


ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №9428

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШИЙ НОВЫЙ КОНТАКТ-ЦЕНТР

| | |
|---|---|
| НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА | Аудиотеле |
| ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА | Киров |
| КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА | 150 |
| ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ | https://kirov.audiotele-job.ru/ |
| НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА | Наш выбор - Киров! |
| ИМИДЖ НОМИНАНТА |  |
| ССЫЛКА на Youtube | ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ |

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Описание (не более 1800 знаков с пробелами)

Аудиотеле — федеральный аутсорсинговый контактный центр, входящий в пятерку лидеров отрасли и имеющий 15 площадок по всей стране.

Несмотря на годы пандемии, клиентский портфель компании рос и, как следствие, росла потребность в персонале. Также мы испытывали ряд серьезных ограничений со стороны Заказчиков (условно нежелание клиента А соседствовать на площадке с клиентом Б) и HR департамента (условно в воронке подбора проект X неизменно выигрывал у проекта Y). Именно поэтому в середине 2021 года было принято решение об открытии новой площадки.

Выбирая место для площадки, мы всегда анализируем целый ряд параметров от численности населения и емкости рынка труда до количества учебных заведений и наличия городов-спутников. В 2021 году мы анализировали крайне широкую географию - от Мурманска и Архангельска до Иркутска и Волгограда. Однако наш выбор пал на Киров.

Почему именно Киров?

Основными доводами были:

- Достаточная численность населения
- Наличие в городе «культуры» и понимания сущности работы в КЦ или центре удаленного обеспечения бизнес-процессов
- Высокий уровень культуры и образования у населения
- Большое число ВУЗов, включая сильные филологические и HR факультеты
- Московский часовой пояс
- Высокая степень и качество урбанизации – ярко выраженные «спальные» и производственные районы, наличие четко определяемой «деловой» зоны
- Удобная транспортная доступность для менеджмента и Заказчиков
- Демонстрируемая не на словах, а на деле готовность помочь со стороны местных органов власти с организационными вопросами
- Наличие города-спутника

Нам удалось территориально разместить площадку в знаковом для города месте – БЦ Баско, предоставив будущим сотрудникам идеальную транспортную доступность из любого района города, развитую инфраструктуру самого БЦ и максимальный комфорт в помещениях.

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

Нашими основными задачами при открытии площадки были:

- Организация площадки комбинированного формата – сотрудники должны иметь возможность работать по своему выбору удаленно (там, где позволяют условия контракта) или на площадке;
- Обеспечить персоналу максимальный уровень комфорта на площадке;
- С учетом трудовых и образовательных ресурсов города обеспечить централизацию ряда HR функций для компании в целом на базе площадки;
- Выполнить в 2021 и 2022 году цели, указанные ниже в таблице №1, соблюдая (а лучше перевыполняя) при этом качественные цели, установленные нашими Заказчиками.

Таблица №1.

Цели площадки в г. Киров на 2021-2022 годы

| Показатель | 2021 | 2022 |
|--|--------|---------|
| Численность, чел | 112 | 256 |
| % удаленных сотрудников | 15% | 40% |
| Часы, час | 31 500 | 192 000 |
| Текучесть, % | 12% | 9% |
| ОРЕХ в час, руб | 123 | 55 |
| Уровень удовлетворенности персонала, % | 62% | 76% |

3. Заинтересованные участники (стейкхолдеры) (не более 1800 знаков с пробелами)

Внутри компании, в случае с площадкой в Кирове, существует две группы стейкхолдеров.

Первая группа – ключевые подразделения компании, напрямую задействованные в оказании услуг

внешним Заказчикам.

- Операционный офис заинтересован в оказании услуг Заказчикам в качественном и количественном выражении
- Отдел продаж - в наличии дополнительного ресурса, который можно предлагать на рынке, а также в снятии ограничений между существующими и потенциальными клиентами, нежелающими соседствовать на одной площадке. А также в появлении еще одной площадки, на которой можно выделить закрытый периметр для клиентов, требующих максимальный уровень конфиденциальности данных
- HR департамент - в расширении возможностей по набору персонала и снятию внутренней конкуренции за персонал между проектами на др. площадках
- Финансовый департамент - в общей экономической успешности проекта

Вторая группа была уникальной для Кирова – эта группа заинтересована в централизации на базе площадки ряда HR функций, обеспечивающих все подразделения компании.

- HR департамент заинтересован в централизации и развитии функции активного подбора для компании, тем самым максимально используя кадровый потенциал Кирова
- Операционный офис - в росте эффективности и производительности функции активного подбора, т.к. это оказывает влияние на все площадки
- Финансовый департамент - в централизации данной функции, т.к. это приводит к росту управляемости и прогнозируемости функции, что влияет на экономику компании (сокращение прямых и операционных затраты)

Внешние стейкхолдеры:

- Существующие Заказчики заинтересованы в количественном и качественном росте объемов услуг
- Новые Заказчики заинтересованы в сотрудничестве с компанией, но ограничены принципиальной невозможностью «соседствовать» на других площадках с прямыми конкурентами.

4. Персонал (не более 3600 знаков с пробелами)

Прежде всего необходимо отметить, что все площадки компании создаются на основании утвержденного перечня технологических решений, который отражает все детали – от конкретной конструкции и материалов операторской кабинки до технологических решений по резервированию энергоснабжения, мощности и производительности климатической системы.

Кроме этого произведено внутреннее оформление в соответствии с брендбуком. Используемые решения направлены на повышение уровня комфорта персонала, его удовлетворенности, вовлеченности, командообразование и снятие стресса. Фирменные цвета компании и ряд графических решений выбраны и созданы при участии психологов с целью повышения работоспособности персонала.

Для запуска набора и обучения как менеджмента, так и линейного персонала на старте мы привлекали собственных сотрудников с др. площадок. В дальнейшем 80% менеджерских позиций были закрыты внутренними кандидатами, предоставляя линейным сотрудникам возможность развития и карьерного роста.

Для подбора персонала мы используем классический микс каналов - рабочие и социальные сайты, таргет, ЛИДы, мессенджеры, ЦЗН, ВУЗы, программа «Приведи друга».

Классическим решением при выходе в новый регион для нас является использование наружной рекламы и рекламы на транспорте. Основная коммуникация направлена не на «продажу» вакансии, а на формирование наведенной известности, ожиданий и имиджа для потенциальных сотрудников. Непосредственная «продажа» осуществляется в других каналах, Киров не стал исключением.

Отметим, что канал «Приведи друга» в Кирове показал отличные результаты, в некоторые месяцы обеспечивая до 50% воронки подбора, при этом сотрудники из этого канала имеют крайне низкий показатель текучести и очень высокий индекс удовлетворенности.

С целью расширения на всех этапах воронки при наборе удаленного персонала мы предоставляем наше оборудование с выездом инженера для настройки, а также организовали партнерскую программу с одним из операторов связи для организации качественного доступа в Интернет для удаленных операторов.

Обучение персонала осуществляется по утвержденным программам, которые готовит в сотрудничестве с Заказчиками наш учебный центр. Первые группы обучали тренеры с др. площадок. Тренерские позиции на старте площадки, как правило, закрываются внешними кандидатами. Однако для всех тренеров компании есть простое правило – новый сотрудник проходит обучение вместе с операторами и минимум 10 дней работает в линии. Сейчас площадка укомплектована как внешними сотрудниками, так и внутренними, выросшими с позиции операторов.

Процессы адаптации и наставничества стандартизированы, но адаптируются под конкретную площадку (от часового пояса и сложности проектов). В случае с Кировым был включен ряд новых технологических решений, например, телеграмм-бот для контроля процесса адаптации.

Киров стал первой площадкой, где процессы нематериальной мотивации и геймификации получили четкое описание «на бумаге» и долгосрочное планирование, а также были полностью увязаны с финансовыми показателями площадки, где горизонт планирования активностей осуществляется на календарный год, а не на 3 месяца, как обычно

Таким образом, использование широкого микса каналов подбора, обеспечение сотрудников максимально комфортными условиями труда, грамотно организованные процессы адаптации и наставничества, четкая карьерная лестница с понятными критериями роста, развитая программа и механизмы нематериальной мотивации позволяют нам выполнять поставленные финансовые и количественные цели, иметь сравнительно невысокий показатель текучести персонала и высокий уровень его удовлетворенности

5. Креативность и инновации (не более 3600 знаков с пробелами)

В Кирове мы использовали целый ряд новых для нас решений на различных этапах – от выбора локации до адаптации персонала.

- Определив наши целевые аудитории в Кирове, для выбора локации площадки мы использовали Big Data в сотрудничестве с мобильными операторами и ГК Яндекс – нам необходимо было выбрать из трех возможных локаций. Мы анализировали транспортную доступность, размер сегментов целевой аудитории в пешеходной доступности и т.д. Также Big Data использовались при определении адресной программы имиджевой наружной рекламы
- Киров - большой город, в котором ярко выражено сразу несколько целевых сегментов линейных сотрудников. Используя наш накопленный опыт и помощь коллег из департамента консалтинга одного из работных сайтов, нами была построена целевая модель персонала для каждого из проектов, размещенных на площадке. Эта модель также была проверена

полевыми исследованиями и анализом конкурентов, который был сделан при помощи «Тайного покупателя». В итоге нами было сформировано несколько различных EVP, под каждый из сегментов сотрудников были адаптированы каналы привлечения персонала, модифицирована ЕJM. «Вишенкой на торте» стало формирование различных схем оплаты труда как в фиксированной (от окладов до прогрессивной часовой ставки), так и в переменной ее части (прогрессивные ставки премии, различный микс качественных показателей, бонусные выплаты за фактический результат и т.д.)

- С учетом наличия нескольких сегментов линейного персонала и разных по уровню сложности проектов на площадке, мы впервые системно для людей старшего возраста стали использовать «донорский» подход к обучению и адаптации персонала. Сотрудник сначала проходит короткое обучение на простой проект, высвобождая время для развития базовых навыков работы с компьютером. После этого порядка двух недель он работает на этом проекте, закрепляя полученные навыки и адаптируясь к нагрузке. Затем мы его снимаем на обучение основному проекту площадки. Таким образом, для старшего возрастного сегмента нам удалось повысить показатель высадки в линию на основном проекте из числа прошедших собеседование до 86,7%
- Киров стал пилотным регионом для контроля процесса адаптации через специально созданный телеграмм-бот. Бот контролирует прохождение всех этапов с момента выхода на обучение до получения второй заработной платы в компании. Мы анализируем уровень восприятия компании, вакансии, работы в целом, конкретного проекта, непосредственного руководителя «до» и «после», контролируем достаточно ли уделяют времени наставники, все ли понятно во внутренних правилах и документах компании. Это позволяет нам оперативно видеть проблемы и устранять их – т.е. мы боремся не с последствиями, выраженными в высокой текучести или низкой удовлетворенности персонала, а с первопричинами, меняя процессы, развивая команду и инструменты.

С целью решения задачи нашего HR департамента по централизации функции активного подбора мы активно взаимодействуем с высшими учебными заведениями Кирова, организовывая практику и дни открытых дверей для студентов специальности «Управление человеческими ресурсами». Это позволило нам в короткий срок обеспечить необходимое количество качественного персонала для наших внутренних задач, а также дало отличный старт карьеры для наших, теперь уже бывших коллег – восемь наших бывших сотрудников сейчас работают на других специальностях в части HR – кто-то развивается как специалист в части HR Compliance, кто-то стал молодым HR BP и т.д. Однако первоначальный практический, а не теоретический опыт они получили именно у нас.

6. Результаты (не более 3600 знаков с пробелами)

Как уже было указано выше в таблице №1, наши основные цели были четко измеримы и включали в себя ряд качественных, количественных и финансовых показателей. Ниже, в таблице №2, приведены фактические итоги 2021 и прогнозируемые итоги 2022 года.

Таблица №2.

Фактические результаты площадки 2021-2022 годы.

| Показатель | План 2021 | Факт 2021 | План 2022 | Факт 2022 |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Численность, чел | 112 | 116 | 256 | 232 |
| % удаленных сотрудников | 15% | 11% | 40% | 47% |
| Часы, час | 31 500 | 31 822 | 192 000 | 184 137 |
| Текучесть, % | 12% | 10,5% | 9% | 9,2% |
| ОРЕХ в час, руб | 123 | 116 | 55 | 44 |

Уровень удовлетворенности персонала, % 62% 67% 76% 71%

В целом, несмотря на ряд отклонений, площадка выполняет поставленные цели. Результаты 2021 года признаны отличными, на результаты 2022 года существенное влияние оказали СВО и мобилизация, приведшие к незначительному снижению выработки часов относительно плановой. Превышение целевого % удаленных сотрудников привело с значительной экономии операционных расходов, что в свою очередь существенно улучшило EBITDA площадки.

Помимо внутренних целей у нас, как у аутсорсингового контактного центра, безусловно существуют внешние цели – наши обязательства перед Заказчиками. В обслуживании сервисных проектов специалисты площадки добились высокой оценки клиента Заказчика, наработав необходимую экспертизу. Проекты телемаркетинга введены на площадке во второй половине 2022 года и находятся на этапе становления процессов.

Сервисные проекты:

Таблица №3.

| Название | План Заказчика | Факт | % выполнения |
|---------------------|----------------|-----------|--------------|
| Проект 1 Сервис NPS | 63% | NPS 66% | 105% |
| Проект 2 Сервис CSI | 14,5% | CSI 13,1% | 110% |

Телемаркетинг:

Таблица №4.

| Название | % выполнения плановой конверсии |
|------------------|---------------------------------|
| Проект 1 Продажи | 99% |
| Проект 2 Продажи | 102% |
| Проект 3 Продажи | 96% |

7. Планы и перспективы развития (не более 1800 знаков с пробелами)

В 2023 году мы планируем дальнейший рост площадки как в количественном, так и в финансовом отношении.

Стратегия развития на 2023 год сформирована на основании следующих постулатов:

- Рост общей численности персонала при одновременном увеличении % удаленных сотрудников с целью контроля над операционными расходами;
- Выполнение качественных целей перед Заказчиками и их перевыполнение по ряду проектов;
- Открытие в городе-спутнике (Кирово-Чепецк) офиса подбора и обучения персонала с целью существенного улучшения воронок подбора, обучения и адаптации удаленного персонала в этом городе;
- Киров выступит пилотным регионом для внедрения ряда технологических решений, направленных на повышение уровня вовлеченности и лояльности линейного персонала;
- Дальнейшее развитие централизованных функций – помимо функции активного подбора HR блока компании рассматривается централизация функции HR Compliance, а также функции технической поддержки для удаленных сотрудников всей компании.

Отдельной стратегической целью для себя мы видим работу с возрастной аудиторией, так как она более лояльна, менее подвержена импульсивным решениям, более стрессоустойчива и, на ряде проектов, демонстрирует более высокие качественные показатели. Основным препятствием здесь

является компьютерная грамотность. Мы поставили себе задачу к 01.04.2023 реализовать партнерскую программу с внешними центрами обучения, в рамках которой мы подготовим совместную учебную программу для возрастных сотрудников, затраты на прохождение которой будем покрывать мы, как работодатель.

8. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

В ходе написания данного эссе, мы как будто прожили все это еще раз, только в этот раз в более спокойном и рассудительном ритме. Всё, что начиналось просто как еще одна площадка, вдруг обросло огромным количеством деталей, нюансов, сложных и интересных задач, которые мы решили при реализации. За сухими цифрами часов, оттока, вовлеченности скрывается колоссальный труд команды как Кирова, так и головного офиса Аудителе.

Если же уйти от романтизма и впечатлений, то:

- Мы выполняем качественные показатели в рамках контрактов с нашими Заказчиками, на ряде проектов даже существенно их перевыполняем, что значительно увеличивает размер нашего вознаграждения и конечный финансовый результат компании в целом
- Мы выполняем количественные и финансовые показатели перед головным офисом компании и нашими акционерами
- Благодаря качественной инфраструктуре, нематериальной мотивации и использованию ряда технологических решений от Big Data до банальных ботов, мы имеем четкую аудиторию сотрудников с высоким уровнем удовлетворенности
- Наша площадка прошла аттестацию сразу двух Заказчиков на предмет соблюдения требований по информационной безопасности, что свидетельствует о правильности выбранных технологических решений, правильности процессов организации работы
- Мы выполнили внутренние задачи компании, централизовав ряд функций HR департамента. Сейчас претендуем на централизацию еще ряда функций других подразделений
- Развивая комбинированный формат работы, мы добились высоких результатов, что привело к экономии операционных расходов. Часть сэкономленных операционных расходов будет использована для дальнейшего развития нематериальной мотивации и командообразующих мероприятий

Наши ребята, развиваясь вместе с компанией, растут и уходят на руководящие должности в другие филиалы компании.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

| | |
|---------------------|-------------------|
| ФАМИЛИЯ | Александрова |
| ИМЯ ОТЧЕСТВО | Елена Геннадьевна |
| ДОЛЖНОСТЬ | Директор филиала |