

# Определяем лучшего оператора контакт-центра с помощью рейтинговой системы



**Дмитрий Галкин**

Руководитель отдела развития аутсорсингового контакт-центра “Астра Пейдж”, независимый консультант по вопросам управления контактными центрами

*Все началось с того, что директора решили пригласить на новогодний корпоратив наших лучших операторов. И там же наградить их за успехи в нелегком труде на уровне Customer Service. Нам нужно было определить, кто же является достойнейшим из достойных.*

Конечно, если у вас 10 операторов, Вы знаете лучшего из них. Но что делать, когда операторов, например, 700? Когда одни принимают звонки, связанные с банковской тематикой, а другие в это время обслуживают онлайн-чат линии модной одежды?

Как решить вопрос, кто лучше: оператор, выполняющий исходящий телемаркетинг, или оператор, технической поддержки? И как поступить, если в телемаркетинге кто-то прекрасен, а вот в технической поддержке ему еще нужно “качать скиллы”?

Кого, в конце концов, награждать (“...почему ей дали премию, она работает всего 3 месяца...”) и чью фотографию разместить на доске почета?

Эти и похожие вопросы часто возникают в аутсорсинге или в inhouse контакт-центре с достаточно большим числом мест.

На практике у руководителей есть понимание, какой сотрудник просто хороший, какой - очень хороший, а какой - не очень. Но интуитивного понимания недостаточно, нужно, чтобы критерии оценки были объективно измеримыми. Подчиненные ждут от руководителей справедливости.

**Отличие хорошего сотрудника от плохого в том, что хороший решает поставленные перед ним задачи в соответствии с установленными требованиями (справляется). А плохой - нет (не справляется).** Поэтому, чтобы сравнить двух сотрудников, нужно установить требования на участках их работ. Сами виды деятельности могут быть различными. Хороший музыкант, исполняя сложные произведения, не фальшивит, а хороший летчик может посадить самолет в тумане.

Допустим, у аутсорсера есть два заказчика: А и В. Для заказчика А критично значение среднего времени постобработки, а для заказчика В важно отсутствие критических ошибок при обслуживании обращений в онлайн-чат. В этом случае ничто не мешает установить целевые значения по Average Wrap-Up и CEA.

Проект	Показатель	Ед. изм.	Цель
Заказчик А	Ср. время постобработки (Average Wrap-Up Time)	сек	10
Заказчик В	Доля контактов без критич. ошибок (CEA)	%	95

**В действительности при проектировании правильной рейтинговой системы от определения целевых значений KPI никуда не деться.**

Простая иллюстрация: пусть в некотором call-центре работают два оператора, обслуживают контакты одного типа и одинаковой тематики:

Оператор	Ср. время обработки контакта (АНТ), сек	Место в рейтинге по контакт-центру
Алина	220	1
Соня	270	2

Ок, производительность у Алины выше, чем у Сони. Алина первая в рейтинге и поедет (поощрение Алины, нематериальное стимулирование Сони) на ежегодный завтрак с генеральным директором. Но, что, если *они обе работают недостаточно быстро*? Использование "чистых" рейтингов без включения в расчет целей по KPI приведет к необоснованным поощрениям (что хуже незаслуженных наказаний). Если цель по АНТ - 180 секунд, то и Алина и Соня, по идее, должны остаться без завтрака.

### **Есть второй важный нюанс.**

Допустим, некий аутсорсер обслуживает заказчика, у которого есть обычные и VIP-клиенты. И те и другие могут или звонить в контакт-центр или обращаться по электронной почте. У аутсорсера работают два оператора - Юля и Марина. Юля умеет обрабатывать звонки и e-mail'ы обычных и VIP-клиентов. Марина менее опытная, и к обслуживанию VIPов пока не допущена. Предполагается, что маршрутизация устроена так, что обращения известного типа клиентов попадают к соответствующему специалисту.

В жизни для обслуживания звонков VIP'ов скорее всего были бы заданы более жесткие требования по качеству, времени удержания и постобработки, чем для обслуживания обычных клиентов.

Это означает, что к Юле и Марине нужно предъявлять одинаковые требования при приеме обращений обычных клиентов, и к Юле нужно предъявлять повышенные требования, когда она обслуживает VIP'ов.

**Иначе говоря, содержание и состав требований определяется не только проектом, но и парой "канал взаимодействия с абонентом - Skill-группа, в которую направляются обращения". Это важно.**

Поэтому базовая отчетность для построения рейтингов должна строиться именно в разрезе "Проект-канал-Skill-группа-показатель".

**Существенный момент:** иногда (особенно в мультиканальных проектах или в проектах со сложной архитектурой очередей и большим числом skill-групп) менеджеры могут разными способами сопротивляться установке целей по KPI в таком разрезе. Сопротивление, кстати, хороший сигнал о том, что:

- 1) Менеджер, возможно, плохо понимает принципы работы ACD и логику Skill-Routing.
- 2) Менеджер, возможно, догадывается о своем недостаточном понимании и интуитивно избегает попыток разобраться, зачем и сколько очередей/skill-групп он "наплодил".
- 3) У менеджера есть определенные сложности в коммуникации с заказчиком (целевые значения надо согласовывать, а это по каким-то причинам затруднительно).
- 4) Менеджер банально ленился. Могут быть и другие причины.

## Как привести операторов к "единому знаменателю"?

Когда есть установленные требования (цель, план) и измерены фактические значения KPI, вы можете рассчитать, как факт соотносится с планом. Результат расчета можно конвертировать в баллы по понятному принципу: "достиг цели (выполнил план на 100% и более) - заработал больше баллов, не достиг - меньше". Баллы хороши тем, что ими очень просто оперировать.

### Конвертация результатов в баллы

KPI бывают двух видов: значения одних стремятся снижать (например, Wrap-Up time) а других – повышать (например, SEA – доля контактов без критических ошибок). Способы пересчета могут быть различными.

#### Пример для показателей, значения которых нужно повысить:

$$\text{Баллы} = \frac{\text{Фактическое значение}}{\text{Целевое значение}} \times 100$$

#### Пример для показателей, значения которых нужно снижать:

$$\text{Баллы} = \left(1 - \frac{\text{Фактическое значение} - \text{Целевое значение}}{\text{Целевое значение}}\right) \times 100$$

В своей компании вы можете придумать любые другие варианты пересчета. Например, начислять оператору определенное число баллов, при изменении значения показателя на некоторую величину. Естественно, способ пересчета нужно разъяснить сотрудникам, и он не должен быть сложным.

Отчет для Юли может выглядеть так (каждый оператор должен получить доступ только к "своему" отчету):

Оператор	Проект	Канал	Скилл-группа	Показатель	Ед. изм.	Цель	Факт	Баллы	Способ пересчета
Юля	Банк А	Телефон	Обсл. VIP	Доля контактов без критич. ошибок	%	95	95	● 100	Баллы=Факт/Цель x 100
Юля	Банк А	E-mail	Обсл. VIP	Доля контактов без критич. ошибок	%	95	99	● 105	Баллы=Факт/Цель x 100
Юля	Банк А	Телефон	Обсл. VIP	Ср. время удержания	сек	15	10	● 134	Баллы=(1-(Факт-Цель)/Цель) x 100
Юля	Банк А	Телефон	Обсл. обычн. клиентов	Доля контактов без критич. ошибок	%	90	95	● 106	Баллы=Факт/Цель x 100
Юля	Банк А	E-mail	Обсл. обычн. клиентов	Доля контактов без критич. ошибок	%	90	98	● 109	Баллы=Факт/Цель x 100
Юля	Банк А	Телефон	Обсл. обычн. клиентов	Ср. время удержания	сек	30	15	● 150	Баллы=(1-(Факт-Цель)/Цель) x 100
<b>Итого</b>								<b>704</b>	

В то же время у Марины:

Марина	Банк А	Телефон	Обсл. обычн. клиентов	Доля контактов без критич. ошибок	%	90	85	● 95	Баллы=Факт/Цель x 100
Марина	Банк А	E-mail	Обсл. обычн. клиентов	Доля контактов без критич. ошибок	%	90	60	● 67	Баллы=Факт/Цель x 100
Марина	Банк А	Телефон	Обсл. обычн. клиентов	Ср. время удержания	сек	30	45	● 50	Баллы=(1-(Факт-Цель)/Цель) x 100
<b>Итого</b>								<b>117</b>	

Легко заметить, что Юлю проконтролировали по 6 показателям, а Марину только по 3. При таких условиях Юля практически всегда будет набирать больше баллов, чем Марина, даже если Марина будет работать идеально.

Нужно восстановить справедливость:

Оператор	Проект	Канал	Скилл-группа	Показатель	Ед. изм.	Цель	Факт	Баллы	Способ пересчета
Юля	Банк А	Телефон	Обсл. VIP	Доля контактов без критич. ошибок	%	95	95	● 100	Баллы=Факт/Цель x 100
Юля	Банк А	E-mail	Обсл. VIP	Доля контактов без критич. ошибок	%	95	99	● 105	Баллы=Факт/Цель x 100
Юля	Банк А	Телефон	Обсл. VIP	Ср. время удержания	сек	15	10	● 134	Баллы=(1-(Факт-Цель)/Цель) x 100
Юля	Банк А	Телефон	Обсл. обычн. клиентов	Доля контактов без критич. ошибок	%	90	95	● 106	Баллы=Факт/Цель x 100
Юля	Банк А	E-mail	Обсл. обычн. клиентов	Доля контактов без критич. ошибок	%	90	98	● 109	Баллы=Факт/Цель x 100
Юля	Банк А	Телефон	Обсл. обычн. клиентов	Ср. время удержания	сек	30	15	● 150	Баллы=(1-(Факт-Цель)/Цель) x 100
<b>Итого</b>								<b>118</b>	<b>Среднее по количеству проконтролированных показателей</b>

Марина	Банк А	Телефон	Обсл. обычн. клиентов	Доля контактов без критич. ошибок	%	90	85	● 95	Баллы=Факт/Цель x 100
Марина	Банк А	E-mail	Обсл. обычн. клиентов	Доля контактов без критич. ошибок	%	90	60	● 67	Баллы=Факт/Цель x 100
Марина	Банк А	Телефон	Обсл. обычн. клиентов	Ср. время удержания	сек	30	45	● 50	Баллы=(1-(Факт-Цель)/Цель) x 100
<b>Итого</b>								<b>71</b>	<b>Среднее по количеству проконтролированных показателей</b>

**Итоговый рейтинг:**

Оператор	Набрано баллов за период	Место в рейтинге по контакт-центру
Юля	118	1
Марина	71	2

Обратите внимание, ситуация с незаслуженно поехавшей на завтрак с директором Алиной не повторяется: сумма баллов, больше либо равная 100 указывает на то, что сотрудник работает хорошо.

## Где и как можно использовать рейтинг

- 1) Для обоснованного выявления лучших и худших операторов, определения ценности сотрудников для компании.
- 2) Для обоснованного применения дополнительных/специальных мер материального и нематериального стимулирования.
- 3) Для демонстрации сотрудникам направлений в работе, которые им нужно “подтянуть”.
- 4) Для объяснения новичкам критериев оценки работы

## Возможные вопросы

**Вопрос:** В нашем контакт-центре есть два оператора, задействованные на одном проекте. Их работа соответствует установленным критериям. Но один оператор в компании полгода, а другой – уже девять месяцев (или, как вариант, у операторов разные квалификационные категории и разные тарифные ставки). Стоит ли начислять дополнительные баллы более опытному?

**Ответ:** По мнению автора статьи – нет. Рейтинг отражает то, насколько сотрудник соответствует занимаемой должности и помогает сравнить его результаты с результатами других работников. Если два оператора выполняют одинаковую работу одинаково хорошо (или одинаково плохо), то нет разницы, сколько времени в компании каждый из них. Если у вас все-таки есть сильное желание добавлять баллы “за квалификацию”, то в отчетах эти баллы надо обязательно выводить отдельным столбцом. Но тогда к операторам будет сложно применять меры материального стимулирования на основании рейтинга.

**Вопрос:** Но мы все-таки хотим в рейтинге учитывать и срок работы сотрудника и другие параметры (например, вес или значимость проекта для компании), чтобы точно оценивать полезность оператора. Как это сделать?

**Ответ:** Отличный вопрос. **На самом деле рейтингов может быть, как минимум, два.** Один (простой и понятный) для операторов, а основанный на более сложном расчете – для использования руководством. Порядок вычисления сложного рейтинга вы можете определить самостоятельно, “внутри” можно рассчитывать более сложные показатели типа Effectiveness и применять различные функции нормировки. В целом, расчет более сложных рейтингов – тема для отдельной статьи.

**Вопрос:** Можно и нужно ли вводить “отсечку снизу”, то есть полностью обнулять баллы по какому-либо критерию, если результаты работы оператора по этому критерию полностью неудовлетворительные?

**Ответ:** Вы можете выбрать любой приемлемый для вас способ начисления баллов. Важно, чтобы он был простым и понятным. В том числе, можно вводить “отсечку снизу”.

## Важные дополнения

- 1) Все вышесказанное применимо и в inhouse-центрах. В данном случае отличие от аутсорсинга только в том, что у аутсорсинга заказчики внешние.
- 2) Для расчета рейтинга можно использовать **только** показатели, которые полностью зависят от оператора. Например, показатели уровня очереди, такие как %SL, ASA, %AR использовать нельзя.
- 3) Целевые значения показателей для расчета рейтинга – это не нормы, хотя численно нормы с целями могут совпадать. Цели нужны для того, чтобы ориентироваться, а нормы – для выполнения. Поэтому для расчета рейтинга цель по talking time устанавливать можно, а норму по talking time для выполнения устанавливать в 99% случаев нельзя.
- 4) В первую очередь на основании рейтинговой системы лучше строить систему нематериального

стимулирования.

5) Очень рекомендуется включать правила конвертации показателей в баллы в отчеты, как это сделано в примерах.

6) При программировании отчетности нужно изменить выводимые названия скилл-групп на “человеческие”, как это сделано в примерах. Системное название типа SG\_00027\_vip\_cust, например, может превратиться в “Обслуживание VIP-клиентов”.