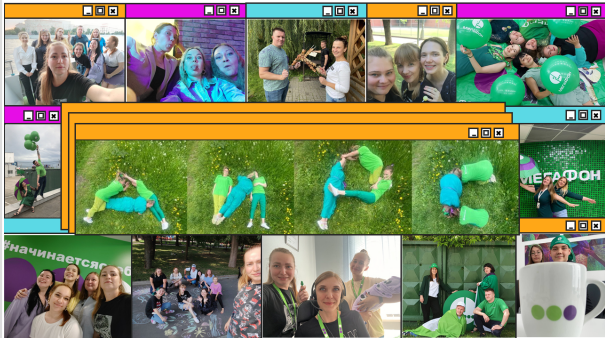


ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №9325

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ КОМАНДА ОПЕРАЦИОННОЙ ПОДДЕРЖКИ КОНТАКТ-ЦЕНТРА

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	МегаФон, ПАО
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Брянск, Пенза, Кемерово, Ростов-на-Дону, Чита, Вологда, Чебоксары, Иваново, Орёл
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	2000
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://megafon.ru/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Фантастические адепты
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	https://youtu.be/0wGI3sVChRs

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Краткое описание команды (не более 1800 знаков с пробелами)

МегаФон – мобильный оператор N1. Это не просто слоган, это обязательство быть лидерами перед нашими клиентами, предоставляя им лучший сервис, обслуживание, продукт. А лучший сервис в свою очередь возможен при наличии квалифицированных, вовлеченных и лояльных сотрудников.

Для того чтобы быть лучшими в обслуживании, в 2021 году на массовых площадках МегаФона был трансформирован процесс обучения и развития персонала силами новой команды по Адаптации и Развитию Сервиса (АиРС).

Основной задачей, стоящей перед АиРС, был рост качества обслуживания, который усложнялся высокой текучкой в Центре Клиентского Сервиса (ЦКС). Такая ситуация характерна для массовых позиций. Поэтому был взят курс на запуск комплексной работы с персоналом в трех направлениях:

- обучение и развитие сотрудников;
- создание мотивирующей и поддерживающей среды;
- улучшение процессов обслуживания клиентов.

Благодаря изменению подхода за первый год работы был сокращен отток новых сотрудников (со

стажем 0-3 месяца) ЦКС **на 10пп** при увеличении их tNPS **на 6,6пп** (2020 vs 2021)

Сегодня **АиРС** – это распределенная команда, работающая на девяти площадках ЦКС: от Читы до Брянска. Команда состоит из 35 сотрудников. По драйверам на 100 специалистов обслуживания приходится один сотрудник адаптации. Главные направления работы: обучение, мотивация персонала и развитие обслуживания. И несмотря на то, что мы за тысячи километров друг от друга, взаимодействие выстроено так, что команда работает, как единый организм, достигая всех амбициозных целей.

Уникальность команды в том, что АиРС находится не в структуре HR, а внутри «бизнеса», департамента клиентского сервиса. Это позволяет быть в курсе ключевых векторов развития, оперативно перестраивать процессы под новые вызовы рынка и клиентов и «от первых лиц» приземлять новые продукты.

2. Положительное влияние на деятельность организации (не более 1800 знаков с пробелами)

Рост экспертизы обслуживания позволяет наращивать NPS. А это в свою очередь оказывает влияние на ключевые приоритеты Компании – рост АБПП и увеличение выручки.

В ЦКС трудятся порядка 2000 специалистов. При высоком оттоке за год, штат обновляется примерно на 80%, т.е. порядка 1600 специалистов уходят в отток. Продолжая комплексно работать через обучение, вовлечение персонала и трансформацию процессов мы сделали весомый вклад в ключевые цели Компании, сократив отток и нарастив долю опытных сотрудников.

Влияние на выручку за счет увеличения Take Rate продаж **на 6пп** (2021 vs 2022). Один из страхов новых сотрудников – первая продажа. Для роста уверенности и компетенций новичков в продажах был изменен подход к продвижению продуктов. Продажи с четвертого дня базовой подготовки позиционируются как инструменты решения вопроса клиента. Сотрудники оттачивают навыки продаж с роботом-тренером, который имитирует разговор с настоящим клиентом. Внедрение инноваций в обучение помогло снизить страх продаж и повысить долю диалогов с качественным продвижением продуктов **на 7пп**.

Влияние на OIBDA за счет роста доли опытных сотрудников **на 11 пп**. Компетентные сотрудники обслуживают качественнее и быстрее. А это в свою очередь повлияло на снижение стоимости одного обращения в ЦКС **на 26,7% в октябре** в сравнении январем с 2022г. Большой вклад в сохранение операторской экспертизы внесла инновационная работа при подготовке новых сотрудников. **Гибкий трек базового обучения** с инновационными подходами и инструментами, внедрение ознакомительных **Welcome Days** (WD) помогли снизить **отток с базового обучения на 9,5 пп**. в сравнении с 2021г. Выбор кандидатов по профилю позволил сократить количество нецелевых стажеров на обучении и **снизил стоимость подготовки сотрудников для МегаФона на 6,3 млн.** руб. год к году

3. Операционная эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

Стратегия МегаФона стать лидером на рынке телекоммуникаций в предоставлении лучшего сервиса. Это означает предоставлять лучшее обслуживание во всех точках контакта с клиентами: при звонке в ЦКС мобильного или фиксированного бизнеса, в чате в личном кабинете.

АиРС влияет на улучшение обслуживания в каждом канале через:

1. Обучение. KPI: снижение оттока сотрудников, рост доли опытных.

В 2022 году **в трек базового обучения были внедрены Welcome Days**. За 2 дня руководители групп ЦКС, команда AiPC и МегаАкадемия проводят с потенциальными стажерами ознакомительные мероприятия и модули обучения. Это время не оплачивается кандидату. Таким образом потенциальный стажер получает возможность без трудоустройства побыть в роли сотрудника ЦКС, **погрузиться в специфику должности**, а Компания оценить, насколько он соответствует портрету целевого кандидата. Этот подход помог снизить потенциальный отток стажеров с базового обучения **на 25,9 пп** (т.е. без WD отток с обучения был бы выше) и оптимизировать затраты на базовое обучение только этим инструментом **на 4,7 млн. руб. в год**.

Для поддержки новых сотрудников в адаптационный период была внедрена система **плавного ввода в должность** и **практика системного сбора обратной связи у сотрудников**.

Плавный ввод – это постепенное «погружение» в должность с еженедельным наращиванием времени в линии: 40%/60%/80%/80%. Этот подход позволил снизить стресс от высокой интенсивности работы, так как сотрудник постепенно увеличивает количество обрабатываемых звонков. И при этом имеет возможность дообучаться и получать обратную связь после сложных звонков без дополнительного согласования с мониторингом нагрузки на линию ЦКС.

В **систему сбора обратной связи** вошли такие инструменты, как:

- **«На кого ж ты меня оставил»**, в рамках которого AiPC обзванивает уволившихся сотрудников со стажем 0-3 мес., для глубокого исследования причин оттока;
- Регулярные беседы с новичками **«How are you»**, для замера эмоционального состояния;
- **Работа на линии help** – консультация сотрудников в режиме онлайн по сложным вопросам клиентов.

На основании аналитики собранной обратной связи совместно с командой управления ЦКС были улучшены процессы обучения, адаптации, развития сотрудников. Это в 2022 году позволило снизить отток новичков **на 43,6 пп** в сравнении с 2021г.

2. Повышение вовлеченности и создание мотивирующей и поддерживающей среды на площадках. KPI: рост eNPS ЦКС, tNPS по темам, задействованным в конкурсах.

В 2022 году для Центра клиентского сервиса было разработано и проведено 10 конкурсов с влиянием на KPI ЦКС и рост eNPS площадок.

Так, например, в 2022 году был проведен конкурс «МегаФонГвартс». В рамках которого специалисты стали учениками школы чародейства и волшебства, учились управлять стихиями клиентской лояльности. Сотрудники искали и внедряли в свою работу новые инструменты по повышению tNPS. В результате tNPS участников конкурса вырос на **6пп** за полгода проведения конкурса (апрель vs сентябрь 2022 года).

3. Улучшение процессов и процедур обслуживания клиентов. KPI – рост FCR.

Для получения синергетического эффекта от изменений процессов обучения и создания мотивирующей атмосферы сотрудники не должны испытывать трудностей при работе с клиентами на линии. Поэтому команда непрерывно ищет пути автоматизации процессов ЦКС. Так, например, была выявлена трудность при консультации клиентов по услуге «Будь на связи». После запуска робота-помощника в 2022 году было **автоматизировано 90% действий** оператора. Это помогло повысить FCR по теме **на 10пп** у сотрудников, использующих робота, и tNPS **на 3пп** в ноябре по сравнению с августом (месяц запуска робота).

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

Как вы заметили, результаты мы показываем фантастические, поэтому иначе, как Фантастические адепты, назвать команду не могли. В чем наш секрет? Он прост - непрерывное развитие, постоянный поиск новых инструментов, подходов в обучении и развитии сотрудников, стабильное улучшение процессов ЦКС и повышение вовлеченности сотрудников.

В 2022 году обучение было обогащено инновациями. **Первая: роботы-тренажеры.** Частая проблема новичка – страх «первого звонка» и долгое привыкание к формату ведения диалога. Для ее решения в обучение были **добавлены тренировки с роботом-тренажером.** Цифровой коллега-тренер воссоздает «реальный» диалог с клиентом и поддерживает нового сотрудника в период выхода «в поля» – для непосредственной работы с клиентом. С помощью этого инструмента была создана безопасная среда, где сотрудники могут разговаривать с роботом и ошибаться без влияния на реальных клиентов. Подход одновременно инновационный и простой в реализации и масштабировании, так как полностью заменяет человеческие ресурсы. Сейчас сотрудники могут пройти тренировки **по 90% кейсов обрабатываемости в ЦКС.** За 2022 робот провел ~19тыс тренировок и обучил **1670 уникальных пользователей.** На постоянной основе новички делятся позитивной обратной связью от новичков по обучению с роботом-тренером.

Креативность в нашем понимании – нестандартное решение проблемы. Такое решение, которое раньше не использовалось. Для улучшения опыта стажеров в 2022 году был успешно опробован второй **инструмент – чат-бот Telegram.** В чем заключается креаторский подход в применении Telegram? В новом для нас взгляде использования мессенджера для общения. Мы создали пространство для знакомства с Компанией и продуктами в приложении с иконкой в виде самолетика. Дополнительное преимущество Telegram – лидерство по популярности среди мессенджеров в России. А лидеры выбирают лидеров. Он знаком нашим целевым кандидатам – представителям поколений Y и Z. И в формате привычного интерактивного канала погружает в новую информацию и обучает сотрудников. Сейчас чат-бот обучает новых сотрудников продуктам Компании. С помощью него нам удалось высвободить **в месяц 23,5 часа ресурса одного сотрудника АиРС только на одной теме.** Тем не менее, мы не останавливаемся на достигнутом и уже разрабатываем пребординг для кандидатов с использованием новой технологии Telegram-webapp.

В нашей команде есть золотое правило – фокус на результат, поэтому «обучение ради обучения» не наш подход. При этом важным фактором остается скорость определения областей улучшения клиентского сервиса. Третий инновационный инструмент – **Речевая аналитика (РА).** РА быстро определяет на 100% диалогов, какие вопросы клиентов решают сотрудники и на сколько быстро и качественно. РА преобразовывает устную речь, то есть звонки клиентов, в текст. Далее по заданным параметрам и ключевым словам осуществляется поиск необходимой информации на всех обращениях клиентов в ЦКС. На основе данных определяются стримы работы: формируются группы дообучения, иницируются предложения по улучшению процедур обслуживания. Этот инструмент мы также активно используем для замера эффективности проведенного обучения. РА позволяет в короткие сроки оцифровать большие объемы данных с минимальными затратами человеческих ресурсов. Например, чтобы оценить 1000 звонков по использованию в работе фраз из обучения по 200 сотрудникам с заполнением оценочной формы потребовалось бы 83 часа **ручной работы одного сотрудника, то есть 10 рабочих дней.** С помощью РА это можно сделать за **один 8-ми часовой рабочий день.**

5. Клиентоориентированность (не более 3600 знаков с пробелами)

Для достижения лучшего обслуживания важно держать постоянный фокус на клиентах. Для нас это **внутренние клиенты** – сотрудники центра клиентского сервиса, и **внешние** – клиенты

МегаФона.

Начнем с внешних клиентов – это люди, обращающиеся с абсолютно разными вопросами. Наша задача – сделать так, чтобы операторы не просто были готовы к любому запросу, а решали вопросы быстро и качественно.

Для подготовки сильных сотрудников и поддержания высокого уровня сервиса, команда АиРС следит за сплитом вопросов от клиентов в ЦКС и сплитом ошибок со стороны сотрудников. Мы слышим клиентов и гибко подходим к формированию и изменению треков обучения, обновляя практические кейсы и разрабатывая новых роботов-тренажеров. В этом нам помогает речевая аналитика.

РА показывает основные «боли» клиента, и достаточно ли гибко и вовлечено реагируют на них специалисты. В рамках одного из таких исследований было внедрено правило для работы клиентскими жалобами **«Всегда говори да»**, в котором используется определенная конструкция фраз. Эта конструкция помогает сотруднику фокусировать клиента не на проблеме, а на решении. Для масштабирования и приземления нового инструмента специалисты по адаптации брали негативные фразы, вызывающие отрицательные эмоции клиента, и вместе со специалистами трансформировали их в положительные, стимулируя использовать новые формулировки – эмпатичные, теплые, помогающие. Эффект получился весомым – **у сотрудников, использующих фразы, tNPS повысился на 5,5 пп.**

При работе с внутренними клиентами также используется клиентоцентричный подход. Слушаем и меняем процессы по результатам глубинных интервью, собираем обратную связь у специалистов разного стажа, а также уволившихся.

Работающих специалистов со стажем 0-3 месяца ежемесячно спрашиваем «How are you?». Через формат «один на один» становится понятно, комфортно ли сотруднику в команде, достаточно ли обучения для качественной работы, понятны ли ему процессы обслуживания. И как его дела вообще. В рамках таких встреч было выявлено, что сотрудники не понимали логику мотивации. Решением этой проблемы стал запуск серии коммуникаций на периодической основе и доработка интерактивного курса по расчету премии. Это **внесло прозрачность и ясность в механику расчета премии**. А также показало новичкам перспективы роста оклада в ЦКС. Это помогло сократить **отток сотрудников с причиной «Другая работа (выше з/п)» на 3,5 пп в 2022 году.**

Если сотрудник уволился – мы обязательно спрашиваем: **«На кого ты нас оставил?»**. Эта практика помогает понять, что пошло не так и где нам нужно «полечить» какой-то из процессов. По результатам такой обратной связи проводятся мозговые штурмы с командой управления ЦКС, что позволяет позитивно влиять на eNPS площадок, решая «боли» сотрудников и создавая положительный образ работодателя.

Мы сами – носители экспертизы: АиРС регулярно выходит на линию консультации сотрудников, слушает звонки, а портал знаний для нас – родной дом. Так, в результате анализа причин обращаемости на линию поддержки выявили, что у сотрудников есть сложности при работе с инструкциями на портале знаний. Из этого родился кроссфункциональный проект «Агенты СПОК». В рамках него собралась проектная группа из смежных команд: АиРС, ЦКС, Развитие качества сервиса, Методология портала знаний. Главная цель группы – анализировать обратную связь от сотрудников по всем сложностям при работе с порталом. В результате собранных данных было доработано 8 инструкций на портале знаний. Это оказало положительный эффект в виде снижения АНТ **на 19 сек.** по всем тематикам проекта.

6. Вовлеченность сотрудников (не более 3600 знаков с пробелами)

Как вы уже смогли понять, что цели у нашей команды стоят амбициозные, и спектр влияния на процессы обслуживания в ЦКС достаточно широкий. Наша команда находится в 9 городах группами по 3-5 человек. В связи с этим фактором, высокая вовлеченность и включенность каждого члена команды является основным драйвером достижения выдающихся результатов. Для этого внутри команды создается и поддерживается среда инициативности и непрерывного развития.

Так, например, каждая планерка сопровождается **чекином**. Спросить, какой ты сегодня напиток или какую фигуру тебе напоминает это облако – обычное начало любого собрания. Рабочие чаты пестрят вопросами, наподобие «сколько земли ты вынешь из ямы, глубиной 2 на 3 метра» или «кому ты благодарен по итогам прошедшей недели». Это помогает остановиться в потоке задач, улыбнуться, понять, что вот ты и рядом твоя команда, и мы вместе делаем одно общее дело.

Раз в месяц собираемся **на встречу литературного клуба**, обсуждаем, что открыли для себя в книге, было ли это полезно/интересно и что в дальнейшем будет применено в работе и жизни. Потом совместно выбираем книгу для чтения к следующей встрече.

Для постоянного фокуса на результатах **каждый квартал** проводится **ревью**. Личный формат ретроспективы, в рамках которой каждое направление команды делится своими достижениями, неудачами, победами и поражениями. Это помогает поддерживать ясность и понимание трендов и направлений движения распределенной команды. Дает каждому сотруднику возможность почувствовать себя причастным к результату.

Для поддержания внутреннего драйва команды запущена **активность «Сами себе геймификация»**, в рамках которой участники выполняют задания, зарабатывают награды, копят баллы и получают бонусы. Можно заработать баллы за инициативность, развитие друг друга через обучение и достижение ключевых целей. За все важные для нас ценности.

Все эти мероприятия помогают **поддерживать высокий уровень вовлеченности команды**. Сотрудников АиРС можно встретить в большей части мероприятий внутри Компании, которые организуют коллеги из HR. В октябре 2022 года прошел чемпионат по решению кейсов «Сигнал» и команды любых подразделений Клиентского сервиса и опыта могли на него заявиться. Из 22 команд 3 (13,6%) были от нашего направления и 1 вошла в тройку призеров. В нашем послужном списке победы в партнерском конкурсе от START и в корпоративном квизе, приуроченному ко дню Связи.

Доказательство высокой вовлеченности нашей команды оценка eNPS от независимой компании Harro Job. Наш результат **на 28 пп выше лучшего значения в отрасли**. Но мы не останавливаемся на достигнутом – после завершения каждого исследования, мы внимательно изучаем обратную связь команды, корректируем зону роста и проводим дополнительные мероприятия: обучение команды, развлечения или life-workbalance.

В наш драйв мы вовлекаем и других коллег: создаем совместные проекты с кроссфункциональными командами для развития обслуживания. Для роста качества обслуживания новых сотрудников вместе с командой по Развитию качества сервиса в 2022 году запустили проект «Качество связи 2.0», по ключевой для телекома тематике «Мобильный интернет». В рамках проекта был выстроен процесс поддержки сотрудников, которые только закончили базовое обучение. Команда РКС предоставляла аналитику по корректности работы в линии, а АиРС со своей стороны оперативно прорабатывали ошибки. Эффективная коллаборация с РКС помогла увеличить **на 10 пп tNPS** по теме «Мобильный интернет» у новых сотрудников (январь vs август 2022 год).

Мы влекущая и вовлекающая сила Клиентского сервиса, и это нас вдохновляет.

7. Лучшие практики в индустрии (не более 1800 знаков с пробелами)

Одна из ценностей МегаФона – **становимся лучше каждый день**. Мы, как верные адепты Компании, следуем ей и постоянно развиваемся.

Это помогает быть в курсе лучших практик, приземлять их и совершенствовать под наши процессы. После обучения от SettersEducation «Креативное лидерство», вся управленческая команда стала ещё продуктивнее. А онлайн курсы стали эффективнее с обучением от EdMarket. И мы продолжаем учиться.

Для быстрого погружения в должность новых сотрудников АиРС запустили **программу адаптации для адаптации**. В ней собрано обучение по всему функционалу: от проведения обучения до разработки online курсов с созданием цепляющих визуалов. Это помогает быстро растить нового сотрудника. Так как целевой кандидат для нас – сотрудник с линии, который понимает всю специфику работы с клиентами.

Чтобы сделать сбор обратной связи с внутренних клиентов качественнее, наша команда изучила и внедрила в практику маркетинговый инструмент исследования с использованием построения карты клиентского опыта или – CJM. В 2022 году был построен путь от кандидата до сотрудника **EJM (employee journey map)** и путь ученика **LJM (learning journey map)**. Это дало нам возможность взглянуть на все этапы подбора, обучения, работы иначе и сформировать беклог улучшений опыта сотрудников, «полечить» найденные «боли». Чтобы помогать сотрудникам достигать высоких результатов нужно заранее проектировать их опыт и впечатления на каждой точке взаимодействия с обучением или Компанией.

В сентябре 2022г. мы приняли участие в крупнейшем **европейском конкурсе клиентоориентированности – «European Customer Centricity Awards»**, в котором участвовали крупные бренды – от TurkishAirlines до Nespresso. Наша практика «Роботы обучают сотрудников сервисной службы» получил высокую оценку жюри в финале конкурса (второе место).

8. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

Чтобы стать лидером в клиентском сервисе, нужно занимать ведущую позицию в каждой точке обслуживания. **А чтобы с нами клиент становился победителем, нужно создавать такие условия, при которых любая клиентская жалоба будет решена.**

Первый ключ к успеху – комплексный подход в развитии качества клиентского сервиса. В нашем случае это влияние с трех сторон: обучение, мотивация и развитие процессов обслуживания.

Для повышения вовлеченности сотрудников и качества сервиса для клиента, в обучение были внедрены инновационные инструменты: робот-тренер, telegram чат-бот, речевая аналитика, Welcome Days, плавный ввод в должность. В рабочие процессы специалистов интегрировали роботов помощников, которые забрали на себя большую часть проверок со стороны оператора. Таким образом нам удалось достичь фантастических результатов в области, которая является главной проблемой массовых направлений - текучка персонала. В 2022 снизили отток новых сотрудников (со стажем 0-3 месяца) на рекордные **43,6 пп** и за счет этого нарастили долю опытных сотрудников **на 11 пп** в сравнении с 2021 г.

Второй ключ к успеху – это команда: компетентная, вовлеченная, креативная, позитивная, открытая. Каждый член нашей команды – это уникальная и яркая звезда, которая, сверкая рядом с остальными, создает волшебную вселенную Фантастических Адептов.

В 2023 году нас ждут новые масштабные проекты:

- внедрение в процесс подбора робота-тренера для проверки кандидатов на «целевой

портрет»;

- запуск автоматизированного пребординга: поддержка кандидата от собеседования до выхода на обучение;
- запуск, совместно с командой РКС, модуля прогнозирования выгорания и оттока.

Все это мы делаем, чтобы стать лидерами обучения на Российском рынке, а значит предоставлять клиентам лучшее и фантастическое обслуживание.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Низовцева
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Юлия Николаевна
ДОЛЖНОСТЬ	Руководитель направления по управлению адаптацией и качеством в каналах продаж и обслуживания