



Лучшие эффективные практики управления персоналом из опыта работы в жюри Хрустальной Гарнитур

Передовой Опыт Контактных Центров

Июнь 2022

Елена Войтова

Мои ключевые направления работы и контакты



Елена Войтова

- Тренер, Консультант
- Верю в лучший Клиентский опыт
- Помогаю с процессами и Сотрудниками

Почта Elena.Voytova@gmail.com

Сайт www.BossVnutri.ru

Telegram https://t.me/boss_vnutri

Тлф **+7 999 904 0123**



- **Личная эффективность руководителя (обучение, консультации)**
 - Критическое мышление
 - Управление собой во времени
 - Эмоциональный интеллект
 - Анализ сильных и слабых зон в компетенциях руководителя
- **Работа с Клиентами:**
 - Анализ процессов взаимодействия с Клиентами
 - Исследование удовлетворенности, потребностей и ожиданий
 - Проектирование процессов взаимодействия с Клиентами
 - Стандарты общения с Клиентами
 - Работа с жалобами
- **Работа с командой**
 - Командные сессии
 - Распределение зон ответственности
 - Анализ профиля мотивации
 - Анализ удовлетворенности рабочими условиями
 - Обучение
- **Оптимизация процессов**
 - Проверка эффективности, ревизия процессов
 - Улучшение, оптимизация процессов
 - Описание процессов, «закрепление» в матрицах, регламентах

Номинации, связанные с управлением персоналом



НАГРАДЫ ЗА ЛУЧШУЮ РАБОТУ С ПЕРСОНАЛОМ

- 41. ЛУЧШАЯ ПРОГРАММА/ПРАКТИКА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЗДОРОВЬЯ И БЛАГОПОЛУЧИЯ
- 42. ЛУЧШАЯ ПРОГРАММА/ПРАКТИКА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ГИБКИХ УСЛОВИЙ ДЛЯ РАБОТЫ
- 43. ЛУЧШЕЕ МЕСТО ДЛЯ РАБОТЫ
- 44. ЛУЧШАЯ ПРОГРАММА/ПРАКТИКА ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА
- 45. ЛУЧШАЯ ПРОГРАММА/ПРАКТИКА МОТИВАЦИИ И ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА
- 46. ЛУЧШАЯ ПРОГРАММА/ПРАКТИКА «ГОЛОС СОТРУДНИКА», ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ОТ ПЕРСОНАЛА
- 47. ЛУЧШАЯ ПРОГРАММА/ПРАКТИКА СОЦИАЛЬНОЙ КОРПОРАТИВНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Моя «тройная корысть» провести это исследование



Как Клиента:

- получать лучший Клиентский опыт, радоваться успехам наших компаний и КЦ

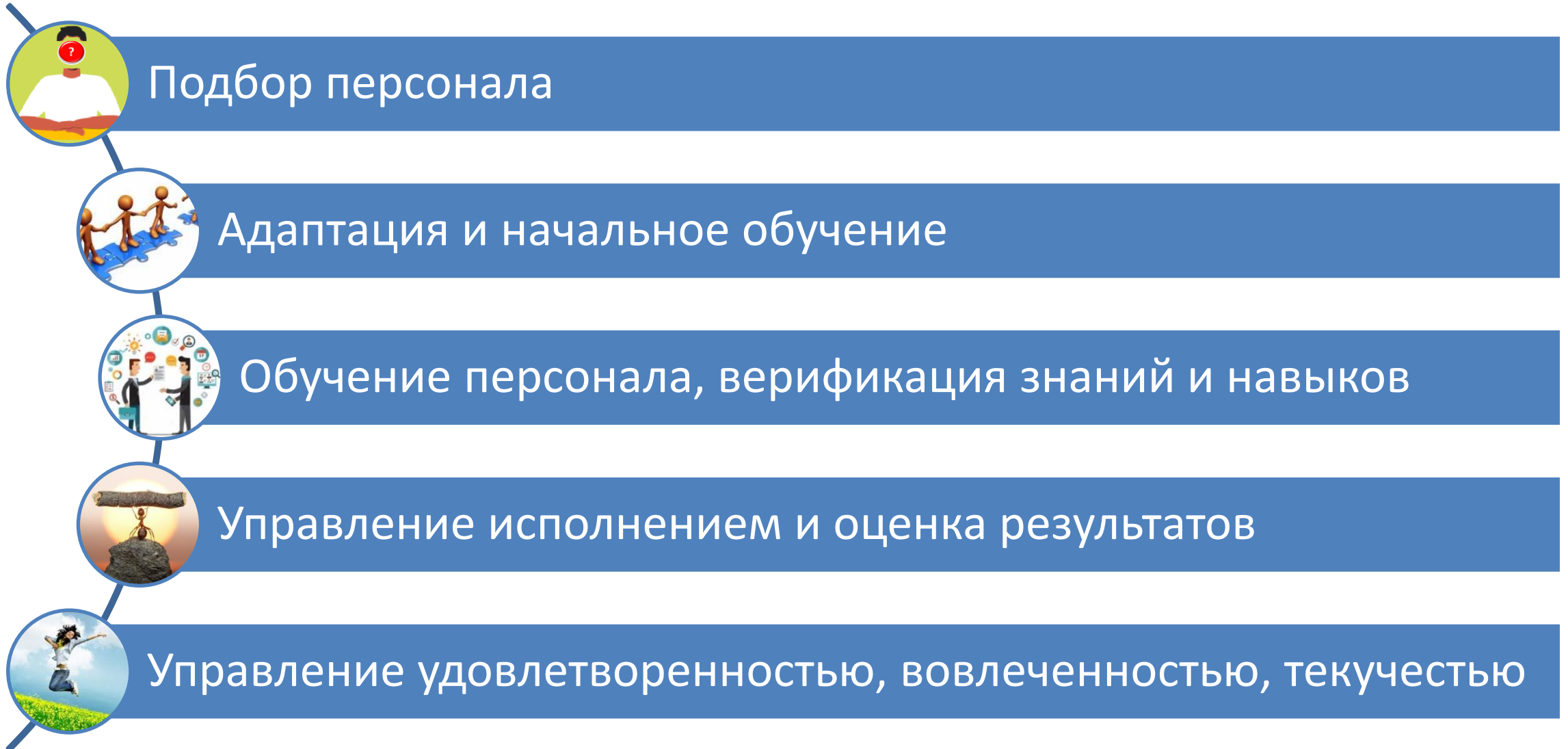
Как тренера и консультанта:

- помогать не только структурировать и выстраивать процессы, но и внедрять / развивать новое

Как части нашей индустрии сервиса и КЦ:

- создавать лучший опыт для Клиентов и для Сотрудников

Ключевые процессы управления персоналом





Для всех процессов УП

По задачам процессов УП:

- Должное **количество** сотрудников
- Должная **квалификация** сотрудников
- Должное **состояние и отношение** сотрудников

Уровень Best Practices

– это пока тренды,
опережение, инновации

Уровень Must Be

– это уже норма,
обязательный уровень
реализации процессов УП





По основным задачам процессов управления персоналом



Должное количество сотрудников



Должное количество сотрудников (подбор, WFM)



- **Удаленный формат работы**
- **Разные варианты смен**, возможность обмена, сбор пожеланий
- **Удобный доступ к расписанию** работы
- **Работа с ВУЗами**. Обучение основам профессии в ВУЗах для привлечения в КЦ, партнерство
- **Воронка подбора** начиная с тлф интервью и постепенно форматы усложняются
- **Приведи друга**
- **Экскурсии** по КЦ, **беседы** с руководителями и сотрудниками, послушать звонки, посидеть рядом с операторами



- Продвижение (поиск кандидатов) в **разных каналах**
- Управление **внутренними перемещениями**
- Выстроенный **WFM-процесс**
- **Планирование** подбора, прогноз оттока
- Корректный **учет текучести**, измерение показателей, **анализ** причин текучести
- **Мониторинг** непрогнозируемых отсутствий и соблюдения расписания

Должное количество сотрудников (подбор, WFM)



- **Индивидуальный подход** к каждому сотруднику, например – много-много вариантов смен; аукцион смен; возможность самостоятельного обмена сменами; получение лучшего графика на основе результатов.
- **Управление своим расписанием** и просмотр в мобильном приложении WFM для сотрудников
- **Активное продвижение** КЦ в соцсетях, анализ статистики привлечения
- **Маркетинговые подходы** в подборе персонала



Должная квалификация





- **Дистанционное обучение, из оффлайна в онлайн**
- **Постоянное развитие персонала**
- **Системно выстроенный подход к обучению**
- **Применение профилей должности и кандидата**
- **Обучение для всех категорий персонала**
- **Программы обучения сформированы для разных категорий**
- **Программы обучения охватывают все навыки**
- **Ориентация на потребности сотрудников**
- **Обязательно практика в ходе обучения. Кейсы**
- **Встроенность каждого элемента в целостную систему**



- Обучение не только **hard-skills**, но и **soft-skills**
- Темы обучения для разных этапов жизни, уровней готовности сотрудников (для новых, для стабильных, для неуспешных, для кадрового резерва).
- Программы документированные, структурированные, с описанием целей, методов обучения и способов проверки
- Легкий доступ в библиотеки электронных и бумажных книг, видеокурсы, внутренние вебинары и т.п.
- ЛК сотрудников и **самомониторинг** прохождения обуч.
- Тренер отслеживает успешность до и после обучения
- Группы новичков («универ», «теплица», «парник»)
- Наставники + Бадди

Должная квалификация

(подбор, обучение, адаптация, верификация)



- **Обучение тренеров** и верификация их компетенций
- **Четкое разделение ответственности и распределение задач** по всем процессам (РГ, тренер, HR, наставник, бадди, контролер качества, ...)
- **Планирование всех процессов** – план начального обучения, план адаптации, план поддержки компетенций
- Обязательная **верификация** после обучения + регулярно
- **Оценка результатов в динамике** (но не сравнением двух периодов «сейчас и вчера»), в т.ч. для новичков
- **Учим учиться**
- **Многоуровневое закрепление** знаний и умений

Должная квалификация

(подбор, обучение, адаптация, верификация)



- **Разные каналы** для проведения обучения (платформы,, зум, очно, телеграм-канал – ролики, комиксы,...)
- **Цикл Колба** в дистанционном обучении
- **Модульное обучение** вместо «фундаментального» блочного. Учитываем специфику восприятия поколений
- **Проработка топ-ошибок** оперативно, «сразу»
- **Геймификация** в обучении
- **Копилки лучших практик** в удобных современных форматах (хит-парад звонков, банк фраз и антифраз, библиотека кейсов, ...)
- Разделение модулей обучения на **обязательные и добровольные**

Должная квалификация

(подбор, обучение, адаптация, верификация)



- ❁ Система, которая мотивирует сотрудников учиться, развиваться. Причем развивает самостоятельность и самоорганизованность. Формирование культуры дистанционного обучения
- ❁ Акцент на эмоциональную вовлеченность
- ❁ При обучении больше практики, чем теории
- ❁ Постоянная поддержка тренера при ДО, наличие чата с тренером
- ❁ Виртуальный тренер
- ❁ Учить нужному в сфере SMM
- ❁ Знания повышают не только проф. уровень, но и применимы в личных целях (мой ❤️ ЭИ)



- ❁ **Построение системы «рефрешей» и «коррекции»,** персонализированно по западающим темам для каждого сотрудника по итогам прослушки, анализа результатов, верификации
- ❁ **Искусственный интеллект,** который помогает объективно **оценить результаты и составить ИПР** сотрудника (еще помогает охватить максимальное количество людей)
- ❁ Системно выстроенное **обучение и развитие тренеров,** поддержка их компетенций на **«сейчас» и на «послезавтра»**
- ❁ Аналогично – **для HR, для КК, для РГ и т.д.** (школа HR, академия управления, универ качества, ...)

Должная квалификация

(подбор, обучение, адаптация, верификация)



- ❁ **Синергия форматов обучения. Разнообразные форматы и методы в обучении** (взаимное обучение peer-to-peer learning, записанные видео, работа в чатах, геймификация, метафорические игры, практики, мобильное обучение, очные практики, мозговые штурмы, мастер-майнды, тв-шоу, марафоны, квесты).
- ❁ **Микрообучение.**
- ❁ Использование разных **онлайн-инструментов**, это результативность и настрой (онлайн-доски, платформы, ЛК, доступ в мобильном приложении, телеканал, эфиры, чаты)
- ❁ **Разные форматы практического закрепления:** развитие навыков ведения диалога, воркшопы, квесты, взаимное наставничество, интерактивные игры...

Должная квалификация

(подбор, обучение, адаптация, верификация)



- ❁ **Онлайн-помощь** оператору во время звонка
- ❁ **Онлайн мониторинг рабочего стола** стажера (или просто оператора) + проактивная помощь / коррекция
- ❁ **Компенсация оплаты** профильного образования
- ❁ **Прокачка когнитивных способностей** сотрудников (Wikium, эл.библиотека, квизы на эрудицию, грамотность, ...)
- ❁ **Развитие креативности** сотрудников (и развитие, и командообразование, и вовлеченность)
- ❁ Обучение нацелено не только на компетенции, но и на **отношение** (к клиенту, к продажам, к продукту, ...)
- ❁ **Разные форматы** для разных поколений + **подстройка** под современные **привычки мозга**



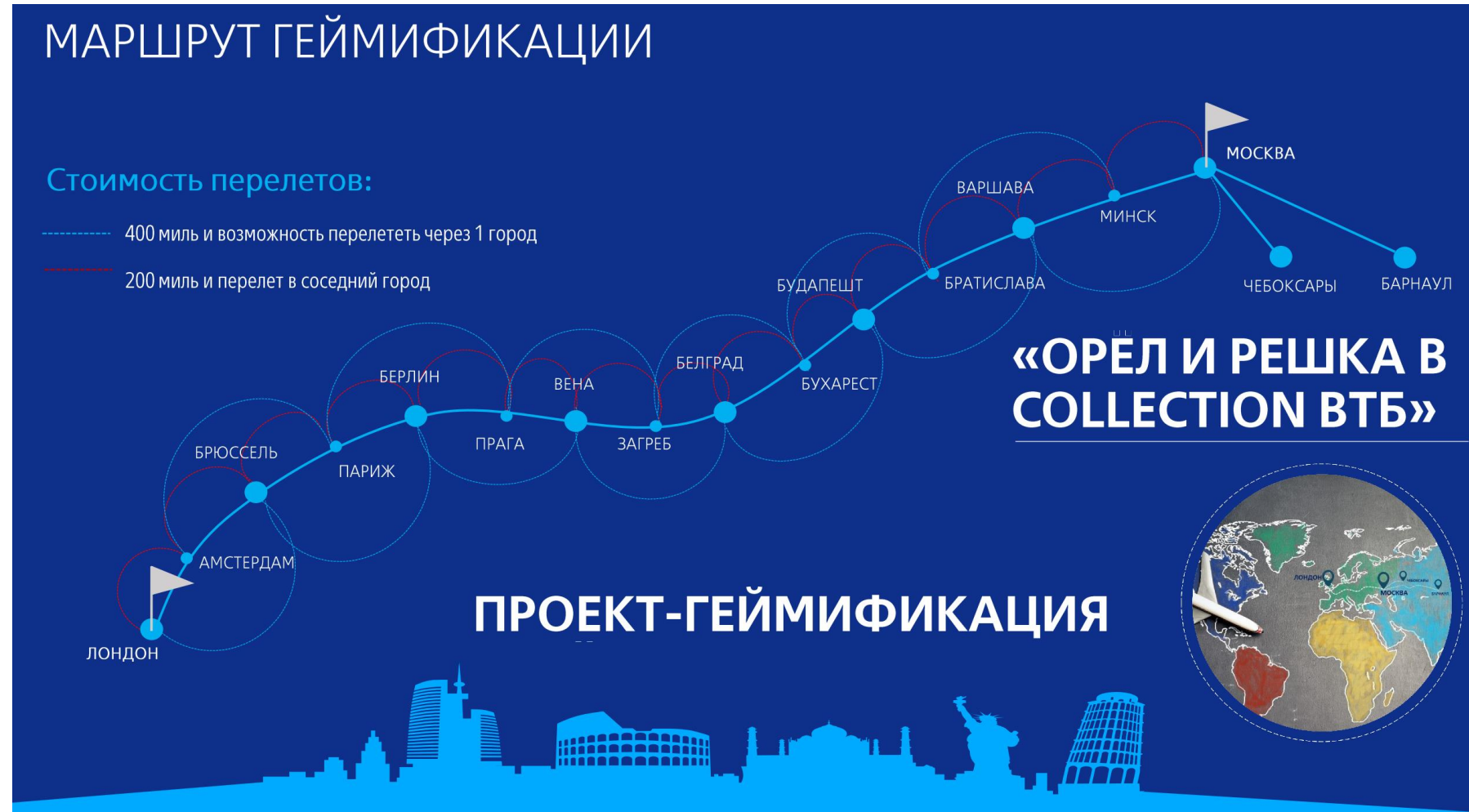
-  **Автоматизация процесса назначения обучения / верификации** по результатам работы, проверки ЗУН, этапам пути, степени успешности (есть риск – потеря контакта с командой, с человеком). Четкая система триггеров – отклонения, изменения, планы.
-  **Личная регулярная проработка с руководителем** результатов и планов коррекции / развития
-  **Объединение удаленных групп** в одну группу для обучения



-  **Осознанное распределение ресурсов** на успешных и неуспешных. **Стоп-триггер** (когда уже хватит вкладываться в неуспешных?).
-  **Роли** наставника, бадди, коуча, тьютора, ментора.
-  **Многоцелевое использование форматов и активностей:** геймификации = мотивация + вовлеченность + командообразование + результаты

Должная квалификация – пример из эссе

- Геймификация
- Мотивация на результат
- Развитие профессион.
- Общее развитие, эрудиция
- Имитация путешествий
- Красивое 😊





Должное состояние и отношение



Должное состояние и отношение

(удовлетворенность, мотивация, вовлеченность, текучесть)



- Индивидуальный подход
- Удаленный формат работы
- Медицинский кабинет, кабинет психолога
- ДМС, вакцинация
- Комфортные условия труда
- Спортзал с тренерами, комната отдыха, теннисный стол, игровые приставки
- Дополнительные бонусы и премии – годовые, квартальные, ситуационные (~от бюджетов)
- Конкурсы и соревнования
- Социальные проекты
- Регулярное повышение з/п

Должное состояние и отношение

(удовлетворенность, мотивация, вовлеченность, текучесть)



- **Много разных внутренних мероприятий**
- **Построение глобальных систем**, которые охватывают большое количество сотрудников
- **Исследование и измерение удовлетворенности** персонала, планирование и реализация мероприятий
- Аналогично – **про вовлеченность**
- **Истории успеха** в современных форматах (в соцсетях, видеопроекты, ролики)
- Демонстрация новичкам **карьерных кейсов** реальных людей в КЦ
- **Синхронизация** курса обучения с программой адаптации

Должное состояние и отношение

(удовлетворенность, мотивация, вовлеченность, текучесть)



- **Разнообразные бонусы и возможности** для сотрудников - развитие (тренинги, библиотека), забота о здоровье, корпоративное такси, работа в центре города, бонусная программа, место для хобби, ...
- **Работа с идеями и предложениями** - банк идей, простые и разные каналы сбора идей, конкурс на лучшие идеи, видимость статуса идеи, призы за идеи и реализацию, участие в реализации
- Понятная **модель карьерного роста** – четкие правила включения и триггеры исключения. Ясный трек карьеры, карта развития.
- **Выходные интервью**, анализ причин текучести, профилактика, измерение показателей

Должное состояние и отношение

(удовлетворенность, мотивация, вовлеченность, текучесть)



- ❁ Связный анализ и исследование **баланса «брать – давать»** при анализе удовлетворенности и вовлеченности
- ❁ **Системное разнообразие** способов мотивации
- ❁ Всесторонний **охват сфер жизни и работы** сотрудников. Забота и в рабочих, и в личных вопросах (с учетом разных сегментов сотрудников – возраст, типы, ...)
- ❁ Необычные, комплексные, системно и искренне выстроенные, результативные **программы благополучия** сотрудников (well-being программы). Не только комфорт и удобство – а именно благополучие во всех аспектах

Должное состояние и отношение

(удовлетворенность, мотивация, вовлеченность, текучесть)



- ❁ Какая-то **индивидуальная забота** о потребностях на рабочем месте, например - два монитора, действительно гибкие индивидуальные графики работы, разное молоко к кофе. То, что важно!
- ❁ Действительно **сильная искренняя корпоративная культура**, которая пропитывает новичков верными установками и ценностями
- ❁ **Управление по ценностям.** Комитеты по ценностям
- ❁ **Сообщество активных и творческих** сотрудников, амбассадоры, «вожатые» по направлениям. Состав КЦ не равномерный – есть пассионарии, есть пассивные
- ❁ Много простых, но интересных проектов, которые **объединяют** разных сотрудников

Должное состояние и отношение

(удовлетворенность, мотивация, вовлеченность, текучесть)



- ❁ **Голос** сотрудника как голос внутреннего Клиента
- ❁ Необычные и результативные **форматы работы с обратной связью** – вовлечь, собрать, поблагодарить, анонсировать, сделать, проверить, наградить, вовлечь еще больше
- ❁ Действенные **практики работы с выгоранием** - измерение уровня стресса, обучение практикам саморегуляции, мониторинг внешний и внутренний, изменения и на уровне процессов, и на уровне отдельных сотрудников
- ❁ **Фан-менеджеры**, «развиватели» корпорат. культуры
- ❁ **Форматы конкурсов на выбор** - индивидуальные и командные

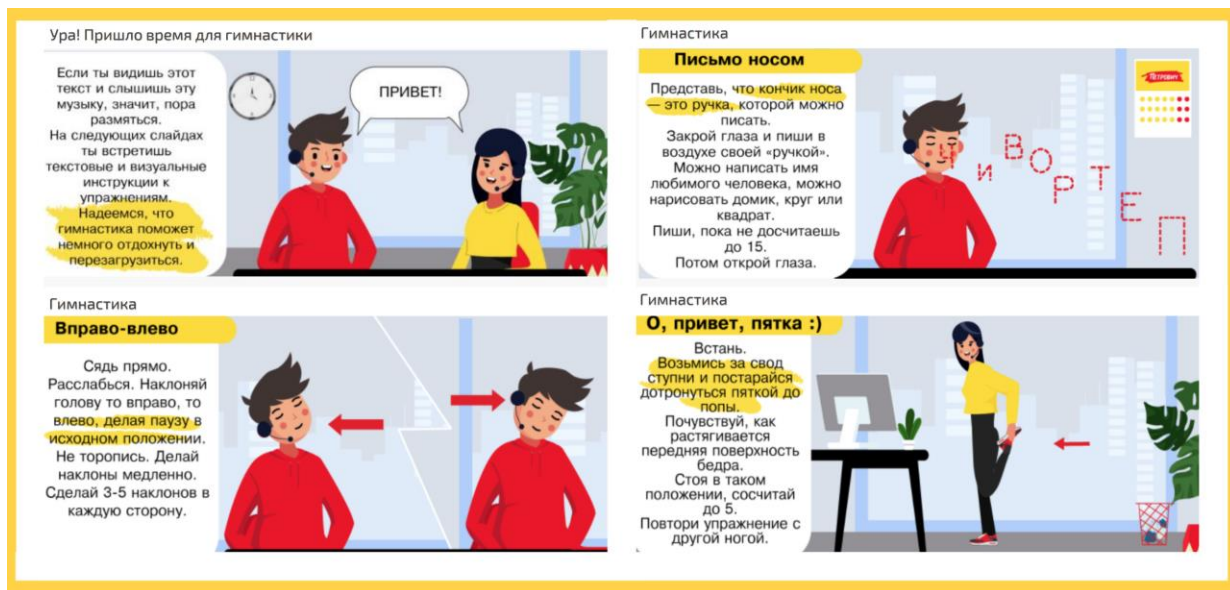
Должное состояние и отношение

(удовлетворенность, мотивация, вовлеченность, текучесть)



- ❁ **Возможность реализовать** свои хобби и интересы в пространстве КЦ – рисовать, танцевать, играть на барабанах, заниматься йогой, учить китайский, ...)
- ❁ Не только учиться, но и **учить других**
- ❁ **Консультации** юриста, финансиста, психолога, ...
- ❁ **Коворкинг** – разнообразие + командообразование
- ❁ «Брендовая и при этом **СТИЛЬНАЯ** одежда»
- ❁ **Оценка отношения** к Клиентам на этапе найма
- ❁ **Внимание к требованиям** Кандидатов «на входе»
- ❁ **Анализ мотивационного профиля** Кандидата
- ❁ **Поддержка психолога** на этапе адаптации, с 1-го дня
- ❁ **Вовлеченность** не по опросам, а по поведению и результатам работы и жизни в КЦ

Должное состояние и отношение – пример из эссе



Пример необычной активности - «гимнастика» в виде звонка с музыкой (СТД Петрович).

- *Каждые 10 минут в системе идет проверка по проектам, если более 20 операторов в свободном состоянии, запускается гимнастика.*
- *Кейсы распределяются специалистам в виде звонка. В анкете они видят упражнение, которое надо делать, а в их гарнитурах звучит музыка.*



**Общие
для всех
направлений
наблюдения**

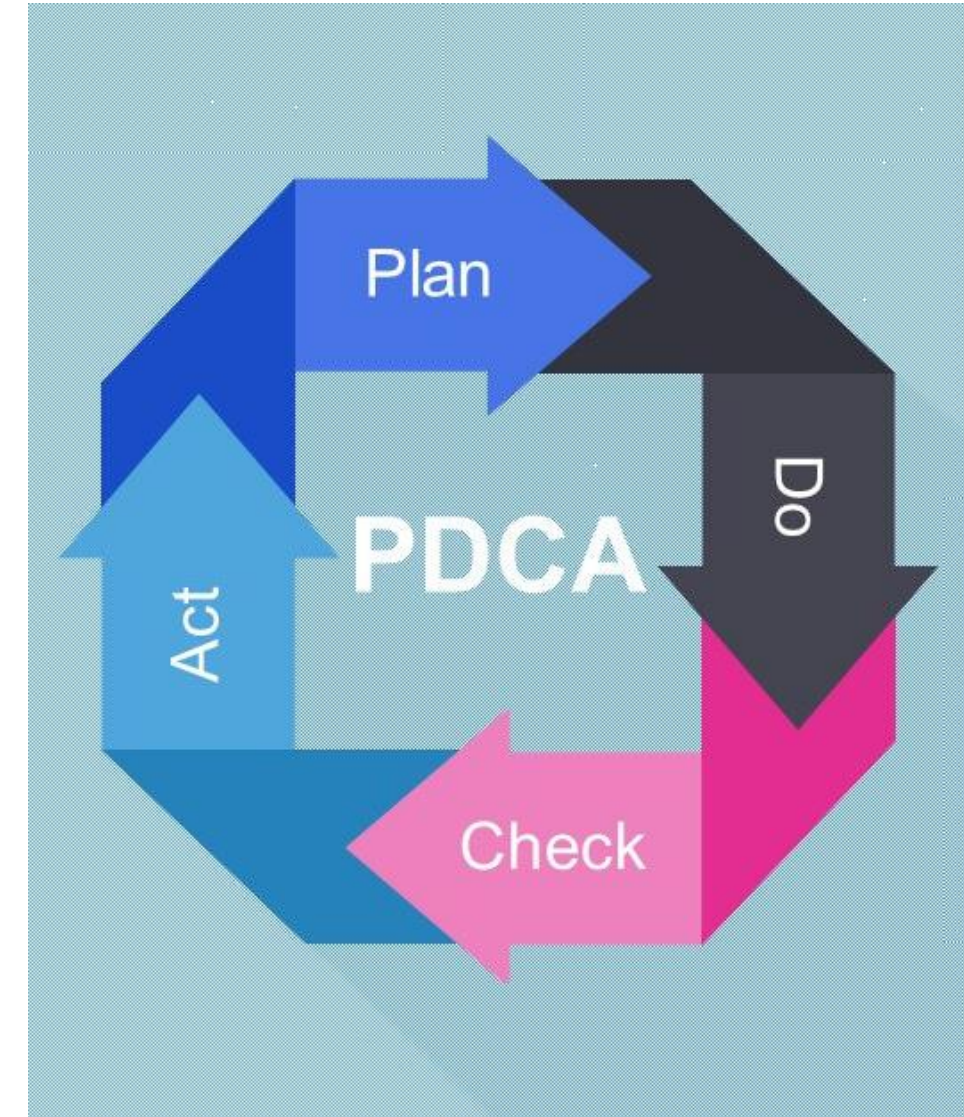
«Слепые зоны» в процессах работы с персоналом

- ❖ **Что стандарт** и «must be», а **что инновации** и необычный подход? (чем гордиться, а где торопиться?)
- ❖ **Что нужно проверять** на уровне результатов (верным ли курсом идем?)
- ❖ **По каким формулам** и правилам считаются результаты? (иногда удивительный результат – следствие применения «удивительной формулы»)
- ❖ **Внедрены ли процессы** устранения несоответствий и непрерывных улучшений? (стабильность и эволюция)
- ❖ **Как мероприятия связаны с бизнес-результатами** для Компании и Клиентов (в чем польза?)



Процесс выстроен **системно**

- Выполняются **все обязательные элементы процесса** (подбор, адаптация, обучение и верификация, управление удовлетворенностью и вовлеченностью)
- **Есть** все этапы цикла: планирование, выполнение, измерение и анализ результатов, устранение несоответствий, непрерывные улучшения
- **Статусы и ответственные** по всем процессам / элементам процессов / идеям и проектам



Для всех направлений – фундамент успеха

**Выстроены логические цепочки
в действиях менеджеров:**

- Проблема, задача
- Изучение потребностей, цель
- Анализ, исследование, план
- Действия
- Результат
- Оценка результата



Измеримые результаты для всех процессов, проектов, мероприятий

- Подходы, практики и методики **ясно связаны с целями и задачами бизнеса**
- **Комплексный подход.**
Каждый элемент проектируется и реализуется как часть единой системы, элементы связаны между собой

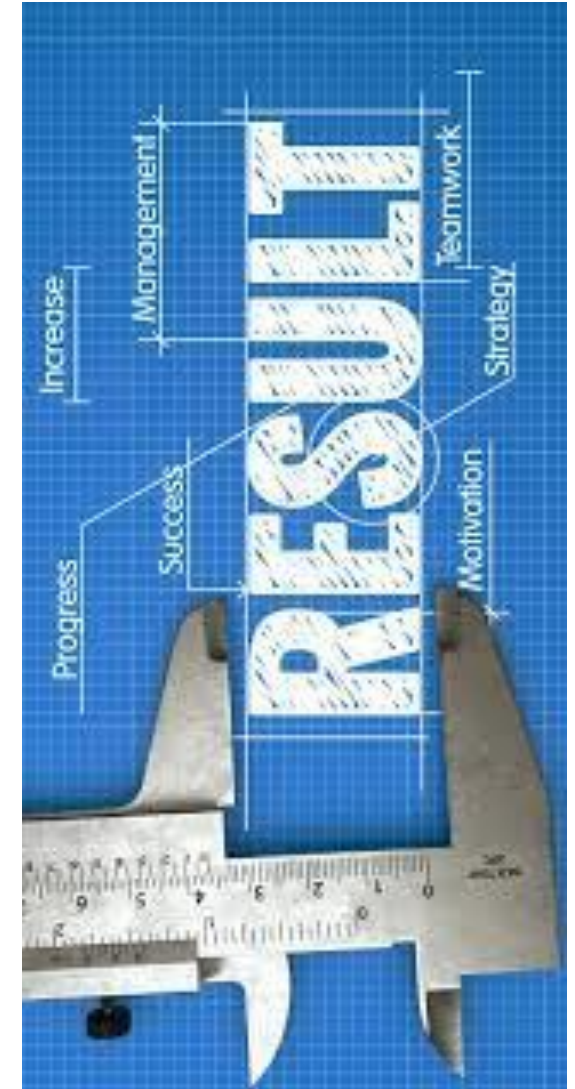


- Реализация процессов управления персоналом **для всех категорий персонала** – операторы, РГ, контролеры качества, тренеры, WFM-специалисты, контент-менеджеры и т.д.
- **Отношение к сотрудникам как ко внутренним Клиентам:**
клиентоцентричность по отношению к сотрудникам, выстроенный конвейер ОС, управление Employee-опытом.



Измерение **результатов** на **двух** уровнях:

- эффективность исполнения самого процесса (например, своевременность и стоимость подбора)
- результаты процесса, которые являются «входом» для следующих процессов (например, качество подбора персонала – «вход» для начального обучения)



«ПАЗЛ – подход» вместо
«глобально все сразу сделать»

- В работе с мотивацией
- В работе с вовлеченностью
- В работе с удовлетворенностью
- В обучении
- В карьерном развитии



Комплексный подход к трансформации состояния и отношения:

- Удовлетворенность
- Благополучие
- Лояльность
- Вовлеченность
- Приверженность
- (что дальше?)





Автоматизация процессов управления персоналом:

- Чат-боты в адаптации, в подборе, в обучении
- Автоматизация геймификации
- Оценка результатов и квалификации и составление индивидуальных планов коррекции / развития
- Верный баланс «человека» и «робота» в процессах работы с сотрудниками



Осознанное и целенаправленное применение разных систем классификации (DISC, архетипы, поколения, типы мотивации и т.п.)

- Для формирования потока кандидатов и отбора на входе в КЦ
- При проектировании обучения и верификации
- При проектировании систем мотивации и поддержки удовлетворенности / вовлеченности и для анализа результатов исследований
- При проектировании МКР



Истинное взаимопроникновение функций

- Рекрутеры погружаются в работу операторов – слушают звонки, бывают на тренингах и собраниях, слышат реальное отношение к Клиентам
- Тренеры работают как операторы и РГ, оценивают контакты как КК
- РГ оценивают контакты, участвуют в подборе еще на стадии тлф интервью, проводят минитренинги
- ! При этом зоны ответственности не размываются



Эффективное управление удаленными распределенными командами

- Во всех процессах
- Внимание и людям, и результатам
- Практики взаимодействия
- «Открыть» и «закрыть»
- Нагенерить, собрать в план, сделать, проверить
- Весь управленческий цикл PDCA
- Тепло и человеческое общение
- Просто поболтать и обнимашки

Для всех направлений – тренды развития



- **ESG** = экология, социальная политика и корпоративное управление
- Устойчивое развитие коммерческой деятельности
- Основные 3 принципа ESG



Анонс для номинантов Хрустальной гарнитуры 2022-23



С Дмитрием Аристарховым запланировали в новом сезоне Хрустальной гарнитуры серию вебинаров:

- Поддержка **для номинантов** при подготовке
- Поддержка **для членов жюри** при судействе

Следите за анонсами от сообщества!

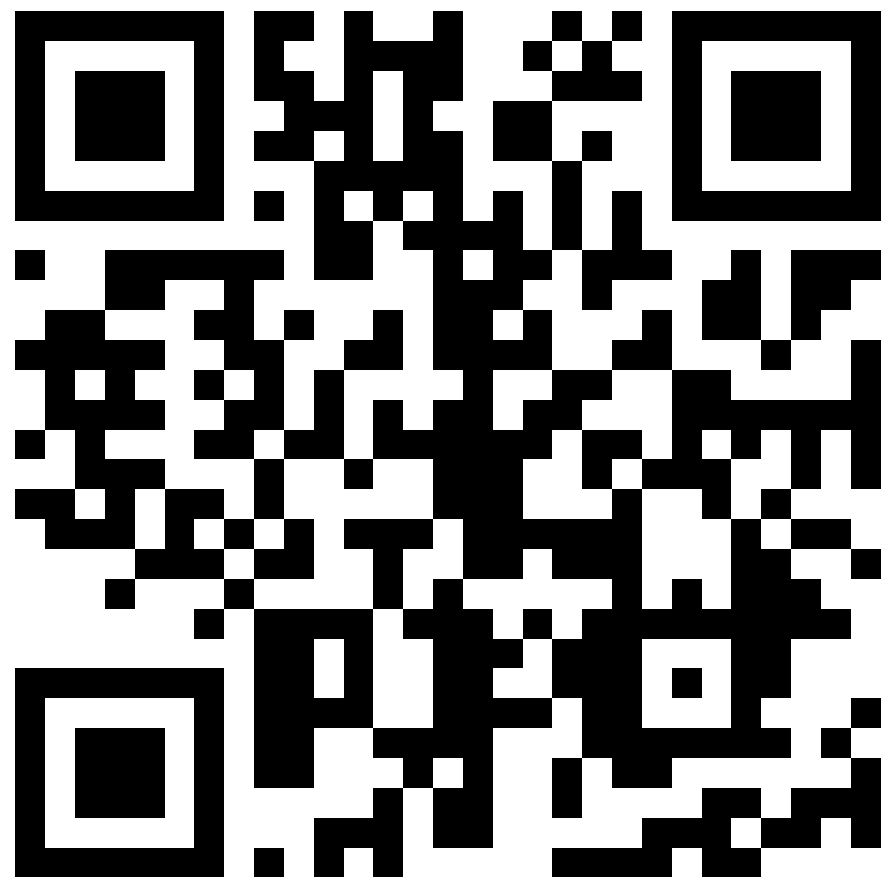
Дискуссионные сессии про наших сотрудников



Повышение эффективности тренингов
и обучения персонала в КЦ



Борьба с высокой текучкой персонала,
как удерживать персонал



Посмотреть эссе
победителей конкурса
в 2021-22 году

<https://callcenterguru.ru/cca/2022/final>



СПАСИБО!

Почта Elena.Voytova@gmail.com

Тлф **+7 999 904 0123**

Telegram https://t.me/boss_vnutri



Ближайший курс - запускаю в июле:

**Критическое мышление
для руководителей КЦ**

[http://bossvnutri.ru/critical thinking](http://bossvnutri.ru/critical_thinking)