



# Программа развития потенциала

Центра поддержки клиентов НТК

# Центр поддержки клиентов НТК

## **Цель работы**

Оперативное обслуживание звонков клиентов на уровне 95% обслуживания. Создание положительного имиджа компании и поддержание лояльности к компании со стороны абонентов.

От результата работы каждого сотрудника зависит общий результат эффективности работы отдела.

## **Если у вас карьера по плану!**

Известно, что сделать карьеру способен не каждый, а добиться быстрого продвижения по службе – тем более. Какими же качествами нужно обладать, чтобы начальство заметило ваше усердие?

Большинство руководителей компании ставит во главу угла такие личностные качества как:

- Умение работать в команде
- Открытость
- Трудолюбие
- Результативность
- Хорошая обучаемость
- Умение принимать решения
- Высокий уровень самоорганизации
- Потенциал к развитию
- Лояльность к компании
- Соответствие корпоративной культуре
- Энергичность и талант лидера

Успешному карьерному и профессиональному росту помогают такие качества как:

- Новаторство
- Ответственность за результат
- Амбициозность

**Для большинства людей карьера в первую очередь ассоциируется с повышением в должности и, соответственно, с ростом доходов и практически не связывается с усложнением функций и ростом ответственности. Это большая ошибка! Повышение в должности предполагает большую ответственность и усложнение задач. Кроме ответственности за результат, Вы еще несете ответственность за других сотрудников.**

В компании «НТК» программа развития потенциала для сотрудников Центра поддержки клиентов НТК имеет следующий вид:

- Прием на работу
- Адаптация и обучение
- Прохождение испытательного срока. Тестирование. Утверждение/ не утверждение в должности специалиста.
- Определение результативности работы
- Аттестация сотрудника
- Продвижение сотрудника



# Прием на работу

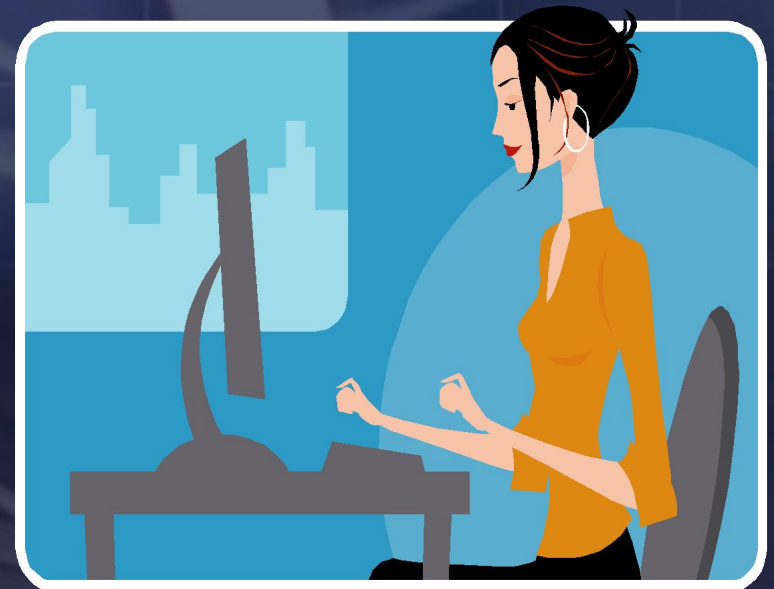
- Общая продолжительность данного процесса – от 5 до 10 дней
- Перед приемом на работу кандидат проходит 4-х ступенчатое собеседование. Кандидата проверяют на соответствие требованиям должности Специалиста Центра поддержки клиентов НТК. Главные требования:
  - Клиентоориентированность
  - Грамотная речь
  - Высокая стрессоустойчивость
  - Владение ПК на уровне уверенного пользователя
- После успешного окончания всех этапов собеседования, кандидат проходит медицинский осмотр.





# Адаптация и обучение

- Общая продолжительность данного процесса составляет 3 недели.
- *Адаптация* – это процесс знакомства нового сотрудника с организационной структурой Компании и включение его в общую деятельность.
- Для реализации адаптации в профессии применяется наставничество.
- *Наставничество* – форма профессиональной подготовки новых сотрудников для выполнения ими должностных функций под наблюдением наставника.
- *Цель наставничества* – упорядочить процесс обучения, развить способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на нового сотрудника задачи по занимаемой должности.
- *Обучение* – это процесс получения новых знаний, необходимых для успешного выполнения должностных задач и корпоративных стандартов специалистом. Первый блок обучения предполагает изучение теоретического материала совместно с наставником. Второй блок – обучение работе с программами. В процессе обучения новый сотрудник имеет возможность пройти стажировку в других отделах ОАО «НТК» с целью ознакомления с их деятельностью



# Прохождение испытательного срока. Тестирование. Утверждение в должности

- Общая продолжительность данного процесса – 3 месяца. По завершении испытательного срока за 15 дней до его окончания сотрудник проходит тестирование. Успешная сдача теста подтверждает прохождение испытательного срока, и специалист считается утвержденным в должности.



# Определение результативности работы специалиста



- Ежемесячно проводится оценка результативности работы специалистов на основании критериев «Лучший специалист месяца».
- Цель - деятельность сотрудника оценивается не по процессу, а по результату.
- Попадая в 5-ку «Лучших специалистов месяца» в течение календарного года, Вы автоматически попадаете в список сотрудников, которые могут быть представлены на награждение «Лучший сотрудник года Центра поддержки клиентов НТК» и в кадровый резерв для продвижения.

## Критерии оценки:

1. Процент доброжелательности, проверка путем прослушивания 35 звонков/ мес:
  - 95% - минимальный результат;
  - 100% - максимальный результат;
2. Балл за знание теоретического материала, проверка в виде теста:
  - 19 баллов – минимальная оценка(95% уровень знаний);
  - 20 баллов – максимальная оценка(100% уровень знаний);
3. Балл за качество обслуживания, проверка путем прослушивания 160 звонков/ мес.:
  - 0 баллов – отличный результат;
  - 450 баллов/50 разговоров – максимально допустимо при условии, что стаж работы составляет более 6 мес.;
  - 1000 баллов/50 разговоров – максимально допустимо при условии, что стаж работы составляет менее 6 мес.



# Алгоритм оценки «Лучший сотрудник»

- Согласно статистическим данным программы ЦПК определяется 10-15 лидеров по количеству обслуженных абонентов.
- Посредством прослушивания разговоров специалистов:
- Оценивается качество обслуживания: грамотная речь, вежливость, убедительность консультации, правильность и своевременность, точность предоставляемой информации, оценка эффективности поведения в конфликтной ситуации (начисляются штрафные баллы)-160 разговоров
- Выявляется коэффициент доброжелательности-35 разговоров



- Определение коэффициента доброжелательности производится ежемесячно путем прослушивания 35 разговоров каждого специалиста.
- Каждый разговор оценивается на наличие/ отсутствие 3-х критериев: 1. правила ведения диалога; 2. интонация; 3. участливость к проблеме
- Если в разговоре не присутствуют нарушения по критерию, то начисляется 1 балл за каждый критерий, если же по критерию имеется нарушение, то считается, что разговор не соответствует данному критерию и начисляется 0 баллов. Максимально возможное количество набранных баллов – 105. Они берутся за 100% коэффициента. Минимально допустимый коэффициент 95%, максимальный 100%.



# Премирование

Статистические данные Cisco



Мониторинг качества  
(прослушивание  
правильности ответов +  
коэффициент  
доброжелательности)



Результат оценки (5 лучших)



Премирование

- По формуле «(количество обслуженных звонков – штрафные баллы за качество)\*коэффициент доброжелательности = лучший специалист месяца», выделяется 5 (пять) лучших сотрудников.
- Ежемесячно награждаются 5 (пять) сотрудников, набравших наибольшее количество баллов. Размер премии (от 1 500 руб. до 5 000 руб.).
- Один раз в год - награждается 1 (один) сотрудник по результатам оценки совокупных критериев. Вид награждения – ценный подарок стоимостью до 9 000 рублей

# Аттестация

- Основным механизмом карьерного роста в Компании является аттестация. В ходе аттестации определяется уровень развития компетенций сотрудников, а также его эффективность – достигнуты ли поставленные ему рабочие цели. Готовится кадровый резерв.

Результаты аттестации достаточно четко показывают, какие именно качества сотруднику нужно развивать, чтобы повысить свою ценность и принести максимальную пользу для бизнеса компании.

- Результат аттестации «Соответствует занимаемой должности и может выполнять больший объем работы» - обозначает, что специалист зачислен в кадровый резерв.

- Ценность аттестации заключается в том, что в ее рамках можно получить разную оценку и соответственно иметь возможность разного роста: можно вверх по административной лестнице, а можно – вширь – как профессионал, становясь гуру в своей области.



# Продвижение

- Сотрудники, которые рассматриваются на продвижение, должны отработать в компании «НТК» не менее 1 (одного) года. Продвижение сотрудника происходит по результатам аттестации и оценки «Лучший специалист», учитывается стаж работы в компании.
- Продвижение может быть в должности и/или в повышении заработной платы.
- Руководство компании «НТК» заинтересовано в развитии своих сотрудников и в продвижении талантов, если высвобождается вакансия, сначала проводится внутренний конкурс на ее замещение, используется кадровый резерв.
- Любой специалист может отправить заявку в отдел персонала на зачисление в кадровый резерв компании, уведомив начальника Центра поддержки клиентов. Заявка должна содержать личностную характеристику, а также самопрезентацию, где будет обоснование, почему именно этот сотрудник должен быть зачислен в кадровый резерв, чего он достиг в работе на данном этапе, какие навыки приобрел.



# Схема Центра поддержки клиентов

**Центр поддержки клиентов НТК состоит из 3-х групп:**

**1. Группа обслуживания абонентов. 42 специалиста** (включая старшего специалиста, который выполняет те же должностные обязанности, что и все специалисты, и дополнительно является старшим смены во все вечерние смены до 1:05 и следит за очередью абонентов на удержании).

Цель работы группы:

- Обеспечение оперативного процесса консультирования абонентов: 95% обслуженных звонков всеми специалистами и не менее 220 обслуженных звонков каждым специалистом в день;
- Предоставление полной компетентной информации абонентам, создавая положительный имидж компании в глазах абонентов: оценка качества знаний специалистов – от 19 до 20 баллов (тестирование ежемесячное) и балл за качество обслуживания по результатам прослушивания 50 разговоров/ мес. у каждого специалиста (проводится раз в три месяца):
  - а) 0 баллов – отличный результат.
  - б) 450 баллов – максимально допустимо при условии, что стаж работы составляет более 6 мес.
  - в) 1000 баллов – максимально допустимо при условии, что стаж работы составляет менее 6 мес.

**2. Группа обучения и контроля качества. 4 специалиста.**

Цель работы группы:

- Обеспечение процесса предоставления специалистами Центра полной компетентной информации абонентам, создавая положительный имидж компании в глазах абонента: средняя оценка качества знаний специалистов – 20 баллов (ежемесячное тестирование), не более 450/1000 баллов за качество обслуживания путем прослушивания 50 звонков/ раз в 3 мес. каждого специалиста, не менее 95% показатель доброжелательности путем прослушивания 35 звонков/ мес.

**3. Группа экспертного обслуживания и обратной связи. 3 специалиста.**

Цель работы Группы:

- Обеспечение процесса экспертного обслуживания абонентов с претензиями или пожеланиями путем быстрой регистрации, мониторинга причин, доведения до ответственных лиц: 3500 предоставленных экспертных консультаций Группой обратной связи в квартал;
- Обеспечение процесса обратной связи с абонентами по предоставлению ответов на их обращения или оставленные заявки: 4000 исходящих звонков в квартал на Группу обратной связи.



# Схема развития в ЦПК НТК

| Начальник отдела                   |  |  |
|------------------------------------|--|--|
| Менеджер<br>Гр. Обучения           |  | Менеджер гр. ЭО и<br>обратной связи              |
| Ведущий специалист<br>гр. Обучения |  | Ведущий специалист<br>гр. ЭО и обратной<br>связи |
| Старший специалист<br>гр. Обучения | Ведущий специалист   | Старший специалист<br>гр. ЭО и обратной<br>связи |
| Специалист группы<br>обучения      | Старший специалист   | Специалист группы<br>ЭО и обратной связи         |
|                                    | Специалист ЦПК   |  |
|                                    | Специалист–ученик<br>(3 недели)/<br>специалист–стажер (3<br>нед. – 3 мес.)         |  |
|                                    | Прием на работу на<br>должность<br>специалиста Центра<br>поддержки клиентов<br>НТК |  |



# Схема категорий сотрудников ЦПК (возможность перемещения по тарифной сетке)

|   | Имеющаяся должность (7-й уровень оклада)  | 1-й шаг роста (7-й уровень оклада)   | 1-й роста (6-й уровень оклада)   | 2-й шаг роста (5-й уровень оклада)   |
|---|---|--|--|--|
| <b>Категории должностей</b>   | Специалист Центра   | Специалист группы обратной связи/ Специалист группы обучения   | Старший специалист Центра/ Старший специалист групп  | Ведущий специалист/ Ведущий специалист групп   |
| <b>Критерии оценки</b>  |   |  |  |  |
| 1. Ср. статистическое количество обслуженных звонков в день                             | 220 звонок  | 225 звонков  | 230 звонков  | 240 звонков  |
| 2. Балл за знание теоретического материала, проверка в виде теста                       | 19 баллов – минимальная оценка  | 19 баллов – минимальная оценка   | 19,5 баллов – минимальная оценка   | 19,5 баллов – минимальная оценка   |
| 3. Балл за качество обслуживания, проверка путем прослушивания 50 звонков/ раз в 3 мес. | 450 штрафных баллов – максимально допустимо при условии, что стаж работы более 6 мес./ 1000 баллов, если менее 6 мес.   | 400 штрафных баллов – максимально допустимо  | 400 штрафных баллов – максимально допустимо  | 200 штрафных баллов – максимально допустимо  |
| 4. Наличие навыков и умений   | Производится оценка Начальником Центра и менеджером группы обучения   | Положительная оценка – заполняется в характеристике  | Положительная оценка – заполняется в характеристике  | Положительная оценка – заполняется в характеристике  |
| 5. Оценка возможности перевода сотрудника на след. уровень                              | Производится оценка начальником Центра и Директором по продажам   | Положительная оценка с подтверждением целесообразности перевода  | Положительная оценка с подтверждением целесообразности перевода + наличие достижений, грамот, отличных показателей   | Положительная оценка с подтверждением целесообразности перевода + наличие достижений, грамот, отличных показателей   |
| 6. Важное условие   | Рассмотрение руководством компании возможного перевода 1 раз в год (в рамках процедуры общего Промоушена и Аджастмента) | Главная оценка: оценка отдела персонала + оценка группы экспертов (на случай заседания комиссии по промоушену + оценка финансовой возможности (оценивает ФД)) + решение ГД | Главная оценка: оценка отдела персонала + оценка группы экспертов (на случай заседания комиссии по промоушену + оценка финансовой возможности (оценивает ФД)) + решение ГД | Главная оценка: оценка отдела персонала + оценка группы экспертов (на случай заседания комиссии по промоушену + оценка финансовой возможности (оценивает ФД)) + решение ГД |

# . Что ценится у тех, от кого зависит ваша карьера?

- **I. Ваша результативность** - умение достигать нужных результатов.
- **II. Ваша способность соответствовать ожиданиям** - важный аспект. Готовность тратить много собственных усилий еще не является гарантией успешной карьеры. Здесь важно понимать, в какой ситуации и сколько «тратить» своих усилий для достижения впечатляющего результата

Наиболее важные качества для карьерного продвижения:

- **Убедительная самопрезентация**
- **Умение подчеркивать собственную значимость в глазах руководства** Умение создавать ситуации, когда в вас нуждаются
- **Интернальность и умеренный оптимизм.** Сдержанный оптимизм и внутренняя позиция, выражающаяся в установке «большая часть событий зависит от меня, и я создаю большинство событий» — это и есть эффективная интернальность менеджера
- **Последовательность и предсказуемость** Как часто вы даете мелкие (и не очень) обещания, а потом их не выполняете? Часто ли вы поступаете настолько неординарно, что это огорчает менеджмент? Что вы намерены делать в будущем, чтобы повысить свой рейтинг «последовательности и предсказуемости»?
- **Результативность** Как вы понимаете результат своей профессиональной деятельности? Как вы оцениваете результативность своего профессионального развития? результат ожидается на определенном уровне и с определенной скоростью. Есть важное отличие между результатом деятельности и результатом его восприятия руководителем
- **Быстрое взаимопонимание** . Как часто возникает недопонимание того, что от вас ожидает руководитель? Какие практические шаги вы предпринимаете, чтобы взаимопонимание повысить?
- **Социальная привлекательность** (внешний вид, манеры, речь). Если высокопрофессиональный человек, выглядит нереспектабельно, то он становится менее конкурентным по сравнению с не столь профессиональным, но более привлекательным.
- **Направленность на других.** Умение в процессе общения быть внимательным по отношению к собеседнику и больше рассуждать о нем, чем о себе

**Вера в свое карьерное будущее — это четкое понимание того, в чем вы сильны (полномочия, знания, умения и возможности и т.п.), в чем еще надо быть сильным или сильнее, в какой ситуации сила требует демонстрации, как следует продемонстрировать свою силу, кому, с какой периодичностью.**