CCGuru Awards

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №9301

НОМИНАЦИЯ: САМАЯ ЭФФЕКТИВНАЯ ПРОГРАММА УЛУЧШЕНИЙ, ИЗМЕНЕНИЙ

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Мобайл Телеком-Сервис
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Алматы
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	310
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://tele2.kz
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Выигрывают не звезды, а команды
ИМИДЖ НОМИНАНТА	TELE2 ALTEL
ССЫЛКА на Youtube	https://www.youtube.com/watch?v=EOOPEwOhya4

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Краткое описание (не более 1800 знаков с пробелами)

Компания "Мобайл Телеком-Сервис" объединяет бренды Tele2 и Altel. **Tele2** – европейский оператор связи и **Altel** - первый казахстанский оператор сотовой связи. Мы несем новое качество жизни клиентам через реализацию потенциала современных цифровых услуг: **выгодные, прозрачные и честные предложения**. Каждый из нас вовлечен в общее дело и знает свою роль в создании лучшего клиентского опыта, для завоевания лояльности абонентов.

В 2022 г наша компания применила инновационный подход планирования и достижения целей, внедрив **процесс квартального обзора бизнес результатов (Quarterly Business Review)**. Он помог четко обозначить приоритеты компании и правильно распределить ресурсы для достижения более высоких результатов или предотвращения потерь в разрезе каждого квартала.

Компания улучшила бизнес результаты благодаря ежеквартальной оценке их достижений, более тесному и частому общению команд и руководителей, возможности эскалации блокеров и рисков, мотивации к повышению производительности команд. Команды развили свою самостоятельность и ответственность в постановке целей снизу вверх, научились определять свою зависимость в реализации задач и ресурсов для максимального эффекта. Все это обеспечило нашей компании гибкость в реагировании на внешние изменения, анализируя извлеченные уроки предыдущего

квартала и помогло четко определить приоритеты деятельности с акцентом на наиболее ценных для компании инициативах.

2. Цели и задачи (не более 1800 знаков с пробелами)

Для достижения наших амбиций нам необходимо следовать стратегическим целям и направлениям развития, которые мы определили в нашей стратегии (см. слайд 3).

- Лучшая сервисная компания
- Технологическое лидерство
- Лучший Digital опыт
- Экосистема, закрывающая Life-Style потребности
- Эффективная организация

QBR — это процесс анализа достигнутых результатов за предыдущий квартал, постановка приоритетов и целей на следующий. Но для начала надо было сформировать кросс-функциональную команду. **Формулировка целей (Objective)** должна мотивировать и бросать вызов. Чтобы сформулировать цель, команды отвечали на вопрос **«Чего мы хотим достичь?»** Хорошо поставленная цель имеет вероятность выполнения в пределах 60-70%. **Ключевые результаты (Key Results)** – это метрики, для того чтобы максимально конкретизировать цель и сделать возможным отслеживание процесса ее достижения. Чтобы сформулировать ключевой результат команды отвечали на вопрос **«Как мы добьемся цели?».** Отличительный момент - цели в QBR ставятся как «сверху вниз», так и «снизу вверху», поэтому команды сами ставят себе вдохновляющие цели и сами несут ответственность за результат. Таким образом, вся команда становится более вовлеченной и быстрее достигает целей.

QBR — это классный инструмент, который позволяет эффективно управлять большим количеством децентрализованных подразделений, помогает экономить ресурсы компании и повышать эффективность работы, повышает прозрачность: сотрудники могут видеть в открытом доступе цели других команд и понимать, кто и за что несет ответственность, с кем они работают над одними целями, и как достигаются общие цели компании. Но это не значит, что они сделают за нас всю работу. Это постоянный процесс и с поставленными целями следует непрерывно работать.

3. Заинтересованные участники (стейкхолдеры) (не более 1800 знаков с пробелами)

«Вызов», «Открытость» и «Вовлеченность» - принятые компанией ценности, которые раскрываются через универсальные принципы поведения сотрудников. Ставить амбициозные цели и не бояться менять правила игры, делиться информацией и опытом, чтобы развивать себя, других и улучшать процессы. Действовать как владелец, создавать ценность для клиента и компании, вовлекаться в общее дело для достижения устойчивого результата. Именно эти простые правила поведения и приверженность общим стратегическим направлениям: **«Создание лучшей сервисной компании Казахстана»** и **«Создание эффективной и устойчивой организации»,** объединяют все подразделения нашей компании.

Процесс «Quarterly Business Review» без исключения объединил собой практически каждого сотрудника компании. **Стейкхолдерами** выступили владельцы продуктов и процессов. Именно они обеспечивали высокий уровень качества обслуживания клиентов и отвечали за повышение эффективности и автоматизации процессов в обслуживании клиентов.

В роли **тимлидов** продуктов выступили руководители, которые отвечали за обеспечение эффективное выполнение поставленных целей, обучение команды и фокусировались на правильном распределении задействованных кросс-функциональных ресурсов и рабочего времени команды.

Главными участниками процесса, безусловно, **стали самоорганизующиеся команды**, которые были способны инициировать и реализовывать проекты самостоятельно, без внешнего вмешательства и с полным набором инструментов для повышения эффективного выполнения инициатив в разрезе каждого квартала. При этом команды получили возможности для профессионального и личностного развития, посредством увлекательного **внутреннего обучения методологии Agile подхода по методу Scrum** (см. слайд 4)

4. Инновации и креативность (не более 3600 знаков с пробелами)

В быстроменяющейся реальности очень важно поменять отношение к изменениям и сделать их увлекательным путешествием как для сотрудников компании, так и для ее абонентов. **Гибкость и открытость к изменениям**, готовность **экспериментировать** и **внедрять лучшие практики**, **учиться на ошибках** и **быстро адаптироваться** – принципы поведения, которым были привержены команды в новом для нас процессе квартального планирования.

QBR помог нам создать продуктовые команды с фокусом на определенные ценности для клиента и удерживать его до создания конечного клиентского решения. Мы четко определили для себя приоритеты и обозначили как эффективно распределять ресурсы компании в разрезе стратегических инициатив. Все активности были поделены на два типа **Change** и **Run. Change инициативы** включили в себя эксперименты, проверку гипотез, создание и внедрение новых процессов. В **Run инициативы** зашли процессы для поддержки действующих бизнес-процессов компании и автоматизации существующих.

Сотрудники компании совместно с менеджментом участвуют в создании организации будущего и для руководства компании была крайне важна задача обеспечить прозрачность нового процесса для всех сотрудников, включая региональные офисы компании. Мы создали и открыли для себя **«Галерею инициатив» (Gallery Walk)** (см. слайд 5), как креативный формат донесения информации до всех сотрудников компании. Каждая продуктовая команда с любовью к своим проектам готовила инфографику и визуализацию своих инициатив и целей, соблюдая принцип публичности и прозрачности (см. слайд 4). Каждый сотрудник получил возможность детально ознакомиться с проектами, задать вопросы, поставить под сомнение амбициозность заявленных целей и открыто поделиться своими предложениями и идеями. Это был невероятно крутой опыт как для самих спикеров, в роли которых выступали тимлиды команд, но и самих участников. Эти мероприятия поддерживались онлайн трансляцией для региональных сотрудников, которые в прямом эфире задавали свои вопросы.

В своей работе продуктовые команды руководствовались **методологией Agile подхода по методу Scrum.** Это позволило применить и по-новому использовать в своей работе, такие методы проектного планирования как: **планировка задач**, по итогам двухнедельной результативной работы; **ежедневные 15 минутки** в команде для выявления и решение проблем; **планирование sprint-review** для быстрой актуализации текущих и запланированных задач; сам **sprint-review** для получения обратной связи от стейкхолдеров; **ретроспектива** после sprint-review для исключения ошибок в будущем (см. слайд 4)

Отдельно отметим формат презентации итоговых достижений по результатам каждого квартала во время sprint-review. Команды использовали **формат питча**, как инновационный подход в

анонсировании своих результатов. Они делились достижениями, инсайтами, идеями, с чем столкнулись и какие решения были найдены, а также эмоциями, с которыми они проживали этот квартал (см. слайд 6)

Еще одним полезным навыком, который команды взяли на вооружение и стали применять в своей работе стал полюбившийся всем формат **проверки гипотез**. Именно он научил нас проверять свои предположения на малых фокус группах, минимизировать риски ошибок в разработке клиентских решений и, как следствие, запускать на рынок качественные, проработанные продукты и услуги, отвечающие потребностям и ценностям наших клиентов

5. Результаты (не более 3600 знаков с пробелами)

В течение всего процесса QBR продуктовые команды активно участвовали в решении задач компании, вдохновляясь примером друг друга. Команды регулярно исследовали потребности клиентов и искали лучшее решение в создании клиентского опыта. Для команд не было «чужих задач» и вовлеченность в общее дело помогла командам достигать устойчивого результата.

За три квартала 2022 г. в процесс QBR было заявлено **103 команды** (28, 38, 36 команд в II, III, IV кварталах соответственно) из которых добежали до финального sprint-review **93 команды**, что демонстрирует высокую вовлеченность и веру команд в свои проекты. Из них в стратегическом направлении **«Лучшая сервисная компания»** работали **52 команды** (9, 25, 18 команд в II, III, IV кварталах) или больше половины всех участников процесса!

От **Службы по обслуживанию клиентов** в этом направлении ежеквартально участвовало по 2-3 команды, призванные улучшить качество обслуживания в колл-центре и цифровых каналах обслуживания абонентов, использовать новые цифровые технологии, изменить процессы для повышения качества обслуживания, применить новые метрики замера удовлетворенности сервисом. Инициативой одной и наших команд стала **«Трансформация в B2B обслуживании»**, а результатом - **внедрение кластеризации и настройка персональных маршрутов для корпоративных клиентов**. Теперь у каждого B2B абонента есть свой персональный менеджер для решения любых вопросов, добавлены дополнительные цифровые каналы для получения информации, а **CSI составил +1 процентный пункт (пп)** по сравнению с 2021 г. Другой инициативой стало **«Развитие систем самообслуживания»,** а результатом снижение повторных обращений в колл-центр после обслуживания в цифровых каналах до 9 пп за второй квартал. По итогам третьего квартала **CSI на чат боте увеличился на 9 пп** по сравнению с 2021 г и **достиг 77%.** А также были внедрены **два новых процессы по расширению полномочий операторов первой линии** по обслуживанию абонентов и решению запросов с первого раза (см. слайд 7).

6. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

Мы убеждены, что успех внедрения любых изменений — это **баланс** сохранения ключевых и **развития** новых цифровых компетенций. Запуск процесса квартального обзора бизнес результатов стал потрясающим опытом для нашей компании и Службы по обслуживанию клиентов, в частности. Он позволил нам гибко трансформировать подходы и инструменты клиентского сервиса. Мы научились слышать сразу всех и каждого в отдельности, детально анализировать, выделять самое главное, быстро фокусироваться на узких местах и оптимизировать свои процессы за счет регулярной отработки выявляемых отклонений. Стратегические инициативы стали для нас не только планом для достижения амбиций, но и позволили нам пойти образовательным путем, на котором мы учились и учимся работать в постоянных изменениях, создавая лучший пользовательский опыт для наших абонентов.

Мы верим, что большие изменения возможны только через **вдохновение сотрудников** к персональным изменениям и именно **самоорганизующиеся команды** стали доказательством возможности самостоятельно и ответственно подходить к постановке целей снизу вверх, а не наоборот. Команды стали живыми организмами внутри компании, которые обеспечили стабильность функционирования всей компании и помогли ей добиться прорывных результатов в короткие сроки, концентрируясь на операционной эффективности с фокусом на ценности для клиента

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Федорова
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Ольга Викторовна
ДОЛЖНОСТЬ	Директор Службы по Обслуживанию Клиентов