



Что делают профессионалы, чтобы сократить расходы на контакт-центр?

Дмитрий Галкин

Независимый консультант по управлению контактными центрами
dgalkin.com

Деньги, которые сжигают в печи. Деньги, которые загружают в ракету и отправляют на Альфу Центавра. Деньги, которые банально выбрасывают из окна.

Знаете, что это за деньги?

- Это недополученные прибыли акционеров контакт-центров.
- Это недополученные зарплаты сотрудников: от топ-менеджеров до операторов.
- Это средства, которые могли быть потрачены на развитие и внедрение перспективных технологий.
- Это средства, которые можно было инвестировать в персонал, чтобы повысить качество клиентского сервиса.

Речь идет о расходах, которых можно избежать.

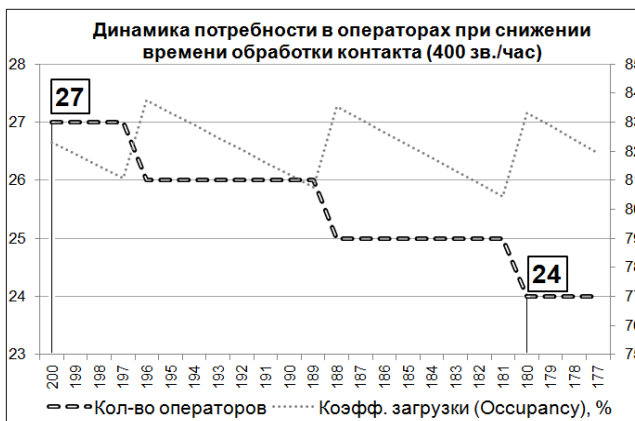
Очень короткая справка



В среднестатистическом контактном центре примерно 70% расходов – это ФОТ операторов. Это значение колеблется в зависимости от конкретных условий, но его вполне можно принять в качестве ориентира.

Поэтому, чтобы сократить расходы, надо сократить численность операторов. Этого можно добиться двумя способами: снизить объем обрабатываемого трафика (за счет сервисов самообслуживания и снижения доли повторных контактов с абонентами) или уменьшить среднее время обработки контактов. Первый способ малоприменим для исходящих кампаний, зато второй универсален. Далее в этой статье я подробно расскажу о нем.

Обоснование



Практика показывает, что если вы ранее не занимались оптимизацией, то сократить среднее время обработки контактов (Average handling time, сокращенно АНТ) на 10-20% вполне реально.

Допустим, в некоторый контакт-центр поступает 400 звонков в час, а АНТ составляет 200 сек (это 3,3 мин.). В соответствии с расчетом по модели Erlang C, для достижения Service Level 80/20 нужно 27 операторов. Если уменьшить АНТ всего на 10% (20 сек), то для обслуживания входящей нагрузки понадобится только 24 оператора.

При этом коэффициент загрузки (Occupancy), который показывает, насколько эффективно вы используете персонал, будет чуть больше 83%. Это вполне нормально.

Теперь самое интересное - деньги. Я сделал расчет, исходя из примерной зарплаты оператора в регионе.

Зарплата 1 оператора (включая НДФЛ), руб./мес.	Расходы на оплату труда 1 оператора (с учетом налогов и отпускных), руб./мес	Расходы на оплату труда 3 операторов (с учетом налогов и отпускных), руб./мес	Потенциальная экономия, руб./год
18 000	25 311	75 933	911 192

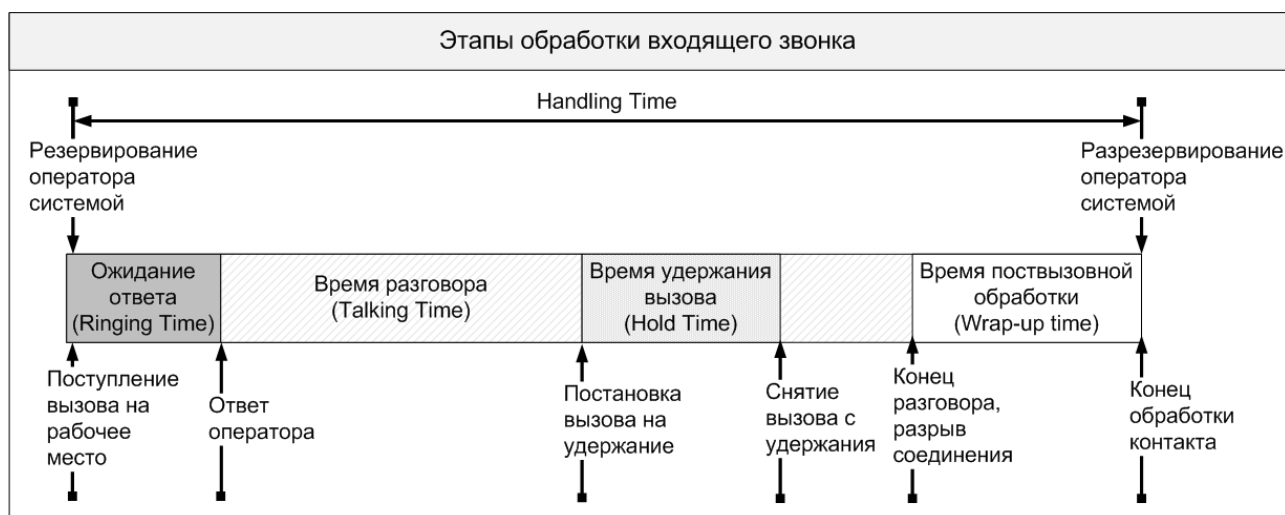
То есть, снижение АНТ всего на 10% дало бы годовую экономию порядка миллиона рублей. Это в регионе (на момент написания статьи) - стоимость годовой аренды площадки контакт-центра на 35-40 мест. Неплохо, правда?

“Все это отлично, скажите вы, — но когда мы перейдем к тому, как сокращать АНТ”? Или: “У нас все и так оптимизировано, зачем еще что-то?”

Давайте раскроем тему.

Сначала пара примеров того, как не надо делать

Вот как выглядит в общем случае “жизненный цикл” вызова на рабочем месте оператора.



В большинстве случаев время разговора – самая продолжительная по времени фаза обработки контакта. Поэтому она оказывает наибольшее влияние на конечный результат. Из этого довольно часто делается неверный вывод и принимается ошибочное управленческое решение: “А давайте дернем административный рубильник” и установим норму на Talking time. Кто не будет выполнять норму – тех будем наказывать. Захотят получать премию – будут укладываться в норматив”. По истечении лимита времени на разговор у оператора “загорается красная лампочка”, а счетчик депремирования начинает раскручиваться как высотомер в падающем бомбардировщике.

В своей практике я видел более 10 контакт-центров, которые в так сделали. Хотя, все, что им было нужно, на мой взгляд, – это предварительно изучить зарубежный опыт. По-моему, аналогичный эксперимент когда-то был поставлен в США в “Американской военно-страховой компании”: норма времени на разговор, “красная лампочка”, наказание за превышение норматива.

Вот, что получилось у американцев:



Это логичные последствия. Если вы звоните, например, в банк, чтобы узнать об ипотеке и потребительском кредите, а ваше время истекает уже “на ипотеке”, вряд ли вы станете клиентом этого банка. **Поэтому норму на время разговора (и среднее время разговора) устанавливать нельзя. Цель – можно, а норму – нет.** Об отличиях цели от нормы поговорим далее.

Более тонкий пример:

Современные платформы контакт-центров включают в себя очень полезную функцию “автоответа”. В момент поступления вызова на рабочее место система “снимает трубку” вместо оператора, то есть Ringing Time становится равным 0, а это экономия в среднем 3-4 секунд на контакт (в примере с экономией миллиона нам нужно было сократить время обработки всего на 20 секунд, так что 3-4 секунды – это существенно). Хорошая функция, но применять, к сожалению, ее можно далеко не всегда. Например, в аутсорсинге, где операторы обслуживают проекты разной тематики, им не хватает времени сориентироваться, по какому проекту поступил звонок. Начинают путаться, выдают ошибочные приветствия. Абонент звонит в “Кока-колу”, но слышит приветствие: “Рога и копыта, Екатерина, здравствуйте....”

Другой момент. Допустим, у вас небольшой внутренний контакт-центр, и всего одна скилл-группа. В принципе, автоответ применять можно, но я бы рекомендовал отключать его в ночные смены. На рабочих местах остается мало операторов, возможно даже без супервайзера. Оператор может банально уснуть, звонок в гарнитуру его разбудит.

Это я все к тому, что, оптимизацию надо проводить очень аккуратно, а лучше доверить ее профессионалу, который досконально знает как “вертятся шестеренки”.

Он видит задачу примерно так:



Чтобы достичь идеального результата, нужно системно работать **надо всем этим**.

Пример из практики

В одном контакт-центре производительность и качество работы операторов были низкими. Руководство предприняло ряд правильных мер, но результаты оказались очень далекими от ожидаемых. Внимательное изучение задачи показало, что с учетом устройства рабочих мест и размещения системных блоков компьютеров длины кабелей гарнитур оказалась банально недостаточно. Операторы вынуждены были в течение всей смены сидеть в неудобной позе, раздражались, быстро уставали (попробуйте 10 часов просидеть перед экраном, не разгибая шеи).

Проблема заключалась еще и в том, что ранее руководство не реагировало на обратную связь от сотрудников по другим вопросам. Люди решили, что “жаловаться бесполезно, все равно ничего не изменится”. И промолчали.

“Я дам вам оружие”

Общий подход к сокращению АНТ такой (укрупненно):

1. **С супервайзеров должна быть полностью снята обязанность по обработке контактов с абонентами.** Полностью – ключевое слово. Я слышал, как на одних профильных курсах учат, что в случае пика нагрузки супервайзер должен подключаться к работе на линии. Со всей ответственностью заявляю, что это неправильно. Супервайзер – это очень ценный ресурс, это специалист и руководитель, принимать его силами звонки – все равно, что забивать гвозди плазмаганом. Если операторов не достаточно, нужно пересматривать процесс планирования и/или ставить соответствующие задачи перед HR-службой. Если супервайзер принимает звонки – дешевле уволить его и нанять еще одного оператора.
2. **Длительное АНТ часто является следствием недостаточной подготовки операторов, недостаточного знания ими тематики проекта.**

У вас должны быть как минимум:

- Детализированный утвержденный план обучения (степень детализации – 1 день занятий структурируется примерно на 4-5 листах А4)
- Утвержденная процедура допуска оператора к работе после обучения. Она обязательно должна включать в себя:
 - **письменное тестирование** (не менее 40 вопросов для проектов средней сложности, правильных ответов должно быть дано не менее 38)
 - **имитационное моделирование** обращений абонентов (не менее 10 имитаций, не более 3 не критических ошибок на все, критические ошибки – не допускаются)
 - **обработку обращений** абонентов под контролем наставника (не менее 10, не более 3 не критических ошибок, не более 1 критической ошибки)
 - **собеседование с супервайзером.** Допуск к работе должен давать оператору супервайзер, а не тренер
- Система материального стимулирования тренера, привязанная к качеству обучения
- Индивидуальные планы развития для каждого оператора
- Четкий план занятий супервайзера с операторами в разрезе каждого дня. Я рекомендую проводить занятия в режиме онлайн-прослушивания и помощи (45-60 минут на 1 человека, не менее 4 занятий с разными операторами в 8-часовую смену). **Важно:** ошибки, которые были допущены в рамках этих занятий, должны разбираться с операторами и фиксироваться, но не должны влиять на уровень дохода сотрудников контакт-центра
- Независимая служба контроля качества, которая оценивает работу операторов и отслеживает динамику уровня качества после занятий оператора и супервайзера
- Система материального стимулирования супервайзера, привязанная к независимой оценке качества работы группы
- Ежедневный практикум по увеличению скорости печати (не менее 15 мин на 1 оператора). **Важно:** не выбирайте для тренировок художественные тексты, операторам обычно нужно

практиковаться в наборе контактно-адресной информации (цель – за 22 рабочих дня скорость печати должна быть 270+ зн./мин при не более чем 2-3% ошибок).

3. **С супервайзеров крайне желательно снять обязанность по подготовке отчетности.** Для формирования отчетов есть программисты, для проверки – менеджеры. Если по каким-то причинам снять с супервайзера эту обязанность не получается, **обязательно убедитесь, что он хорошо знает Excel** (описание спецкурса [здесь](#)) или ту среду, в которой формируются отчеты у вас, например, SPSS. Я недавно видел случай, когда супервайзер в течение 3 дней приходил в офис в 7-30, а уходил в 20-00, при этом тратил практически все время на отчет. Тоже самое с использованием сводной таблицы заняло 4,5 минуты. Освободившееся время нужно направить на дополнительные занятия с операторами.
4. **Нужно установить цель по Talk time и нормы по Ringing time, Hold time и Wrap-up time.** Цель отличается от нормы тем, что за невыполнение норм наказывают, а к цели стремятся. **Важно:** введение целей и норм нужно выполнять очень аккуратно, неправильный подход с высокой вероятностью приведет к “тотальной панике” и “бунту” среди операторов. Кстати, при наличии целей можно строить рейтинговую систему для операторов (про рейтинги почитать можно [здесь](#)).

Превышение времени постобработки

Внимание! Оператор Пупыкина Марина Алексеевна (ID 1416) Находится в постобработке дольше допустимого времени (45 сек). Пожалуйста, примите меры.

5. **Отличный инструмент супервайзера – онлайн оповещения о превышении целевых значений.** В момент наступления значимого события супервайзер должен получить онлайн-оповещение и принять все необходимые меры (уточнить/помочь/наказать). Чем быстрее будет реакция на отклонение, тем лучше. Оператор тоже должен получать аналогичные оповещения. Также нужно обязательно настроить очень простую отчетность, которая позволит супервайзеру увидеть, кто, какую норму, сколько раз и насколько превысил. Проверять такие отчеты, анализировать их и вносить соответствующие изменения в планы занятий с операторами нужно ежедневно.

6. Я рекомендую следующий порядок оптимизации:

- Ringing Time.** Сократить – чисто механическое действие, можно сделать быстро.
- Wrap-up time.** Длительные постобработки, как правило, тоже вызваны механическими причинами (неудобный скрипт, низкая скорость печати операторов, неудобства на рабочих местах, низкая производственная дисциплина). На этом этапе уже нужно готовить предложения по совершенствованию интерфейса и контента скрипта.
- Hold Time.** Продолжительные удержания могут быть вызваны разными причинами: от низкой квалификации операторов до зависаний системы. В любом случае необходимо контролировать звук или, например, тексты чатов с абонентами. Также обязательно нужно проинтервьюировать операторов о причинах удержаний.

Как-то видел вот такой случай. “Виртуальный секретарь” после поступления звонка от абонента пыталась последовательно соединить его с разными менеджерами. Когда оператор (где-то через минуту после начала попытки) убеждалась, что менеджер не берет трубку, она пыталась дозвониться следующему. Абонент около 10 минут “слушал музыку”, всего было сделано 8 попыток, ответил, конечно, 8 менеджер. По итогам реализовали одновременный набор номеров (“кто первый встал, того и тапки”) и sms/e-mail оповещения заказчика об уровне доступности менеджеров (которая сразу после этого почему-то резко возросла).

- Talk Time.** Чтобы сократить время разговора, нужно обеспечить высокую квалификацию операторов и проработать скрипт и сценарий на предмет сокращения объемов информации, адаптации текстов “под телефон” и большей гибкости.

Резюме

Заниматься уменьшением АНТ (и соответствующих расходов на персонал) – крайне увлекательно. Финансовые результаты легко заметить и прямо просчитать. 10% сокращения можно добиться практически гарантированно, чтобы достичь более высоких результатов, понадобится специалист высокой квалификации, который знает о “подводных камнях”. В некотором роде это искусство.