

**PONY  
EXPRESS**



***УНИВЕРСАЛИЗАЦИЯ - КАК СПОСОБ УВЕЛИЧЕНИЯ  
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ КЛИЕНТСКОГО  
СЕРВИСА***

***CCWeek - 2024***



**Рузанна Альхамова**

**Директор Департамента  
клиентского сервиса**

**Эксперт в области контакт-центров и  
support  
Амбассадор искреннего сервиса**

## О КОМПАНИИ

цифры и факты

**PONY  
EXPRESS**



**Наша МИССИЯ:** → Создавать свободу движения желаний, идей и решений



**40 000**  
населенных пунктов  
ГЕОГРАФИЯ ДОСТАВКИ В РОССИИ,  
СТРАНАХ БЛИЖНЕГО ЗАРУБЕЖЬЯ  
и ТУРЦИИ



**220 СТРАН**  
ДОСТУПНЫ ДЛЯ  
ДОСТАВКИ ОТПРАВЛЕНИЙ



**2 500**  
ЧЕЛОВЕК  
ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА



**77 600 М<sup>2</sup>**  
ПЛОЩАДЬ ТЕРМИНАЛОВ  
и СКЛАДСКИХ ПОМЕЩЕНИЙ



**1 000**  
АВТОМОБИЛЕЙ  
ТРАНСПОРТНЫЙ ПАРК

# О ЧЕМ СЕГОДНЯ УЗНАЕТЕ

---

Опыт  
управления  
командой  
поддержки со  
сложной  
структурой

Как максимально задействовать ресурсы команды и выдержать SLA?

---

Как выстроить работу в подразделении, где много ролей?

---

С какими сложностями вы можете столкнуться, что нужно учесть?

---

## Для кого эта презентация:

Для тех, кто давно не смотрел на показатели с точки зрения эффективности

Кто работает в режиме динамической нагрузки

Кто уже работает над повышением производительности и столкнулся со сложностями

Кто работает в отделах с множеством ролей

# С чего все началось?

Нам казалось, что все хорошо,  
а ТОП-менеджеры пришли и попросили дать огня

**Цель ТОП-менеджеров** - повышение  
эффективности КЦ

**Цель Руководителей support** - выполнить  
показатели доступности, сохраняя качество



# СТРУКТУРА НАШЕЙ СЛУЖБЫ ПОДДЕРЖКИ

Канал обращений клиентов	Функционал
Линия	Линия приема заказов
	Линия сервиса
Неголосовые каналы	Соц.Сети
	Онлайн чат
	Почта (support)
Отдел приема заказов	Заказы из ЛК
	Расходные материалы
	Заказы с сайта
VIP (key_support)	Заказы
	Выделенная линия КЦ
	Почта
	Решение проблем на маршруте
Отдел по работе с контрольными ситуациями	2-ая линия
	Почта
Международные отправления	Заказы
	Линия
	Почта
	Решение проблем на маршруте

Команда поддержки состоит из сотрудников разных ролей и функционала

## ТЕПЛОВАЯ КАРТА-

инструмент для того, чтобы  
видеть распределение  
нагрузки

Так как направлений в  
поддержке много, то все  
эти тепловые карты нужно  
собрать воедино и  
выдержать пиковые часы

	ДеньНед	вт	ср	чт	пт	сб	вс
Интервал	Звонков	1 387	1 295	1 286	1 143	175	134
0:00	1:00	0	0	2	1	0	0
1:00	2:00	2	1	1	0	0	0
2:00	3:00	12	5	5	9	0	0
3:00	4:00	10	7	6	8	0	0
4:00	5:00	7	6	7	9	2	0
5:00	6:00	19	11	7	9	1	1
6:00	7:00	24	18	17	15	0	1
7:00	8:00	40	43	33	27	3	0
8:00	9:00	75	51	76	61	6	7
9:00	10:00	160	109	133	134	21	8
10:00	11:00	193	154	134	160	23	14
11:00	12:00	172	147	161	138	20	11
12:00	13:00	148	129	173	112	16	16
13:00	14:00	117	140	129	102	13	11
14:00	15:00	127	132	108	111	21	14
15:00	16:00	97	143	96	93	11	8
16:00	17:00	59	71	87	80	9	11
17:00	18:00	78	69	55	40	10	12
18:00	19:00	32	40	35	17	9	9
19:00	20:00	14	16	12	12	7	5
20:00	21:00	2	2	7	0	1	1
21:00	22:00	0	1	0	2	2	1
22:00	23:00	0	0	0	2	0	1
23:00	0:00	0	0	1	1	0	1

Пример тепловой карты линии

## Пример распределения численности на нескольких функционалах

Функция	Прогноз ССЧ	Прогноз FTE	Факт ССЧ за месяц	Факт FTE за месяц
Линия заказов	14,3	13	16,5	16,2
Чаты	10,1	9,2	12,5	10,8
Заказы из ЛК	10,1	9,2	9	7,2
VIP линия	25,7	23,4	25	23,2
2 линия	9,2	8,3	7,4	5,3
МЖД линия	9,1	8,3	7,5	6,5
Итого	78,5	71,4	77,9	69,2

При достаточном кол-ве сотрудников на общий объем обращений, мы получали провалы в качестве обслуживания на некоторых каналах

Что привело нас к проекту?

Периодические простои сотрудников на одних направлениях

Нехватка персонала на других

Рост среднерыночного ФОТ в отрасли



Так появилось идея в периоды простоя подключать сотрудников в другие каналы, где в данный момент максимальная нагрузка. Наше решение - обучить сотрудников дополнительному функционалу

# УНИВЕРСАЛИЗАЦИЯ

Это освоение сотрудником нескольких специальностей или производственных операций, облегчающих перераспределение персонала.

## Плюсы для компании

- Минимизация простоев персонала
- Эффективное перераспределение ресурсов
- Сокращение времени решения проблемы клиента
- Равномерное выполнение показателей на всех направлениях

## Выгода для сотрудников

- Увеличение ФОТ
- Новые знания и расширение экспертизы
- Возможности карьерного роста
- Развитие горизонтальное и вертикальное

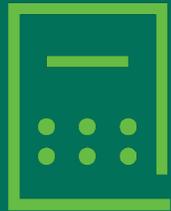
# Шаги реализации

1. Аналитика и расчеты
2. Работа с сотрудниками
3. Внедрение

# 1. Аналитика и расчеты

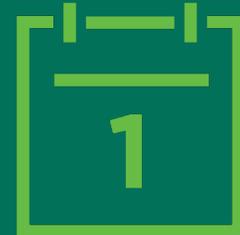
## Шаг № 1

Анализ обращений по каждому направлению и проверка расчета для нее необходимой численности



## Шаг № 2

Анализ графиков работы для построения под нагрузку.  
Приоритезация направлений



## Шаг № 3

Хронометраж

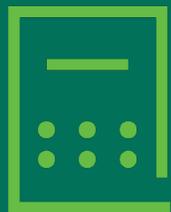


Расчет по новому хронометражу

## 2. Работа с сотрудниками

Шаг № 1

Переход на сдельную  
оплату труда и расчет ФОТ



Шаг № 2

Расчеты сроков обучения  
(планирование ресурсов  
отдела обучения)



Шаг № 3

Вовлечение сотрудников в  
новую мотивацию



**Обучение новому функционалу и регулярный контроль ФОТ**

# 3. Внедрение

Самое главное - чтобы команда руководителей поверила в проект, а сотрудники увидели возможности для себя

## Skill

Это область знаний, соответствующая направлению, на котором работает сотрудник

Так появилась МАТРИЦА  
КАРЬЕРНОГО РОСТА

₽

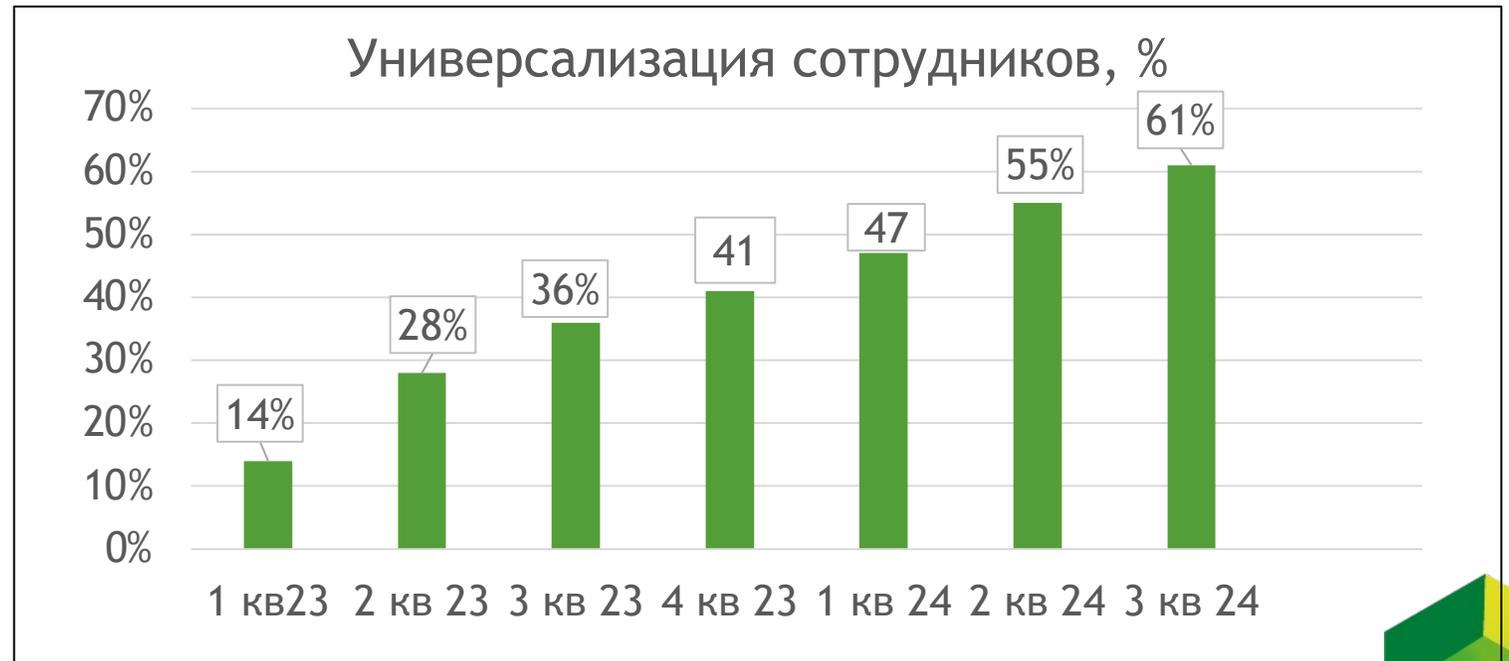
Международные обращения	VIP заказы	VIP отслеживание
Решение контрольных ситуаций	2-я линия (допретензионная)	Почта 2-ой линии
Отслеживание отправок (в чатах)	Обработка эл.почты @support	Отслеживание отправок (на линии)
Обработка заказов в ИС	Линия приема заказов	Обработка заказов на расходные материалы

₽

# 3. Внедрение

Более 60% имеют Primary и Secondary skills

Контроль %  
универсализации -  
сотрудник считается  
универсалом, если знает  
3 и более skills.



Важно установить правила игры:

1. Кто контролирует сотрудника при подключении на Secondary skills
2. Кто прорабатывает с сотрудником ошибки на новом функционале

# Сложности, с которыми мы столкнулись

1. Необходимость автоматизации
2. Снижение качества при переходе на новый функционал
3. Потеря уникальной экспертизы

# 1. Необходимость автоматизации

Важно удерживать баланс между задачами обучения и автоматизации



Без доработок и автоматизации процессов невозможно, нужно параллельно с обучением увеличивать скорость работы в ИС и упрощать процессы



## 2. Снижение качества при переходе на **НОВЫЙ функционал**

### Риски

Демотивация персонала обучаться новым skillам.  
Сложность своевременного отслеживания изменения skilla у сотрудника  
отделом оценки качества

### Проблема

Выявлено снижение качества за счет ошибок на новом функционале и снижения среднего балла

### Решение

Введена систематическая работа с качеством при переходе на новый функционал, составлен график полевых тренингов



### 3. Потеря экспертизы

#### Риски

Потеря носителей экспертизы  
в направлении

#### Проблема

Некорректное решение вопроса клиента

#### Решение

Корректировка базы знаний оператора, чтобы легко найти ответ даже на сложный вопрос



# Каких результатов мы достигли

**+32%**

Рост  
производительности

Реализовано **36** задач по доработкам ИС, уровень автоматизации обслуживания повышен на **8%**

**+21%**

CSI службы поддержки

**+12%**

eNPS

средний стаж работы сотрудника поддержки составляет 4 года, увеличение на **4,2 мес**



Изменение  
показателей  
за период январь-  
сентябрь 2024 г

---

**АНТ на 2 линии (допретензионные обращения) сокращено на 27%  
(с 744 до 542,2сек)**

---

**Линия VIP:**

- АWT сократили с 22,6 по 12,1 сек
- АНТ уменьшили на 15,6%

---

**Линия международных обращений:**

- выполнение SL, среднее время АWT сокращено с 65,6 до 23,7сек.
-

# Что можно было бы изменить?

- ✓ Скорректировали бы мотивацию руководителей ( т.к. закрепление целевых показателей производительности привязывает к определенной цифре и уводит от более творческих задач)
- ✓ Сделали бы фонд экспертных сотрудников (спец обучение с длительным погружением для выбранных специалистов)
- ✓ Создали бы внутреннее обучение в КС (для сокращения промежутков ожидания занятий)
- ✓ Объединили бы план реализации с автоматизациями с первых шагов

PONY  
EXPRESS



# Спасибо за внимание!

Рузанна Альхамова



@alkhamovarr



[rr.alkhamova@ponyexpress.ru](mailto:rr.alkhamova@ponyexpress.ru)



Наш сайт

[www.ponyexpress.ru](http://www.ponyexpress.ru)

