




ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №9726

НОМИНАЦИЯ: САМАЯ ЭФФЕКТИВНАЯ КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ КОЛЛАБОРАЦИЯ

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	СТД Петрович
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Великий Новгород
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	750
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://petrovich.ru/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Кросс-функциональное взаимодействия команды в методологии Спринт
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	https://www.youtube.com/watch?v=1ATA-zvTVHE

ЭССЕ НОМИНАНТА

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

Добрый день! Меня зовут Евгения Фёдорова. Я работаю тренером-методистом обучающих программ в компании СТД «Петрович». Эту должность я занимаю с 1 февраля 2021 года, до этого в течение 3 лет я работала в должности внутреннего тренера.

В этом году в течение 8-ми месяцев я осваиваю новое направление в своей работе – проведение кросс-функциональных командных сессий для решения задач разной сложности. В работе использую методику из проектного менеджмента «СПРИНТ». Почему я выбрала эту методику и в чем ее эффективность, вы узнаете в моем эссе.

В апреле 2023 года состоялась стратегическая сессия Контакт-центра, в которой были выделены основные направления работы подразделения. Руководителям этих направлений нужно было понять, какие трудности есть сейчас, и создать видение будущего, то есть описать цель-мечту и ожидаемый результат.

И тут у них возник вопрос, а что если то, что они создадут, потеряет актуальность или не нужно конечному пользователю? Это связано с тем, что обычно на разработку видения и макета модели (прототипа) в среднем уходит 3-4 месяца. Значит нам нужен инструмент, который позволит собрать кросс-функциональную команду, чтобы в сжатые сроки, без отвлечения на основную работу, учесть интересы всех сторон, а также даст возможность протестировать прототип на пользователях.

Таким инструментом оказалась методика СПРИНТ.

Она позволила собрать кросс-функциональную команду, которая: определила цели, риски, изучила текущие проблемы, мнение экспертов, составила путь клиента. Благодаря ей удалось создать варианты решений и выбрать из них лучшие, создать на их основе прототип и протестировать на внешних и внутренних клиентах. И все это всего лишь за 5 дней!

Предпосылками к возникновению этих целей и задач были:

- быстроизменяющаяся внешняя среда, например, актуальность изменений, которые делаются в компании для клиентов;
- желание других подразделений в совместной коллаборации найти ответы на сложные вопросы и посмотреть на опыт пользователя при тестировании;
- быстрая проверка гипотез по стратегии.

Например, команда задавала себе вопросы при разработке: «Мы удовлетворяем потребность пользователя этим решением? Оно соответствует стратегии компании?».

В данном случае кросс-функциональная команда преследовала интересы трех сторон: бизнеса, клиента и сотрудника. Со стороны бизнеса: команда опирается на стратегию компании, которая в том, чтобы увеличить оборот к следующему году на 6%. Мы можем повлиять на это при тестировании решения на клиентах, потому что будем понимать их боли и потребности.

Со стороны клиента: команда получает информацию о том, какие решения закрывают его потребности, может отдать их для проработки группе проекта, которая будет изучать, тестировать и внедрять их в дальнейшем. Со стороны сотрудника: команда учитывает потребности сотрудника, который будет работать с этим решением, а значит опирается на общую стратегию компании в сокращении текучести и сохранении лояльности персонала.

Главными достижениями внедрения методики СПРИНТ для меня стали:

- 2 прототипа после спринтов стали реальными проектами, над ними ведется работа;
- за 5 дней кросс-функциональная команда разработала прототипы, на которые в обычной жизни требуется 3-4 месяца;
- результаты тестирования модели на пользователях получили «зеленый свет» на реализацию проекта от бизнеса;

- контакт-центр внедрил современную методику для проведения командных сессий, что повысило уровень взаимодействия КЦ и других подразделений. Прим. Слайды 2,3

Влияние (не более 3600 знаков с пробелами)

В этом пункте я расскажу об одном проекте, который получил новую жизнь, благодаря командной сессии по методике СПРИНТ.

В 2015 году аналогичный продукт уже пытались разработать, тогда он назывался «Заказ покупателя 2.0». Команда разработчиков на создание прототипа и описание рисков потратила 6 месяцев, после чего поняла, что это очень долгий для разработки и дорогой для компании продукт. Из-за этого проект не получил одобрение, и мы даже забыли про него.

Спустя 8 лет стало очевидно, что ограничения платформы 1С не позволяют вносить изменения в текущие процессы оформления заказа.

Предпосылками к этому в 2023 году стали: увеличение демографической ямы, расширение ассортимента и услуг, усложнение функционала специалиста. Из-за этого существует риск нехватки кадров, так как где-то через 5-7 лет на рынке труда не будет кандидатов с необходимыми компетенциями. Созданный инструмент позволит облегчить оформление заказа, а значит и сократить время обучения новичка, что сделает КЦ привлекательным местом для соискателя. К тому же это может повлиять на сокращение текучести кадров с 38% до 30% в 2024 г.

В 2023 году команда по созданию внутрикорпоративных продуктов собрала данные о проблеме и решила сделать прототип решения с помощью СПРИНТа «Новая форма заказа покупателя».

Над созданием прототипа трудилась кросс-функциональная команда из 7 человек. От КЦ были представители от отделов: продаж, качества, обучения, сопровождения сайта. От центрального офиса один сотрудник из отдел цифровых проектов и один специалист из отдела разработки программного обеспечения. Они собрались в таком составе на спринт-сессию впервые, и за 5 дней им удалось создать прототип продукта, который лег в основу проекта под названием «Пикассо».

Моя роль в СПРИНТе - модератор. Это тот, кто занимается подготовкой, организацией, проведением СПРИНТа и отвечает за то, чтобы условия, в которых трудится команда, были максимально комфортными. Если сердце СПРИНТа - это команда, то модератор - его мозг.

Мой вклад как модератора в том, что в этом проекте команда создала прототип, который одобрили бизнес-заказчики и сейчас прототип, с помощью проектной команды, превращается в жизнеспособный продукт.

Компания получает возможность сократить расходы на подготовку и удержание специалистов КЦ за счет разработки и внедрения нового интуитивно понятного инструмента оформления заказа покупателя и сокращения времени обучения новичка с 10 до 4 дней.

К тому же становится возможным создание собственного продукта с нуля с функционалом, удовлетворяющим текущим потребностям клиента и бизнеса. Пилотная версия может быть готова через 18 месяцев после старта работ к апрелю 2025 г, а развитие продукта в течение следующих 2-5 лет будет продолжаться с помощью выделенной команды.

Прим. Сопроводительный файл 1 - слайды 4, 5, 6, 7, 8

Эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

Операционную эффективность методики я буду рассматривать на примере СПРИНТа «Модель обслуживания для клиента в Контакт-центре», август 2023 года и проекта «Изменение структуры

КЦ», август 2020 - январь 2021 гг.

Покажу разницу между двумя проектами - с применением методики СПРИНТ и обычным ведением рабочих совещаний.

В 2021 году команда администрации контакт-центра решила изменить существующую структуру подразделения. Нужно было создать видение будущего - определить ожидаемый результат, разработать варианты решений и собрать их в одну общую модель, которая позже будет разделена на направления для дальнейшей проработки ответственными лицами.

Команда состояла из 6 сотрудников контакт-центра: зам. директор КЦ и пять руководителей отделов. Заказчиком изменения был директор КЦ.

Для создания прототипа потребовалось около 3,5 месяцев (15 недель), если учесть, что собрание длилось 1,5 часа и проходило 1 раз в неделю. Это значит, что всего на разработку прототипа модели, команде из 6 человек понадобилось 135 часов.

Анализ этого проекта показал, что в команде изменений не хватило коллег из других подразделений и конечного пользователя, на которого и было направлено это изменение. Так, например, сотрудники не хотели переходить из отдела в отдел из-за страха не освоить новый функционал и потерять свою команду. Такая особенность модели негативно влияла на их социально-психологическую адаптацию. Это происходило из-за обязательного перевода в другой отдел спустя 3 месяца с момента трудоустройства в компанию.

А теперь давайте посмотрим, как проводилась работа с другим проектом по методике СПРИНТ - «Модель обслуживания для клиента в КЦ». Задача была та же - создать прототип модели обслуживания для клиента. Была собрана кросс-функциональная команда из 10 человек, в которой помимо основных участников от КЦ были приглашены пользователи изменения.

Пользователями изменений в команде были:

- представитель отдела маркетинга, который знает всё о продажах,
- представитель отдела стратегического развития, в работе у которого проект «Пикассо» (о нем я говорила в других пунктах эссе),
- оператор КЦ,
- клиенты Петровича.

А также были приглашены эксперты и бизнес-заказчики, которые подключались на 1, 3 и 5 дни СПРИНТа, чтобы согласовать цель, результат, проголосовать за варианты решений для создания прототипа.

На СПРИНТ было потрачено 5 дней или 30 часов. Из расчета, что в команде было 10 человек - это 300 рабочих часов. Как видно на диаграмме (слайд 9) команда потратила больше рабочих часов, и в тоже время всего 5 дней в сравнении с 3,5 месяцами, которые ушли на создание прототипа модели в другом проекте.

А также преимущество в том, что в быстроизменяющейся среде за 5 дней мы сэкономили не только время, но и спросили конечных потребителей, что для них важно, учли мнения внешних клиентов, бизнес-заказчиков и экспертов из других подразделений. Например, на согласование концепции можно было потратить около 4 месяцев, а команда получила обратную связь от бизнеса, внутреннего и внешнего клиентов всего за 5 дней. В данный момент по модели уже проработаны гипотезы, и она передана разработчикам. Прим. Сопроводительный файл 1 - слайды 9, 10

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

Клиентоориентированность в СПРИНТе проявляется на этапе подготовки, когда мы формируем команду для проведения 5-ти дневной сессии. Здесь речь пойдет о внутренних клиентах. Это могут быть конечные пользователи, которых коснется это изменение, коллеги из других подразделений, которые тесно работают с внешним клиентом.

Помимо команды на начальном этапе, мы также формируем список кандидатов для тестирования в 5-ый день СПРИНТа. Здесь могут быть как внутренние, так и внешние клиенты. В методологии СПРИНТа для тестирования нужно 5 человек.

Давайте рассмотрим, как участие в команде СПРИНТа влияет на опыт внутреннего клиента.

Представители из разных подразделений получают возможность в набросках решений отразить свой опыт, чтобы внести его в общий макет модели. Они чувствуют себя причастными к внедрению нового проекта, что снижает сопротивление изменению в будущем, так как каждый получает свою выгоду от достигнутого результата.

На СПРИНТе «Модель обслуживания для клиента в КЦ» был сотрудник из отдела маркетинга, благодаря этому мы узнали какие ориентиры и потребности у внешнего клиента. Специалист посеяла зерно в мысли команды про комплексную продажу для клиента, и его желание пользоваться экосистемой, то есть получать все товары и услуги в одном месте, а также зафиксировала свои мысли в вариантах решений, которые впоследствии были одобрены командной и бизнес-заказчиками, вошли в конечный прототип модели.

По сути кросс-функциональный опыт коллег позволяет откалиброваться между их видением будущего и стратегией контакт-центра, чтобы получить общий результат, который учитывает интересы всех сторон.

Преимущество в том, что стейкхолдеры и участники находятся в одной коллаборации и в моменте корректируют ожидания друг друга.

В СПРИНТе по разработке инструмента для оформления заказа покупателя «Пикассо» команда тестировала продукт на конечных пользователях – операторах контакт-центра. Это позволило определить болевые точки и зоны, где инструмент закрывает потребности специалистов. Благодаря этому после дополнительного глубинного интервью команда разработчиков сформировала «персону сотрудника», который будет работать с этим инструментом в новой модели обслуживания, о прототипе которой мы говорили выше.

А теперь про то, как клиентоориентированность проявляется в тестировании на внешних клиентах.

Мы измерили удобство клиента в прототипе модели обслуживания, пригласив их на интервью с целью тестирования. Клиенты смогли посмотреть разные сценарии обслуживания, которые формировались по принципу загруженности на линии. Зеленый сценарий – нет очереди на линии; желтый – очередь начинает собираться; красный – очередь на линии, нет свободных операторов.

Клиенты на этой встрече дали нам обратную связь, от которой команда проекта после СПРИНТа отталкивается в проработке гипотез. Например, они обратили внимание на то, что нужна отдельная линия для запросов экспертов, так как им необходимо персональное отношение, которое экономит время.

Надо отметить, что внешним клиентам нравится обращаться в нашу компанию, они с удовольствием делились своим мнением и опытом, когда мы их приглашали на тестирование модели. Об этом также говорит высокий уровень показателя НПС за последний год при норме по компании 81% в среднем он составляет 85%.

Прим. Сопроводительный файл 1 - слайды 11, 12, 13

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

СПРИНТ дает возможность сотрудникам поделиться своим экспертным опытом с коллегами и сделать вклад в будущее развитие компании.

Особенно ценным такой вид коллаборации стал для рядовых сотрудников – операторов. Они чувствуют, что их мнение и опыт важны для компании, что их слышат и формируют будущие изменения с заботой о них.

Для компании это имеет особую роль, так как в будущем они станут амбассадорами этих изменений.

Так, например, уровень общей вовлеченности сотрудников за последние 6 месяцев составил 69%, а по пункту взаимодействие – 77%. Мы приглашаем операторов и в качестве участников команды спринт-сессии, и в качестве тестировщиков продукта или модели.

Сотрудников не погружают в тему СПРИНТА до того, как их пригласили. За неделю до сессии, вместе с остальными участниками команды, они получают общую информацию по этой активности. А значит они смотрят открытым взглядом на те идеи, которые предлагают руководители в команде, корректируют их или дополняют.

Вот комментарии после СПРИНТА «Модель обслуживания для клиента в КЦ» одного из операторов: «Мне очень понравилась такая интенсивная работа, было сложно, интересно. Почувствовала себя полностью реализованной. В первый день было очень страшно, я пришла с мыслями о том, что не я должна быть в команде, но в последний день испытала полный восторг и благодарна возможности быть участником СПРИНТА. Мысли, с которыми я ушла со СПРИНТА: нет глупых/ странных вопросов и идей, команда – это сила. Нужно записывать все, никогда не знаешь, что может пригодиться».

Посмотрим на опыт тестировщика – оператора в СПРИНТе по разработке продукта «Пикассо». Здесь с каждым оператором проводилось интервью в течение 45 минут, на котором они самостоятельно тестировали прототип, нажимали активные кнопки и делились своим мнением с командой спринтеров. Например, комментарии тестировщиков были такие: «приятный интерфейс, в заказах вся нужная информация, понятный поиск и алгоритм действий, проще в работе для «продажников» - можно оформить больше заказов».

Если же смотреть на участие в СПРИНТе глазами руководителя отдела продаж, то она отмечает в обратной связи следующее: «Несмотря на то, что мы постоянно были заняты в течение этих 5 дней, я не чувствовала усталости. Атмосфера на спринте и задания способствовали тому, чтобы идеи и решения рождались как бы сами собой. Я была рада, что несколько выдвинутых мной идей участники поддержали и использовали при проработке решений».

Итак, мы посмотрели опыт участия в спринте рядовых операторов и руководителя. А каков опыт заказчика?

Заказчик СПРИНТА «Модель обслуживания для клиента» рассказала о следующих преимуществах метода: «Взгляд на проблему с разных сторон, возможность в группе создать то, что один создавал бы долго – новые идеи, рожденные в групповом обсуждении. Возможность без больших затрат придумать прототип и сразу его протестировать – экономия денег. Ну и за короткое время от идеи выйти к некому прототипу – экономия времени».

А также обратила внимание на проблемные зоны: «Нужно очень четко формулировать то, что хотим получить на выходе со СПРИНТА и доносить это в том числе до бизнес-заказчиков, чтобы они понимали, над чем в каждый из дней работает группа. Выбирать прототип, максимально

приближенный к тому, что на выходе получит клиент, например, составлять диалог с клиентом, максимально приближенный к жизни».

Конструктивная обратная связь и опыт коллег помогут мне как модератору на будущее учесть эти моменты при подготовке к СПРИНТУ.

Прим. Сопроводительный файл 1 - слайды 13, 14, 15

Инновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)

Все началось с прочтения книги «СПРИНТ» от авторов Дж. Кнаппа, Дж. Зерацки, где написано, как создать продукт за 5 дней.

И мы так вдохновились этой методикой, что решили взять ее за основу и доработать под реалии Контакт-центра. Так совпало, что как раз в это время компания начала работу над стратегией и после общей командной сессии образовалось 7 направлений работы, по которым необходимо было найти видение будущего. Мы поняли, что методика поможет нам это сделать в кросс-функциональной команде; в кратчайшие сроки мы получим описание направлений и прототип продукта или процесса.

Первый СПРИНТ был посвящен продукту, согласно теории, по которой построена эта методология, а

второй был связан с разработкой процесса модели обслуживания клиентов в КЦ.

Креативность проявлялась в тот момент, когда некоторые инструменты менялись прямо в процессе спринт-сессии, так, например, инструмент «путь клиента» был заменён на «алгоритм процесса», который затем помог сформировать участникам макет модели. Самое главное это то, что мы сохранили идею кросс-функциональности. Нам было важно учесть в модели интересы стейкхолдеров, уложиться за 5 дней и пригласить бизнес-заказчиков для согласования цели, результата и выбора вариантов решений.

А сейчас эта методика превратилась в работающую технологию для решения любых бизнес-проблем в Контакт-центре. Прим. Сопроводительный файл 2 - слайд 16

Лучшие практики (не более 1800 знаков с пробелами)

А как вы узнаете, работают ли ваши мозговые штурмы? Именно этот вопрос часто задавали мне коллеги. Думаю, в любой компании проводится генерация идей, которая позволяет найти решения. А теперь вспомните сколько этих идей было реализовано? В моей практике это 1-2 идеи из 100. Почему так происходит? В данном случае команды получают удовольствие от процесса, забыв о самом главном — результате.

СПРИНТ дает возможность разрешать серьезные проблемы, испытывать новые идеи, а заодно и получать удовольствие от самого процесса. Его уникальность в универсальности для любого контакт-центра. Почему этот опыт стоит повторить?

Вы сможете:

- находить ответы на сложные вопросы в кросс-функциональной команде. Это позволит вам получить экспертное решение;
- за 5 дней создать прототип продукта и протестировать его на пользователей;

- экономить время на неэффективных решениях, так как результат спринта может быть неуспешным, то есть гипотеза окажется неверной, не учитывающей интересы всех сторон;

- создать в компании культуру кросс-функционального взаимодействия, в которой вы всегда будете решать вопросы, приглашая стейкхолдеров и заказчиков в совместную коллаборацию.

Для подготовки к спринту у меня была только книга, о ней я писала в п. 6. Несмотря на то, что у меня нет сертификации на скрам-мастера, моя методологическая практика позволила мне адаптировать методику под запросы КЦ, а тренерский опыт помог организовать модерацию так, чтобы управлять и контролировать работу команды, привести ее к результату. Например, в одном из спринтов участники получили негативную обратную связь от бизнес-заказчиков, я помогла зафиксировать их вопросы, собраться с духом и настроиться на рабочий лад. В итоге на 5 день результаты превзошли их ожидания. Прим. Сопроводительный файл 2 - слайд 17

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

Инструменты спринт-сессии позволяют визуализировать цели, риски, образ результата, а также подойдут для стратегических направлений, когда вы даже не знаете, с какой стороны подступить и с чего начать.

В планах по улучшению инструментов СПРИНТА на будущее (тут лучше оставить либо планы, либо будущее, т.к. в данном контексте это синонимы) я взяла два момента: при разработке вариантов решений участниками сессии использовать вырезки из журналов, газет для лучшей визуализации набросков; давать личную обратную связь участникам команды по запросу.

При подготовке, организации и проведении СПРИНТА у меня возникали сложности, к примеру, некоторые из них:

- Заказчик сессии не пришел в 1-й день и из-за этого у команды было очень много вопросов по исследуемой проблеме.
- Заказчик сократил количество дней в сессии и повлиял на изменение сценария. Из-за этого возникли проблемы у команды, например, им не хватило информации от экспертов о проблеме в 1-й день сессии, так как они получили ее только во 2-й день.

2. Бизнес-заказчики не понимали, что такое спринт и для чего ребята собираются на 5 дней. У них мало времени, поэтому трудно погрузить их в детали, сформировать правильные ожидания.

Мне удалось освоить методику "СПРИНТ" и адаптировать ее для КЦ за 1 месяц.

В текущий момент в работе у проектных команд два функциональных прототипа: продукт «Пикассо» - получил согласование бюджета на разработку; модель обслуживания клиента «U.M.a» - находится на этапе проработки гипотез. Они напрямую влияют на стратегические цели компании. Уровень ответственности - продажи всей компании. Проекты появились благодаря успешным сессиям в кросс-функциональной команде, которые я организовала и провела. Прим.

Сопроводительный файл 2 - слайды 18, 19

С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Фёдорова
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Евгения Сергеевна
ДОЛЖНОСТЬ	тренер-методист обучающих программ