



## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

**ID:** №9634

**НОМИНАЦИЯ:** КОМАНДНЫЙ ЛИДЕР ГОДА

<b>НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА</b>	Авито
<b>ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА</b>	Санкт-Петербург
<b>КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА</b>	2000
<b>ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<a href="https://www.avito.ru/">https://www.avito.ru/</a>
<b>НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА</b>	Позднякова Анна
<b>ИМИДЖ НОМИНАНТА</b>	
<b>ССЫЛКА на Youtube</b>	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

## ЭССЕ НОМИНАНТА

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

«Быть лучшей и показывать самые высокие результаты» - моя аффирмация, с которой я начинаю каждый день. Всем доброго дня, меня зовут Позднякова Анна, и задача этого эссе - погрузить вас в очень важную часть моей жизни.

В данный момент я работаю ведущим супервайзером в центре клиентского сервиса Авито в вертикали работа\*, то есть моя команда помогает работодателям и соискателям разобраться в нашем сервисе и настроить коммуникацию друг с другом.

*\*Вертикаль работа - часть сервиса Авито для размещения вакансий и резюме.*

Авито — российский интернет-сервис для размещения объявлений о товарах, недвижимости, вакансиях и резюме на рынке труда, а также услугах от частных лиц и компаний, занимающий первое место в мире среди сайтов объявлений.

Наша миссия: помочь каждому улучшить собственную жизнь и жизнь людей вокруг, и Авито успешно с этим справляется.

Я не с самого начала заняла эту должность, а пошла с самой низкой на тот момент позиции, а

именно: оператора голосовой поддержки. Но, благодаря тем условиям, которые предоставляет Авито с точки зрения карьерного развития, и моему огромному желанию и приложенным силам, спустя 9 месяцев работы я перешла на грейд супервайзера и с 1 августа 2020 года получила свою первую команду. А с 1 августа 2023 получила уже грейд ведущего супервайзера. Если ориентироваться на греиды внутри ЦКС, сейчас я **единственная** занимаю эту позицию благодаря своему вкладу и показателям, которые демонстрирую на ежедневной основе.

Чем же я занимаюсь? Я стараюсь организовать работу в поддержке так, чтобы наши пользователи получали быстрые и качественные консультации. Для этого я создаю атмосферу в команде линейных сотрудников и супервайзеров, направленную на продуктивную работу и качественное взаимодействие между собой и коллегами из других отделов.

Также я являюсь бэкапом своего руководителя и работаю с командой супервайзеров вертикали работа в его отсутствие, развиваю других управленцев: провожу тренинги и личные встречи, направленные на развитие менеджерских компетенций.

Помимо взаимодействий, я не упускаю и работу над операционной деятельностью. Участвую в запуске всех экспериментов в нашей вертикали, взаимодействую с другими отделами по запуску новых инициатив на команду ЦКС, при этом моя команда участвовала в нескольких пилотах в этом году, собирала обратную связь, чтобы, при масштабировании проекта на весь ЦКС, перекрыть часть рисков, ведь наша ключевая цель - обеспечение лучшего клиентского сервиса.

Помимо пользователей, я также влияю на годовые цели, стоящие перед ЦКС. Например, в прошлом году была годовая цель 90\10, которая предполагала перевод 90% сотрудников из Санкт-Петербурга в регионы. На этот момент в вертикали работа весь штат голоса работал из Санкт-Петербурга, мной был разработан план и проведена работа, благодаря которой мы выполнили цель к концу года.

Например, была предложена инициатива ходить в офис четыре раза в неделю, тем самым мы увеличили конверсию по офису, а также эта инициатива сподвигла большую часть сотрудников задуматься о переходах в другие отделы на региональные ставки, которые предполагали полностью удаленную работу.

Так давайте же посмотрим более детально на мою работу!

## **Влияние (не более 3600 знаков с пробелами)**

Одни из стратегических целей Авито:

- Мы — отправная точка для любого пользователя, желающего купить или продать что-либо;
- Безопасность и доверие к платформе.

При этом мы иногда получаем такую обратную связь от наших пользователей: «Решили не быстро, но оказали реальную помощь». Поэтому я задумалась, а как же сократить время ответа для пользователя.

Эти 2 цели не реализовать без организации четкой структуры работы в ЦКС. Нам важно, чтобы каждый агент был заинтересован помочь пользователю в решении его вопроса, а также чтобы пользователи получали своевременные ответы без длительного ожидания. Тут мой фокус пал на FTE (Full-Time Equivalent) - эквивалент полной занятости, то есть рабочий ресурс, который есть у нас в компании.

Я являюсь инициатором изменений внутренних процессов, например, лидировала процесс контроля

за фродом\* агентов в линии исходящих звонков по всем вертикалям.

*\* Фрод - это неправомерные действия агентов, включающие в себя обман системы или поиск слабых мест этой системы с целью улучшения своих показателей или намеренный уход от рабочих обязанностей.*

Мной было замечено, что агенты голоса затрачивают больше времени на обработку обращений в линии, нежели должны. Связано это было с тем, что в этой линии были элементы, которые не учитывались в бонусной схеме агента и в его эффективности. Я поставила задачу на отдел аналитиков, благодаря моим инициативам были изменены таргеты подсчета производительности в обращениях, решенных в статусе «Исходящий звонок», что полностью исключило окно для фрода сотрудниками в линии.

Также я обратила внимание, что в поддержку поступал большой поток нерелевантных обращений от пользователей: по ним было невозможно определить вопрос, при этом затрачивался ресурс менеджеров по планированию, так как необходимо было выделять сотрудников на обработку этой линии, ресурс супервайзеров на передачу обратной связи по некорректным переводами внутри этих обращений, ресурс контент-менеджеров на постоянную корректировку регламентов по этому процессу.

Мной была предложена и реализована, с помощью продуктовой команды, инициатива по отказу от кнопки в личном кабинете пользователей, которая генерировала поток в 3300 обращений в месяц на все вертикали. Эта инициатива сократила затрачиваемые FTE голосовых агентов, позволив использовать их ресурс более продуктивно в линии, при этом пользователи все еще имели возможность написать или позвонить нам через раздел «Помощь» на Авито.

Оптимизация ресурсов - одна из ключевых целей в ЦКС. В нашей компании каждый день происходят какие-то изменения в рабочих процессах, эти изменения транслируются на сотрудников в виде новостей в пространстве Confluence или Naumen, каждый день для агентов выделяется по 10 минут на чтение всех новостей за предыдущий день.

Я была инициатором идеи отказа от активности «Чтение новостей» в вертикали работа, так как провела со своей стороны анализ по своей команде и выявила, что сотрудники не используют эту активность по назначению. Мы масштабировали эту инициативу на все голосовые команды в вертикале работа, благодаря которой мы экономим около 3 FTE в неделю, 12 FTE в месяц, а также оказываем влияние на утилизацию голоса. При этом отказ от активности не сказался на конверсии по ежемесячному тестированию по командам, участвующим в запуске.

## **Эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)**

Я позиционирую себя как драйвер, то есть принимаю решения на основе поставленных целей. Результатом служат самые высокие показатели по команде среди супервайзеров работы, а также регулярные номинации в квартальном дайджесте в категории «Неуловимый Джо» - СВ с лучшими показателями за квартал.

Показатели KPI характеризуют качество и скорость консультаций, то есть я организовала работу так, что моя команда предоставляет быстрые и качественные ответы пользователям нашего сервиса, подбирая к каждому линейному сотруднику индивидуальный подход.

Мне важно показать всем сотрудникам, какие у нас есть показатели, рассказать про них простым языком. Ведь если не знаешь цели и метрики, как ты будешь их достигать? Давайте теперь я расскажу про эти показатели и вам.

**АНТ** - среднее время обработки обращения. Наша цель: 362 секунды, тогда как моя команда показывает **217 секунд!** Каждый месяц мы закрываем в целевом значении. Мои результаты на 17% ниже показателей других голосовых команд по моей вертикали. Конверсия по сотрудникам в целевом значении 100%.

**ACW (After Call Work Time)** - время поствызывной обработки или время без пользователя, которое тратит агент после звонка на обработку обращений. Наша цель: 60 секунд, результат моей команды 28,8 секунды в этом году, что на 51% ниже, чем в других командах вертикали. При этом мне удалось улучшить этот показатель по сравнению с прошлым годом на 2,9 секунды.

За счет чего мне это удается:

- Ежеквартальные встречи со всей командой по показателям вертикали. Благодаря этой встрече все сотрудники находятся в одном информационном поле и понимают, каких результатов мы стремимся достичь;
- Обсуждение метрик производительности на индивидуальных встречах с сотрудниками, благодаря которым я понимаю, что сотрудники знают наши цели и идут в нужном мне направлении;
- Подготовка карточек по индивидуальному плану развития (ИПР) и масштабирование их на всю вертикаль. Была проблема, что с сотрудниками работают только в рамках карьерного развития, но при этом нигде не фиксируются промежуточные точки и результаты. Мною был разработан шаблон ИПР, который раскатили на все команды вертикали. Это инструмент для работы, как наставнику, так и руководителю, который собрал всю работу над компетенциями сотрудника в одном месте. Впоследствии я с наставником модернизировала его, поэтому теперь он собирает в себе еще и лучшие практики для работы со стажером над его KPI. Это улучшило качество адаптации и позволило стажерам быстрее выходить в целевые значения.

Это лишь немногие инструменты, которые я применяю в работе. Я всегда стараюсь найти нестандартный подход, применить индивидуальное решение, чтобы достичь поставленных целей в минимальный срок.

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

Создание лучшего клиентского сервиса - это одна из ключевых целей, стоящих перед ЦКС Авито, а следовательно, и передо мной. Я сама вышла из поддержки, поэтому понимаю, с какими трудностями сталкиваются наши пользователи.

Я на регулярной основе пользуюсь нашим сервисом, ведь как лучше оценить сервис, если не на своем опыте. За осень 2022 года я собрала на Авито полную коллекцию книг Стивена Кинга (а это в районе 70 книг), используя сервисы Авито доставки более 10 раз. Если я сталкивалась с какими-то трудностями, я не молчала, а передавала инициативы и общалась с поддержкой на правах пользователя. Например, столкнулась с ошибкой при использовании поиска в приложении, передала инцидент, чтобы коллеги его быстрее починили, в итоге ошибку исправили.

Еще я масштабирую свой опыт на свою семью и слышу объективную обратную связь от использования сервиса. Подобный опыт позволил мне понять клиента и донести свое понимание до своих сотрудников.

**Customer Satisfaction Score** - индекс удовлетворенности пользователей. Положительными оценками считаются 4 и 5. Цель по вертикали: 73%, результат по моей команде: 82%. Для этого, помимо мероприятий, перечисленных в блоке эффективность:

- Еженедельный анализ DSAT (обращений с оценками 1,2,3) по агентам, тем самым исключение негативных оценок по вине агентов;
- Ежемесячные встречи по DSAT внутри команды. Я готовлю кейсы на основе выборки от отдела контроля качества с грубыми или некорректными консультациями, команду делю по группам для анализа кейсов, а потом презентации своих результатов сокомандникам.

Я позиционирую себя как амбассадор клиента, то есть всегда стараюсь отталкиваться от потребности пользователей. При анализе DSAT (оценки 1,2,3) агентов, от пользователей я слышала, что им не нравятся, когда их вопрос не может быть решен в одно касание. Была проблема, что их постоянно переводят между программами, при этом приходилось дублировать свой вопрос сразу нескольким операторам. В вертикали работа мной в прошлом году был инициирован процесс отказа от слепых переводов в голосе, который вместе со схлопыванием, представленным в блоке инновации и креативность, увеличил % сатисфакции в голосе на 3%.

Слепой перевод - перевод вопроса пользователя, находящегося не в моей компетенции, в другой отдел без ожидания ответа от следующего оператора. Если простыми словами: нам приходил звонок, мы запрашивали всю необходимую информацию у пользователя, понимали, что вопрос не наш, и переводили пользователя внутри голоса, не дожидаясь ответа от принимающего отдела, следовательно, пользователю приходилось заново повторять свой вопрос по второму, а иногда и третьему кругу.

Что изменилось? При отсутствии очереди, мы начали переводить вопрос, дожидаясь ответа в 20 секунд на линии при переводе, и проговаривать ситуацию принимающему оператору, тем самым пользователю не нужно было дублировать свой вопрос.

В рамках улучшения клиентского опыта мной также предложена и занесена в спринт инициатива по частичному заполнению шаблона внутреннего примечания при переводе внутри голоса.

Что это значит для пользователя? Если пользователь нам позвонил, и попал по ошибке не в ту программу или вертикаль, при этом уже рассказал свой вопрос, то ему не нужно будет повторять все заново, так как агент при переводе внутри голоса частично заполнит форму звонка, поэтому следующий агент сразу приступит к решению вопроса. Мне удалось доказать команде контента, что это улучшит клиентский опыт для всех вертикалей - и идея взяли в реализацию и делают прямо сейчас.

## **Опыт сотрудников (EX) (не более 3600 знаков с пробелами)**

Удовлетворенность и лояльность сотрудников - одни из ключевых аспектов, на которые я обращаю внимание в работе. Построение сплоченной команды, включенных и заинтересованных сотрудников позволяет быстрее и качественнее достигать поставленных целей.

В данном случае руководитель - это двигатель, в то время как все его сотрудники - это шестеренки. Если одна шестеренка не будет работать, то и двигатель будет барахлить или не заведется вовсе. Поэтому так важно следить за внутренним состоянием команды.

Не буду льстить себе и говорить, что моя команда была всегда идеальной и сплоченной без единой проблемы. Это будет лукавство, поэтому я расскажу реальную картину и трансформацию моей команды за год.

В 2022 году в нашей компании произошли серьезные структурные изменения, которые затронули всех сотрудников Санкт-Петербургского подразделения. Стояла цель по переводу 90% сотрудников

ЦКС из Санкт-Петербурга в регионы, при этом моя команда состояла на 100% из питерских ребят. Понятное дело, что моей команде подобного рода цели были не близки, поэтому пошел резкий отток сотрудников и по результатам опроса вовлеченности на июль 2022 у меня были: вовлеченность 71%, лояльность 14% и общий показатель Харру индекс составлял 14%. Ужасающие цифры, не правда ли?

Но меня это не сломало, поэтому я начала масштабную работу по удержанию текущего штата Санкт-Петербурга, а также сместила фокус на удержание регионального штата. За счет каких инструментов мне это удалось сделать:

- 1. Перевод сотрудников Санкт-Петербурга в другие отделы на региональные ставки.** Мной были проведены командные тематические встречи по карьерному развитию, где каждый сотрудник готовил презентацию про определенный отдел в ЦКС, а потом презентовал его на встрече. По итогу этих встреч в моей команде: 2 сотрудника прошли на позицию супервайзера, 1 сотрудник прошел на контент-менеджера, 1 сотрудник прошел на РТМ-менеджера, 1 сотрудник перешел в команду документооборота. То есть мы сохранили 5 ценных сотрудников в компании, и они работают по сей день.
- 2. Карьерное развитие и повышение сотрудников по грейдам.** За этот год мне удалось довести 3 сотрудников со старшего специалиста до главного, 5 операторов с грейда специалист до старшего специалиста. Также был проведен ряд встреч с супервайзерами вертикали работа, где я рассказывала про лучшие практики, которые впоследствии были масштабированы на команды других руководителей.
- 3. Подготовка карточек по индивидуальному плану развития (ИПР) и масштабирование их на всю вертикаль.** (подробнее в блоке эффективности)
- 4. Проведение тематических командных встреч, неформальных мероприятий.** Мы много говорим о работе, но мало знаем о людях, с которыми работаем, поэтому в моей команде есть традиции: каждый новый год мы участвуем в тайном Санте, каждый хэллоуин мы приходим на командную встречу в костюмах, каждый месяц мы собираемся после работы и играем в игры.

Сейчас в моей команде 11 человек, 10 из которых региональные сотрудники, из 11 человек 8 являются экспертами - это 72% команды. 1 человек работает в моей команде более 2 лет, самый новый 7 месяцев. Средний стаж по команде 1 год 2 месяца. И по результатам последнего опроса ХарруJob от июня 23 все показатели достигли абсолютного максимума: лояльность 100%, вовлеченность 100%, Харру индекс 100%! Это большая победа для меня, так как я прошла большой путь, чтобы достичь таких результатов.

## **Инновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)**

Я никогда не довольствуюсь текущими процессами. Если я вижу, что можно что-то усовершенствовать для более быстрых результатов, я всегда стараюсь это реализовать.

Показатель оссирансу в нашей вертикали был всегда крайне низким, в районе 14%, то есть агенты, вместо работы с пользователями, сидят и ожидают звонка. Лидировать эту метрику было поручено мне в начале финансового года.

Мной был инициирован процесс по схлопыванию, который сейчас успешно запущен в вертикалях работа, услуги и недвижимость.

Я провела анализ тематик, которые больше всего переводятся между программами и нашла закономерность. Провела ряд встреч с коллегами из смежных подразделений, совместно были полностью подготовлены программы дообучения и адаптации сотрудников.

*Программа - набор знаний, которыми обладает агент поддержки, объединяющий в себе определенные тематики обращений. Всего в Авито 4 программы.*

Мы начали реализовывать проект в рамках дообучения смежной программы еще в прошлом году в ноябре. Это начало приносить положительные результаты: увеличилось охват на 10%, CSAT на 7%. В феврале мы схлопнули весь голос. Это привело к увеличению охвата в 2 раза, поэтому было принято решение масштабировать этот процесс и на команды письма. С апреля 2023 мы начали дообучать письменных агентов.

На данный момент в вертикали работа 69 человек полностью или частично схлопнуты, это 65,7% от всего состава вертикали. Наблюдается рост метрики охвата вертикали работа: Q1 2022 -19%, 2023 - 33%, Q2 2022 - 20,4%, 2023 - 36,5%.

Наш опыт забрали вертикали недвижимость и услуги, они также начали дообучать сотрудников, то есть опыт нашей вертикали и моя инициатива привели к масштабным изменениям в рамках работы над метрикой охвата. Сейчас есть планы продолжать масштабировать эту практику и на другие вертикали.

## **Лучшие практики (не более 1800 знаков с пробелами)**

Посмотри на руководителя и увидишь, из каких людей состоит его команда. Супервайзер является примером, источником основной информации и принципов компании для сотрудников. Я убеждена в том, что нельзя требовать от сотрудника больше того, чем ты можешь сделать сам. Именно поэтому я прилагаю огромные усилия к росту своих компетенций и с каждым полученным грейдом я становлюсь, как вино, только лучше. Что я делаю:

1. В своем эссе я старалась поделиться своими лучшими практиками и инициативами с вами, но помимо этого я рассказываю о долгосрочных планах и целях своей команде, именно поэтому, когда приходит время запускать новый проект, сотрудники морально к этому более подготовлены. Также мой пример инициатив мотивирует их проявлять свою креативность и выходить из зоны комфорта, ведь если ты видишь, что твой руководитель горит своей работой, ты тоже хочешь соответствовать его уровню. Результат: предложения от моей команды к продуктовой команде с целью улучшить клиентский опыт
2. Читаю бизнес литературу, а также провожу командные встречи с линейными сотрудниками по обсуждению принципов компании и менеджерских компетенций на примере книг. Например, в этом году мы читали и обсуждали с командой книгу Максима Богатырева «Сложные подчиненные», а потом разбирали лидерские компетенции в реальной жизни на примере книги Стивена Кинга «Побег из Шоушенка», так как считаю, что без реальных примеров невозможно разобраться в сложной теме. После этого получала обратную связь в опросе HappyJob - 100% сотрудников по моей команде знают цели и принципы компании и могут их назвать
3. Я ежегодно прохожу реверификацию знаний и навыков, забираю обратную связь и перекладываю ее на свой индивидуальный план развития, чтобы усовершенствовать свои базовые действия

Результат начинается с меня!

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

Я никогда не стремилась стать руководителем, приходя в Авито, я наоборот зашла со словами: «Только не супервайзер!», имея за плечами негативный опыт предыдущей работы. Но та атмосфера молодых и амбициозных людей за несколько месяцев полностью изменила мое мнение, произвела трансформацию от ершистого линейного сотрудника до уверенного в себе руководителя. Всего за 3 года я выросла на 2 менеджерский грейда: старшего и ведущего супервайзера.

Я искренне заинтересована в каждом своем сотруднике, знаю все их радости и чаяния, развиваю в них самостоятельность, дух единства и настраиваю на то, что мы должны показывать лучшие результаты, именно так сейчас и выходит.

Я выстроила в своей команде четкую логику, где у каждого есть зона ответственности и свои обязанности, перераспределив свое время на развитие внутренних инструментов и коммуникации в компании. Благодаря слаженной работе и четкому распределению ролей, моя команда показывает лучшие результаты по KPI в вертикали.

Также мне удалось внести вклад в развитие супервайзеров в вертикали работа, это позволяет достигать нам лучших результатов, а другим супервайзерам выстраивать такую же четкую систему взаимодействия внутри своих команд, как у меня. Ко мне обращаются руководители по абсолютно любым вопросам, и мне нравится, что я являюсь надежным плечом и произвожу фильтрацию вопросов, направляющихся к моему руководителю.

«Хрустальная гарнитура» - для меня огромный шаг в профессиональной деятельности. Я не участвовала в отборе в прошлом году, так как не видела в себе силы, а эта номинация только для лучших! Чтобы попасть в этом году мне пришлось пройти внутренний конкурс и победить в нем, поэтому хочу показать на своем примере, какие специалисты работают в Авито.

---

## ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

<b>ФАМИЛИЯ</b>	Позднякова
<b>ИМЯ ОТЧЕСТВО</b>	Анна Денисовна
<b>ДОЛЖНОСТЬ</b>	Ведущий супервайзер поддержки пользователей