнеса.

6. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

Отдел обучения изменился и многому научился за время создания программы. Благодаря новым форматам, креативным решениям и современным технологиям мы можем с лёгкостью обучать продукту и делать это красиво.

Мы перешли на новый уровень развития. Теперь мы обучаем одновременно и несколько групп стажеров, и сотрудников, и руководителей.

Радость быть и работать вместе с командой — великая ценность. Мы гордимся любимой компанией и своими успехами

Итоги - нам есть чем гордиться:

1. Заложили основу для будущей программы развития сотрудников.
2. Расширили и грамотно совместили разные форматы обучения.
3. Внедрили интерактивный формат тренингов.
4. Стали обучать не только hard, но и soft skills.
5. Включили ежедневные практикумы в обучение.
6. Расширили знания по методологии.
7. Перестали тратить время и деньги на немотивированных стажёров.
8. Сделали гибким планирование занятости тренеров.
9. Научились оценивать работу стажёров в динамике.
10. Запустили параллельно программу адаптации и мотивации.
11. Добавили в работу тренера роль тьютора.
12. Научились создавать электронные курсы, видео, презентации, анимации, интерактивности, делать озвучку, монтаж.
13. Сделали программу обучения легко управляемой технологией.
14. Добились слаженной работы команды отдела обучения.

Мы ценим друг друга и нашу дружную команду. Мы умеем творить и решать вопросы, быть гибкими и работать эффективно и с радостью на благо компании. Для нас победа — это путь вперёд, награда — благодарность каждому, а успех — это признание лучших.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Суетина
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Татьяна Александровна
ДОЛЖНОСТЬ	Руководитель отдела обучения