


ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №9635

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШИЙ ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖЕР

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	Пуртова Екатерина
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

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

Лидер в Авито — это каждый, кто разделяет ценности компании, активно влияет на прогресс себя, команды и всей платформы. Лидером может стать каждый, потому что это не формальный титул, а совокупность действий и их результат.

Лидер - амбассадор клиента, совладелец бизнеса, драйвер, геймчейнджер, интегратор, командный игрок и оптимизатор. Приверженность нашим ценностям и постоянная работа над развитием лидерских компетенций помогли мне стать лучшим операционным менеджером в компании, которую знает каждый россиянин.

Меня зовут **Пуртова Екатерина** и, проработав в банковской сфере 7 лет и пройдя путь от специалиста по продажам до руководителя отдела продаж в контактном центре, решила ее сменить. Так мне предложили возглавить команду ручной модерации в Авито: не зная специфики, но обладая успешным опытом управления командами, я согласилась. И вот уже счастливых 6,5 лет я являюсь операционным лидером в компании Авито, 3 из которых - **Руководитель службы поддержки вертикали Недвижимость.**

С первых дней работы в компании я вдохновилась ее миссией, ценностями, командой и корпоративной культурой. Мне импонирует, что мы помогаем каждому улучшить собственную жизнь и жизнь людей вокруг, проявляем заботу, находимся в постоянном поиске возможностей, внедряем новые сервисы, продукты и услуги. И мы, как центр клиентского сервиса, поддерживаем наших клиентов, как в моменты стремительного роста и развития, так и в моменты полной неопределенности.

В службе поддержки вертикали Недвижимость сейчас более 250 сотрудников. Команда играет в высшей лиге: мы помогаем выстраивать долгосрочные отношения и укрепляем репутацию компании. Наша **основная цель - ежедневное предоставление качественного клиентского сервиса**, которое базируется на основных принципах и выражается в ключевых метриках:

- **повышение уровня удовлетворенности (CSAT):** стремимся понять потребность нашего клиента и принести ему ценность, постоянно изучаем, проверяем и улучшаем процессы, которые влияют на клиентский опыт;
- **улучшение скорости и качества обработки обращений (Service Level (SL), Avg Handle time (AHT)):** ценим время и усилия нашего клиента, которые он тратит на решение своего вопроса;
- **уровень вовлеченности и здоровья команды (Engagement, Wellbeing, Loyalty, Attrition):** механизм огромной корпорации будет работать слаженно, если сотрудники будут счастливы и заряжены. Моя задача: заботиться о команде, поддерживать ребят и помогать им расти. Чувство причастности и позиция “я - часть чего-то масштабного и грандиозного” помогают добиваться больших результатов.

Влияние (не более 3600 знаков с пробелами)

Совладелец: относится к бизнесу как к своему

Как операционный менеджер, я влияю на реализацию стратегии вертикали Авито.Недвижимость через **обеспечение доступности службы поддержки и формирование положительного клиентского опыта**, который позволяет сохранять текущих клиентов и привлекать новых на платформу.

Вертикаль Недвижимость является самой прогрессирующей внутри Авито, потому что мы

понимаем, что решения по недвижимости — это фундамент счастливой жизни, успешного бизнеса и даже отличного отпуска. Поэтому мы развиваем новые бизнес-модели, расширяем ряд продуктов и услуг, тем самым более прочно входим в ритм жизни наших клиентов.

Чтобы все изменения для клиентов проходили *бесшовно*, на помощь бизнесу приходит моя вертикаль – **команда вовлеченных и профессиональных ребят, которые воплощают в жизнь набор стратегий и инициатив, улучшающих клиентский опыт.**

Недвижимость — живая вертикаль с лидерским мышлением и амбициями победителя, которая борется за первенство на рынке, а став лидером – ищет новый большой рынок. Одним из ярких примеров 2023 года стала *командная работа бизнеса, продукта, отдела продаж и службы поддержки при внедрении и масштабировании нового сервиса в краткосрочной аренде - Онлайн-бронирование жилья*. В вызовах мы всегда стремимся увидеть возможности, поэтому была поставлена амбициозная задача - занять рынок ушедших AirBnB и Booking. Время было подходящим – пора действовать. Мобилизовав ресурс своей команды, в сжатые сроки мы **запустили круглосуточную поддержку сервиса** в двух удобных онлайн-каналах – чаты и голосовая линия, и выделили отдельных специалистов для предоставления индивидуального сервиса. Вместе с командой я смогла *показать положительную динамику по ключевым бизнес-метрикам по сервису Онлайн-бронирования жилья: SL - 90%* при цели - 85% и **CSAT - 83%** при цели вертикали - 71% на конец CY`23.

Мы стали первой вертикалью Авито, бизнес-юнит которой полностью перешел на сопровождение сделки – от поиска жилья до заселения. Считаю, что одну из ключевых ролей в этом проекте сыграла Служба поддержки, которая круглосуточно помогала клиентам адаптироваться к новому сервису и понять его конкурентное преимущество, решать вопросы клиентов (как водится, на старте не бывает идеальной гладкости, но мы старались обеспечить максимальный комфорт и удовлетворенность).

В результате **количество арендаторов увеличились на 10% за год, а количество арендодателей – на 7%**, при этом мы получили **более 0,5 млн бронирований, что на 50% больше поставленной цели.**

Эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

Драйвер: добивается результата

К каждой поставленной цели я подхожу как к вызову, что делает процесс ее достижения увлекательным и интересным. Выполняя одно задание за другим, вместе с командой мы достигаем свои *North Stars*.

Первая звезда, до которой мы дотянулись – **SL**. С развитием продукта мы наблюдаем повышенный интерес к нему: аудитория растет, а с ней и количество обращений в поддержку. Это был вызов для меня и всей команды. Чтобы не увеличивать численность команды кратно, я изучила нагрузку специалистов. Внимание привлекла голосовая линия, Оссипансу которой составляла всего 30%. В результате мы интегрировали в работу автоматическую систему переключения специалистов между голосовой и письменной линиями: голосовому специалисту в отсутствие звонков в линии автоматически назначается письменное обращение. Это позволило оптимизировать процесс и отказаться от ручного регулирования. Так же значимую роль в наращивании SL играет автоматизация – бот, который помогает пользователям быстро решить простые вопросы или собирает необходимую информацию для специалиста, который будет принимать более сложное решение. Далее команда Workforce Management System пересмотрела подход к составлению

графиков работы сотрудников, основываясь теперь на недельный прогноз по потоку, что позволило точно покрывать пиковые часы. Сейчас моя команда ежемесячно обрабатывает до 150К обращений в 3-х каналах и это не вызывает сложностей. Наш **SL вырос на 34% и составляет 82%**.

Следующая звезда, которой стоит уделить внимание – **АНТ** – ключевой показатель эффективности операционной команды. Не устаю отмечать, что мы высоко ценим время и усилия, который тратит клиент на решение своего вопроса. Чтобы помочь клиенту, мы прежде всего помогаем нашим сотрудникам, оснащая их необходимыми ресурсами и инструментами. Так мы сокращаем время и усилия, которые команда тратит на поиск решения: например, переход на новую базу знаний – Naumen, чат-бот по сбору информации, внедрение голосового набора текста, наполнение интерфейсов для работы в режиме “одного окна” и еще много крутых вещей, которые были реализованы на основании идей от сотрудников. Добились ли мы тут успеха? Однозначно! С учетом развития продукта и услуг появляются все новые и драйвовые вопросы от пользователей, но, несмотря на это, мы показали **снижение АНТ на 33%**.

С целью поддержания знаний о продукте и развития технологической экспертизы, от которых зависит качество обслуживания, активно используются тренажеры, квесты, симуляторы. Использование данных инструментов позволило **повысить качество специалистов на +5%**, а **количество повторных обращений сократить на -20%**.

У меня есть формула успеха и она очень проста: *если каждый сотрудник будет успешен в своей роли, то и вся вертикаль добьется больших побед*. В первую очередь стоит начать с атмосферы, в которой работают и взаимодействуют люди. Мы честны друг с другом, сохраняем конструктивность и взаимное уважение. А открытая среда для обмена информацией — залог доверия. Следующая задача каждого руководителя – помочь специалисту быть успешным в достижении своих KPIs. С этой целью был создан дашборд для управления эффективностью и качеством сотрудников, внутри которого можно ежедневно отслеживать динамику по ключевым метрикам: АНТ, CSAT, качество. Регулярная работа с дашбордом помогает расставлять фокусы, действовать проактивно, комплексно развивать сотрудников и повышать их эффективность.

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

Амбассадор клиента: отталкивается от потребностей пользователей

Мы считаем, что *лучший клиентский сервис – это когда в нем нет необходимости*, поэтому ключевой миссией моей команды является быть **voice of customers**. На основании отзывов клиентов, фидбека от сотрудников поддержки и их анализе запущен процесс для улучшения продуктов, услуг и сервисов обслуживания.

Счастье клиента – основа нашего бизнеса. Моя философия – слышать, а главное, понимать клиента. Слышать клиента — легко. Понимать – уже гораздо сложнее. Первым шагом специалист должен ставить себя на место клиента, чтобы организовать свою работу, как можно эффективнее. Для формирования клиентоориентированного мышления наши сотрудники проходят специальные программы soft-обучения, совместно с отделом контента разрабатывают гайдлайны и friendly-ответы, а также выступают в качестве voice of customers, проходя путь клиента, предлагая идеи по улучшению клиентского опыта и открыто делаясь обратной связью. В результате вертикаль показала **прирост на +19% по CSAT**.

Как мы этого достигли?

Чтобы понять клиентскую “боль”, нужно пройти его путь – поэтому мы **регулярно надеваем “Тапки клиента”**. Мы формируем фокус-группу из руководителей, наставников и специалистов, и

проигрываем клиентские сценарии, другими словами – тестируем самих себя. Все “боли” мы фиксируем и отдаем на доработку. Например, для решения практически любого вопроса нам нужно знать номер объявления, по которому обратился клиент. С такой, казалось бы, простой задачей оказалось непросто: поиск номера объявления занимает определенное время, а мы ценим усилия клиента. Поэтому поиск номера объявления мы передали на нашего чат-бота. “Тапки клиента” помогают превентивно отрабатывать и предвосхищать пожелания.

Конечно же, клиентская поддержка - это не “команда в вакууме”. Мы плечо к плечу работаем с командами разработки, продукта, маркетинга и бизнеса. Такую крепкую связь мы установили при помощи **dogfooding**, или **погружения коллег в клиентский сервис**. Процесс помогает лучше понять пользователя через наблюдение за поддержкой, подключение к решению реальных обращений клиентов Авито, возможность видеть их отзывы о продуктах, запросы и “боли”, а также общаясь со специалистами. Это крутая возможность увидеть результат своей работы вживую – как новый продукт или фича влияют на клиентский опыт.

Каждый сотрудник службы поддержки Авито является амбассадором клиента, поэтому считаю важным создать среду, в которой формируется клиентоориентированное мышление, развивается advanced problem solving, а также можно не бояться предлагать разные идеи и открыто делиться обратной связью. И вот тогда voice of customers будет звучать громко. Чтобы вся эта магия случилась, я нахожусь в близком контакте со своей командой – хожу в линию, наблюдаю за работой специалистов, провожу welcome-встречи для новых сотрудников, на которой комфортно погружаю в нашу корпоративную культуру, рассказываю про наших клиентов и про их ценность, и, конечно, ценность специалиста поддержки. Отличной практикой стали регулярные встречи up to you с опытными сотрудниками, где мы обмениваемся обратной связью и решаем волнующие вопросы.

Мое главное правило: **разделять результаты работы и радость от побед со всей командой**. Мы работаем плечом к плечу и всегда можем друг на друга положиться, поэтому любая победа – это наше общее достижение. Чувство причастности к триумфу должен ощущать каждый сотрудник.

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

Командный игрок: ценит коллектив

Мы верим, что только в *определённой среде можно достичь наших целей*, поэтому регулярно измеряем уровень вовлеченности и здоровья команды, анализируем результаты и создаем комфортные и безопасные условия.

По данным последнего опроса:

- **Engagement (индекс мотивации сотрудников и продуктивности рабочей среды): 96.3%**
- **Loyalty (индекс приверженности сотрудников к компании): 93.6%**
- **Wellbeing (индекс здоровья команды): 8.1** (из 10)
- **Attrition (текучесть): 2.6%**

Ключевые вещи, которые влияют на желание быть частью семьи Авито:

- у тебя интересные задачи;
- рядом люди, у которых можно и хочется чему-то учиться;
- ты уделяешь время профессиональному и личному развитию;

- ты ощущаешь себя частью команды и чувствуешь, что тебя ценят;
- ты видишь, что твоя работа (а значит и ты) меняете мир к лучшему.

Помимо своего ключевого функционала, сотрудники могут проявить себя в различных ролях, решая интересные задачи и прокачивая свои скиллы - эксперта, наставника, контролера качества, бэкапа руководителя группы (результат опроса *“Авито мотивирует меня выходить за рамки своей роли”* - 8.6).

Большую роль в жизни сотрудников играют их руководители, которые помогают как с рабочими, так и с личными вопросами, оказывают поддержку и помогают быть успешными в своей роли. Поэтому развитие руководителей является одной из ключевых задач моей работы. В Авито широкая база обучающих материалов и мероприятий, развита система менторинга. Ежегодно руководители подтверждают свои навыки через процедуру верификации. С уверенностью могу сказать, что мои сотрудники в надежных руках, что подтверждают результаты опроса - *я готов рекомендовать друзьям работать с моим непосредственным руководителем* - 9.6.

Очень важно знать, что у тебя есть возможность проявить свой потенциал и амбиции, поэтому разработана карта карьерных возможностей для каждого сотрудника. Рост может быть как вертикальный, так и горизонтальный. Задача руководителя - помочь сотруднику выбрать направление своего развития, поэтому раз в полгода с каждым из них проводится встреча ПРО-развитие (*Мой руководитель проявляет интерес к моим карьерным устремлениям* - 9.5). Сотрудники создают свои карьерные треки, проходят программы обучения и вступают в кадровый резерв. Так, за 6 месяцев на новые роли перешли 23 сотрудника (руководители, тренеры, контент-менеджеры, WFM, контролеры качества) и это моя большая гордость!

Как лидер я помогаю каждому видеть совокупную картину работы бизнеса, осознавать, что он является частью большого, сплоченного процесса. Это отлично вовлекает всех в командную работу: задачи приобретают смысл, становятся понятно, откуда они взялись, повышается энтузиазм и желание быть частью единого механизма.

Мы искренне любим и дорожим нашими сотрудниками, поэтому с особой нежностью относимся к Wellbeing. Помимо работы стараемся вовлекать их в корпоративные мероприятия. Например, летом мы провели Спартакиаду по нескольким дисциплинам, финал которой проходил в Санкт-Петербурге. Дни рождения отмечаем кулинарными мастер-классами. Участвуем в забегах и укрепляем здоровье, выполняя задания в приложении Avito.Balance, устраиваем кибертурниры. Через популярные мемы в комфортной форме собираем обратную связь по волнующим вопросам. Наши сотрудники поддерживают и запускают социальные инициативы - *Добрые лапки*, *Сервис без границ* (инклюзивность), благотворительные акции.

Нас очень много и мы очень разные, но нас объединяет одна большая любовь к Авито.

Инновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)

Оптимизатор: делает сложное простым

Сложности замедляют развитие, поэтому мы с командой постоянно ищем пути упрощения опыта клиента, процессов и подходов к принятию решений.

Одна из основных задач команды Онлайн-бронирования - сопровождение клиентов сервиса на каждом этапе сделки: от просмотра подходящих вариантов жилья до заселения. Скорость ответа поддержки на запрос пользователя становится на 100% решающим фактором, когда речь идет об оплате или базовой функции продукта, без реализации которой невозможна работа с ним. Поэтому

для нас важно, чтобы у каждого клиента была возможность в режиме реального времени получить ответ на свои вопросы. Для решения этой задачи я выделила в отдельное направление вопросы, касающиеся онлайн-бронирования и сформировала отдельную команду, специализирующуюся только на этом сервисе. Внутри создана роль Арбитра – специалист с сильной экспертизой, способный решить самый сложный кейс и предоставляющий индивидуальное обслуживание. Прделанная работа нашла отражение **в росте CSAT на +15%** среди клиентов сервиса Онлайн-бронирования жилья.

Чтобы решить проблему, специалисту нужно сделать много действий, собрать и проанализировать большой объем информации – это сложно и долго. Чтобы сделать быстрее и проще, мы запустили скриптовые расширения и доработали внутренние интерфейсы на основании идей и пожеланий сотрудников. Например, мы ввели голосовой набор текста при заполнении обращения от пользователя. Так мы **упростили работу специалистов и улучшили время решения вопроса пользователя, сократив АНТ на -33%**.

Лучшие практики (не более 1800 знаков с пробелами)

Геймчейнджер: готовый менять правила и устои

Клиентский сервис – самая развивающаяся сфера, которая постоянно эволюционирует под воздействием клиентских предпочтений, новых технологий и конкурентной среды. Умение наблюдать за повесткой и отслеживать тренды — полноценный скилл, которым должен владеть каждый руководитель Авито. *Быть Геймчейнджером, активно искать и поддерживать новаторские способы удовлетворения запросов наших клиентов.*

Поделюсь основными направлениями работы:

Оmnikanальность:

Мы придерживаемся того, что лояльность выше, когда клиент прикладывает меньше усилий: например, при переключении между каналами или при необходимости выслать поддержке дополнительную информацию. Поэтому мы построили бесшовную систему взаимодействия, когда вся история общения, независимо от канала связи, сохраняется, и можно быстро ознакомиться с ситуацией клиента, информацией, предоставленной им ранее и с решением, озвученным поддержкой.

Автоматизация:

Мы рассматриваем автоматизацию как инструмент, позволяющий клиентам быстрее и проще решить свой вопрос, предоставить пользователю решение в виде связного красивого текста с учётом контекста запроса и собрать нужную информацию для специалиста поддержки для принятия решения в сложных кейсах. Я помогаю развивать это направление, так как считаю, что это идеальное проявление партнерства искусственного интеллекта и человека.

People Experience:

В работе я фокусируюсь на сохранении Wellbeing команды, считая, что это должно стать приоритетом №1 всех руководителей. Поэтому мы разработали программу «Забота о ментальном здоровье», которая помогает работать со стрессовыми состояниями и предотвратить выгорание сотрудников, а также развить навыки осознанности и повысить устойчивость в любых

повседневных ситуациях.

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

В заключение хочу искренне признаться: этот год был удивительным, продуктивным, захватывающим, полным больших и интересных вызовов.

Что удалось сделать за год?

- создать атмосферу, которая способна вызывать желание быть частью Авито, любить наших клиентов и достигать крутых результатов;
- из 250 человек построить единый слаженный механизм (и даже семью), движимых одной целью – дарить счастье нашим пользователям;
- запустить новые процессы (много процессов =)), поддержать инициативы бизнеса и продукта, тем самым развивая и улучшая клиентский опыт.

Но самое **главное достижение для меня, как для руководителя - моя команда и люди, поддержка которых давала и дает мне силы и энергию для движения вперед.**

Как сказал великий Майкл Джордан: *“Талант выигрывает игры, а команда — чемпионаты”*, и я с ним на 100% согласна. Благодарю всех, кто вместе со мной участвовал в этом негласном “чемпионате”!

Друзья, я рада, что могу поделиться своими успехами и лучшими практиками с вами, участвуя в Хрустальной гарнитуре в номинации Лучший операционный менеджер!

Рада знакомству – со мной, моим опытом, идеями и переживаниями, и моей большой семьей – Службой поддержки компании Авито, которая помогает миллионам россиянам решать важные вопросы и воплощать мечты в жизнь.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Пуртова
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Екатерина Викторовна
ДОЛЖНОСТЬ	Руководитель службы поддержки вертикали Недвижимость