




ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №9628

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА МОТИВАЦИИ И ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Авито
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Санкт-Петербург, Москва, Казань, Самара
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	2000
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://www.avito.ru/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Программа внутренних амбассадоров
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

Описание, цели и достижения (не более 3600 знаков с пробелами)

За последние 3 года клиентский сервис Авито стремительно и кратно рос. За 2022 год численность выросла на 26,5%, а география расширилась до 90+ городов России, нас стало 2000.

С такой представленностью стало еще важнее быстрее и эффективнее адаптировать новых сотрудников, сплачивать команды, удерживать результативность, сохранять корпоративную культуру и поддерживать Wellbeing и здоровье команд. Все это - важные ценности нашего бренда.

Вместе с бизнесом росло и количество инициатив, которые могли бы помочь нам достигнуть поставленных целей. Мы понимали, что для их реализации нужны не только сотрудники административных функций, но и внутренние эксперты из команды поддержки, так как они знают своих коллег, систему и процессы изнутри. И мы знали, что в нашей команде есть много таких ребят - лояльных, вовлеченных, нацеленных на результат, заряженных на внедрение улучшений и реализацию значимых проектов.

Так появился наш уникальный для сферы клиентских сервисов проект Авито Драйверы.

Целевая аудитория: 1200+ сотрудников Центра клиентского сервиса (далее ЦКС) - активные, вовлеченные, экспертные, готовые менять мир в лучшую сторону.

Суть проекта: объединить ярких и неравнодушных внутренних амбассадоров ЦКС большой идеей: “Мы хотим сделать мир вокруг лучше, потому что нам не все равно!”.

При создании программы мы исходили из того, что сотрудники должны были отправить заявку на участие, пройти отбор и обучение, получить инструменты, ресурсы и навыки управления проектами, объединиться в команды, выбрать направления и в течение 9 месяцев реализовать значимые для сотрудников и бизнеса, сложные и драйвовые проекты.

Нашей целью было улучшить внутреннюю среду ЦКС, продвинуть и усилить ценности и культуру компании, повысить уровень вовлеченности и Wellbeing, увеличить связность команд и сделать жизнь сотрудников комфортнее, эффективнее и счастливее.

Мы также хотели создать внутреннее сообщество амбассадоров, носителей культурного кода и ценностей Авито, и ставили себе **такие метрики на входе:**

- на 5% п. повысить уровень вовлеченности и лояльности, влияя на вопросы “Поощрение инициатив”, “Возможности роста и развития”, “Мотивация делать больший вклад” и “Видение себя в компании через 2 года”.
- усилить сплоченность распределенных команд (метрики “Я чувствую себя частью команды” и “Мы, как команда, находим возможности для радости”) и снизить текучесть.
- снизить уровень стресса для новичков при интеграции и ускорить их выход на целевые показатели в работе.
- прокачать лидерские и проектные компетенции участников на реальных кейсах, закрывающих потребности бизнеса и, как бонус, создать пул кандидатов (из Драйверов) для перехода на другие должности внутри ЦКС.

В первой волне мы получили много откликов и отобрали 24 участника. В течение программы Авито Драйверы прошли обучение, выбрали направление работы: Вовлеченность и Wellbeing, Благотворительность, HR-бренд, Оптимизация процессов и разделились на 5 команд, каждую из которых курировал опытный руководитель ЦКС. Он направлял Драйверов, подсказывал, как повлиять на бизнес-результат, выстроить этапы проекта и процессы внутри команды, помогал ресурсами и экспертизой. В командах Драйверы реализовали 5 проектов с нуля, не имея проектного опыта и с минимальными бюджетами. И сделали это максимально профессионально и масштабно.

По итогам реализации проектов и всей программы у нас выросли показатели всех метрик, которые мы себе ставили: уровни вовлеченности и лояльности в команде выросли на 7,6% и 13,6% соответственно по сравнению с предыдущим годом. На 17 п.п. вырос показатель “Я вижу себя в компании через 2 года”.

Влияние (не более 3600 знаков с пробелами)

В течение программы 24 Драйвера реализовали 5 значимых для ЦКС и всего Авито проектов:

- **Благотворительный проект “Добрые лапки”** - марафон поддержки приютов для животных в городах присутствия Авито. Драйверы запустили эстафету добра на всю команду Авито (6500+ сотрудников). В итоге, более 230 сотрудников совершили добрые дела для животных в 10 странах и 30 городах, еще больше сотрудников внесли пожертвования

фондам на сумму 150+ тысяч рублей, а команда самых активных волонтеров поехала в Волгоград, чтобы помочь построить вольер для лис в приюте.

- **Карьерный сайт-навигатор “STAR TREK”**, в рамках которого Драйверы создали внутренний сайт-типазатор, который теперь помогает сотрудникам найти свой звездный путь внутри Авито и начать развиваться в этом направлении. Более чем 1800 сотрудников уже нашли свой путь и начали подготовку с его помощью.
- **Online open week:** команда Драйверов с нуля запустила новый онлайн-формат карьерных мероприятий для привлечения кандидатов в клиентский сервис в Самаре и Казани. Первый запуск принес 150 лидов и 10 новых коллег в команду. Стоимость найма каждого была на 40% ниже, чем на других мероприятиях подобного типа. При этом, качество трудоустроенных кандидатов было таким же, как и при классическом найме, поэтому мероприятие вошло в пул постоянных и продолжает проводиться
- **Оптимизация процессов клиентского сервиса “Эмпатично решить”**. Здесь было запущено 2 проекта для сокращения неудовлетворенности пользователей (dsat) и переоткрытия обращений за счет изменения регламентов и шаблонов в клиентском сервисе. Итогом стало сокращение переоткрытий на 21,4% и 17,5% по 2 разделам и снижение dsat на 4,36% в этих же разделах.
- Также Драйверы самостоятельно приняли участие в качестве волонтеров в 7 дополнительных проектах внутри Авито.

Реализованные проекты положительно повлияли на бренд, корпоративную атмосферу и вовлеченность, а также помогли снизить общий уровень стресса команд: на 15% выросло количество участников и их активность во внутренних мероприятиях. Это свидетельствует о том, что нам удалось создать сильное комьюнити и амбассадоры действительно помогают продвигать ценности, вовлекать сотрудников в корпоративные активности, сплочая команды.

Клиентские проекты помогли сделать еще больший фокус на сервисе.

Сама программа Авито Драйверы положительно повлияла на вовлеченность и лояльность в ЦКС, сделала вклад в снижение текучести и увеличение стажа работы сотрудников. Например, на 17 п.п. вырос показатель «Я вижу себя в компании через 2 года» и в 2 раза возросло количество карьерных треков во внутренней карьерной программе.

Нам удалось получить и удивительные для нас самих результаты: 96% Драйверов за этот год смогли пройти внутренние конкурсы на новые роли или повысили свой грейд. В этом Драйверам помогли приобретенные в программе лидерские и проектные компетенции, а также более 210+ часов обучения совокупно.

Крайне важно также то, что программа положительно повлияла на имидж клиентского сервиса внутри Авито и вызвала интерес к участию у других функций Авито. В сентябре 2023 года завершился второй этап отбора участников новой волны Авито Драйверы 2.0. Мы получили на 350% больше откликов, чем в прошлой волне и отобрали команду из 66 человек для работы в 7 направлениях, включающих отдельные метрики уровня вовлеченности, а также улучшение Work-life баланса и HR-бренда, развитие инклюзивной среды и эко-образа жизни, повышение посещаемости офисов.

Эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

На старте проекта мы определили для себя следующие метрики, на которые планировали повлиять:

- на 5% пунктов повысить общий уровень вовлеченности: 92,1% (vs. 87,1% в июле 2022).
- на 5% пунктов повысить общий уровень лояльности: 83,1% (vs. 78,1% в июле 2022), влияя на метрики “Поощрение инициатив”, “Мотивация делать БОльший вклад” и “Видение себя в компании через 2 года”.
- в 1,5 раза увеличить кадровый резерв внутренней карьерной программы “Локомотив”, влияя на метрику “Возможности роста и развития”
- Снизить текучесть min. на 1 % п. до 4% (vs. 4,8% 2022 г.) через усиление сплоченности распределенных команд (метрики “Я чувствую себя частью команды” и “Мы, как команда, находим возможности для радости”) и снижение уровня стресса у новичков при интеграции в компанию.
- помочь командам улучшить клиентский опыт пользователей через реализованные внутренние проекты.
- прокачать лидерские и проектные компетенции участников на реальных кейсах, закрывающих потребности бизнеса и, как бонус, создать пул кандидатов (из Драйверов) для перехода на другие должности внутри ЦКС.

По итогу проекта, который завершился ровно к началу ежегодного опроса Вовлеченности мы получили следующие результаты:

- **Вовлеченность выросла на 7,6 % п.** (vs таргет 5 % п.) - 94,7% в июле 2023 года по сравнению с 87,1% в июле 2022 года.
- **На 13,6% п. (vs таргет 5 % п.) вырос уровень лояльности** - 91,7% в июле 2023 года по сравнению с 78,1% в июле 2022 года.
- **На 4 % п. повысился показатель “Я горжусь тем, что работаю в Авито”** - 93% в июле 2023 года по сравнению с 89% в июле 2022 года.

Значительно выросли показатели желания оставаться и развиваться в компании:

- **На 17 % п. вырос показатель «Я вижу себя в компании через 2 года»** - 90% в июле 2023 года по сравнению 73% в июле 2022 года.
- Количество карьерных треков на новые позиции в рамках программы саморазвития “Локомотив” выросло в 2 раза.
- На 7 % п. вырос показатель “У меня есть возможность развиваться” - 90% в июле 2023 года по сравнению с 83% в июле 2022 года.
- 96% самих Драйверов за 12 месяцев проекта повысили свой грейд и перешли на новые роли внутри команды.
- На 1,2% пункта снизилось количество увольнений по причине “специфика работы в поддержке”, общий уровень текучести составляет 3,5%.

Программа также повлияла на отношение команды к новым инициативам:

- На 7 % п вырос показатель “Мотивация и желание выходить за рамки роли” - 85% в июле 2023 года и 78% в июле 2022.
- На 5 % п. - “В команде поощряются инициативы” - 91%. в июле 2023 года по сравнению с 86% в июле 2022 года.

Помимо этого, примером Авито Драйверов мыкратно повысили интерес сотрудников ЦКС к инициативам и развитию, а также престиж самой программы и желание принять в ней участие, а также в лучшую сторону повлияли на целевое поведение сотрудников компании через яркие примеры Драйверов. Во вторую волну мы получили на 350% больше откликов, а к команде кураторов захотели присоединиться уже 15 опытных руководителей (в 2 раза больше, чем год назад). Во вторую волну Драйверов, стартовавшую в сентябре 2023 года, уже отобраны 66 сотрудников, которые будут работать в 7 направлениях, пополнив копилку направлениями

“Инклюзия” и “Экология”, что особенно созвучно ценностям Авито.

Клиентский опыт (CX) (не более 3600 знаков с пробелами)

Мы искренне верим, что клиентский сервис начинается с внутреннего состояния и самочувствия сотрудников, их удовлетворенности, благополучия и комфорта. Из такого ресурсного состояния вырастает гораздо более осознанное желание и готовность помогать не только нашим пользователям, но и заботиться о среде вокруг нас - друг о друге, других людях и животных, которым нужна помощь. Желание помогать и сама помощь становятся частью нашей повседневной жизни.

Поэтому наша программа нацелена, в первую очередь, на улучшение среды, в которой работают сотрудники: комфортную интеграцию в команду, улучшение взаимодействия, создание дополнительных возможностей для самореализации.

Наша вера в это нашла свое подкрепление в программе Авито Драйверы. Участники были очень заинтересованы улучшением клиентского опыта пользователей Авито и сами пришли к кураторам с инициативой проектов по улучшениям.

Так, две команды по собственной инициативе предложили проекты, нацеленные на улучшение метрик клиентского сервиса.

Первый проект был призван сократить уровень неудовлетворенности пользователей и показатель переоткрытий обращений в рамках процедуры по отклонению объявлений.

Ответы пользователям о причине таких отклонений даются по подготовленным шаблонам. На основе анализа метрик, реальных обращений пользователей, а также по изучении обратной связи специалистов ЦКС Драйверы выявили, что шаблоны не дают полный ответ на вопрос пользователя при первом обращении, вызывают негатив и ведут к его повторному открытию. Драйверы доработали 2 регламента и шаблоны в них. **В результате:**

- в регламенте “Вид объявления” на 21,43% сократился % переоткрытий объявлений, а также на 4,36% снизилось количество низких оценок.
- в регламенте “Отмена активного тарифа” на 17,45% сократились переоткрытия.

Это говорит нам о том, что мы гораздо чаще начали решать задачу пользователя уже в первом касании и снизили негатив клиента по отношению к принятому решению.

Второй проект был направлен на повышение эмпатии в ответах пользователям. Драйверы хотели, чтобы пользователи Авито почувствовали нашу сопричастность к их запросу и искреннее желание быстро и качественно решить вопрос. Они проанализировали 50+ шаблонов ответов и реальных обращений пользователей, исследовали общий уровень эмпатии в шаблонах в Авито и в других компаниях и разработали рекомендации по их улучшению. Рекомендации были приняты в работу бизнесом, а команда Драйверов вошла в общий проект ЦКС по повышению уровня эмпатии в общении с клиентами. В долгосрочной перспективе этот проект повысит лояльность клиентов к нашему сервису и положительно повлияет на клиентский опыт.

Но хочется еще раз отметить, что главный клиент программы - наши сотрудники. Мы повышаем их благополучие, а вслед за ним и вовлеченность, проактивность, развиваем проектные, лидерские компетенции и глубину экспертизы внутри компании.

Все направления работы Драйверов были выбраны на основе обратной связи в пульс-опросах и опросах вовлеченности, а для глубокого исследования запроса мы проводили фокус-группы и

максимально учли обратную связь главного клиента программы, улучшая его “клиентский опыт”. Об успешности такого подхода говорят и значительно выросшие уровни вовлеченности и лояльности, о которых мы говорили ранее.

Сотрудники, чувствуя себя комфортно и благополучно, видя своё будущее в ЦКС активнее предлагают идеи и улучшения. Внутренняя экспертиза активно развивается, предложения и инициативы сотрудников становятся все весомее, значимее, в том числе и для клиентского опыта пользователей Авито.

Опыт сотрудников (ЕХ) (не более 3600 знаков с пробелами)

Прежде, чем говорить о результатах программы, хотим рассказать о том, как она строилась.

Для достижения цели интеграции сотрудников клиентского сервиса в проект, мы старались сделать работу Драйверов комфортной и предвосхищать возможные трудности.

Программа длилась 9 месяцев и шла в несколько этапов: отбор, обучение, работа над идеями, их защита перед экспертной панелью, реализация, подведение итогов, презентация результатов.

Кандидаты в программу должны были откликнуться, написать мотивационное письмо и подготовить проект. Финальным этапом было интервью, в котором еще раз проверялась мотивация, знание корпоративной культуры и готовность выходить за рамки основных обязанностей.

Эти инструменты помогли выбрать заряженных сотрудников, обладающих мотивацией приносить пользу ЦКС, лидерским потенциалом и множеством полезных идей. В итоге мы отобрали 24 Драйвера из 9 городов, которых пригласили на официальное открытие и вручили мерч с айдентикой программы.

Далее Драйверы прошли обучение, специально разработанное сотрудниками внутрикома, T&D и проектным офисом. Блок 1 был направлен на глубокое погружение в культуру и ценности компании. Блок 2 давал навыки проектного управления для реализации проектов, так как большая часть специалистов поддержки впервые сталкивались с таким форматом работы.

После обучения Драйверы разделились по 4 направлениям: Вовлеченность и Wellbeing, Благотворительность, HR-бренд, Оптимизация процессов, получили все ресурсы для дальнейшей проектной работы: опытных кураторов, контакты экспертов, проектную документацию, включающую чек-листы, метрики, доп. информацию по их направлению.

При работе над проектами Драйверы самостоятельно провели исследования проблематики, разработали проекты по улучшению и подготовились к их защите совместно с кураторами и экспертами.

Они защищали свои идеи перед панелью жюри - руководителями различных отделов и представителями проектного офиса и бизнес-партнерами, которые оценивали значимость идей для бизнеса и давали рекомендации.

После защиты Драйверы ушли в реализацию проектов. Реализация заняла около 6 месяцев, за это время они внедрили свои идеи, собрали обратную связь и подвели итоги, определив зоны улучшений и отпраздновав успехи.

По завершении проектов команду Драйверов и кураторов мы собрали в Санкт-Петербурге. Драйверы подвели итоги работы и поделились результатами и выводами перед панелью жюри, экспертами и всеми интересующимися сотрудниками Авито. Потом последовала церемония

награждения и переход на следующий уровень.

Важным для нас было то, что **мы превысили все показатели**, которые ставили себе, реализовали 5 проектов из 5 (100%), а также, что все 24 Драйвера (100% участников) дошли до конца. Более того, 96% Драйверов за этот период прошли внутренние конкурсы на новые роли или повысили свой грейд.

Важной была и обратная связь самих Драйверов: каждый из них рад, что вступил в программу, чувствует реализованность собственного потенциала и на 100% рекомендуют программу коллегам. Теперь они понесут полученный опыт в команды и будут ее масштабировать - что тоже повысит эффективность работы.

Отзывы руководителей клиентского сервиса показывают ценность программы для бизнеса: Авито Драйверы внутри отделов берут на себя больше ответственности, не боятся предлагать инициативы и реализовывать их за счет наличия проектного опыта, выступают как дополнительные центры влияния в командах и выступают примером лидера для других сотрудников и вдохновляют развиваться.

Инновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)

Когда у нас появилась идея Авито Драйверов, мы решили поискать аналоги и использовать лучшие практики с рынка. Однако на тот момент не нашли похожих проектов, поэтому приняли решение реализовать проект самостоятельно, проходя путь проб и ошибок.

В итоге получилась многогранная программа, одновременно работающая в нескольких направлениях:

- повышение благополучия сотрудников: проекты отвечают потребностям команды, повышают вовлеченность, % участия в мероприятиях, сплачивают команду, усиливают кадровый резерв
- закрытие запроса бизнеса: запуск значимых для бизнеса проектов
- развитие сотрудников: обучение и предоставление им новых инструментов, а также среды, в которой их можно использовать

Направления взаимосвязаны - сотрудники напрямую включены, а бизнес включен в работу сотрудников через кураторов и экспертов. Все это делает программу самообучающейся и ее легко можно масштабировать.

Более того, она объединила всех важной идеей "Нам не все равно" и связала манифест и ценности Авито, стремления и потребности сотрудников и амбициозные цели компании.

Эмоциональная составляющая программы преобразовалась в идею: **"Мы - команда пылающих сердец. Нам не все равно"**.

Название тоже выбрано не случайно: Драйвер - это лидерская компетенция Авито. Драйвер добивается результата, берет ответственность и ведет команду к успеху.

Уникальность программы в том, что она полностью собрана своими силами из своих же потребностей и доработана в процессе и с помощью вклада всех неравнодушных участников. То, что проекты Авито Драйвер продолжили самостоятельную жизнь после завершения программы говорит об их необходимости внутри компании.

Лучшие практики (не более 1800 знаков с пробелами)

Приводим несколько практик, которыми гордимся и надеемся, что они будут полезны не только в Авито.

1. Мы оттачивались от голоса сотрудников: не просто услышали их предложения, а дали возможность самостоятельно реализовать и управлять процессом. Это позволило участникам увидеть, как строятся процессы, из каких этапов и метрик они состоят, какое влияние оказывают.
2. Уникальная программа обучения для Драйверов, которая создавалась совместно командами проектного офиса, лидеров ЦКС, T&D и внутренних коммуникаций, и позволила качественно подготовить Драйверов к работе.
3. Мы изначально не ограничивали проект жесткими рамками и оставляли внутри него возможности для доработок. Это позволило реализовать программу гибко, улучшая ее в процессе. В том числе, благодаря этому, мы реализовали 100% задуманных проектов.
4. Проект действительно оказывает большое влияние на мотивацию, благополучие и вовлеченность сотрудников и создает дополнительные поводы всей команды гордиться ЦКС.
5. Программа устроена так, что работает на удержание талантов: она предполагает развитие участников на 3 года. Драйверы могут переходить из направления в направление, переходить на следующие уровни и самостоятельно коучить новичков или курировать команды.
6. Мы создали комьюнити амбассадоров бренда Авито - заряженных на действие, неравнодушных ребят, которые могут организовываться внутри ЦКС и реализовывать новые проекты, уже обладая необходимыми навыками и опытом.

Хотим сделать акцент: внутри клиентского сервиса работают сотрудники, которые каждый день слышат голоса пользователей. Для нас же важно слышать голоса наших сотрудников клиентского сервиса и дать им площадку, на которой они могут громко заявить о себе. И мы готовы оказывать им максимальную поддержку со своей стороны!

Дополнительная информация и итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

В завершении хотелось бы сказать, мы провели ретро по итогам проекта: собрали обратную связь, измерили результаты, учли все предложения и в сентябре 2023 мы запустили вторую обновленную и доработанную волну программы - **Авито.Драйвер 2.0**.

Мы

- обновили айдентику, добавив ей еще больше энергетики и “мощи”
- разработали обучение для кураторов
- собрали еще больше опорных материалов для Драйверов
- расширили пул проектов и направлений
- разработали грейдовую структуру, переведя Драйверов прошлого цикла на уровни “миддл” и “сеньор”, в зависимости от приобретенных ими компетенций
- в структуре команды Драйверов добавили роли, которые будут отвечать за обучение, адаптацию и координацию участников самой программы
- усовершенствовали и сделали еще более ярким и стильным наш мерч: уникальные толстовки, стикеры, бутылки для воды, наушники, пауэрбанки - на разных уровнях разные мерч-паки

Проект уже нашел отклик у сообщества: программа “Авито Драйверы” заняла 2 место в номинации

“Сообщества” в международной премии по корпоративной культуре InterComm, а также номинирован в рейтинге Рунета и в Премии “Новые HR-практики 2023”.

Драйверы — это действие и включенность. Поэтому к пылающему сердцу добавились новые смыслы:

- Сердце всегда в режиме ON (включено)
- Включить активный режим
- Заряжаем других на максимум

Символ в виде сердца, как главный элемент айдентики, теперь присутствует на всех иконках лидерских компетенций, олицетворяя как частное (Драйвера), так и общее (команду).

Вместе с этим выросло и количество Драйверов в команде, как и количество кураторов. И мы верим, что с каждым годом Драйверов в нашей команде будет становиться все больше и их голос будет все громче!

«Мне не все равно» – говорят Драйверы своими идеями и делами, вдохновляя остальных.

[Avito.Drivers \(tilda.ws\)](#)

[Добрые лапки \(tilda.ws\)](#)

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Вахрамеева
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Елена
ДОЛЖНОСТЬ	HR бизнес-партнер