

“Многооконная” работа аутсорсингового контакт-центра с заказчиком: организовываем и подсчитываем “за”

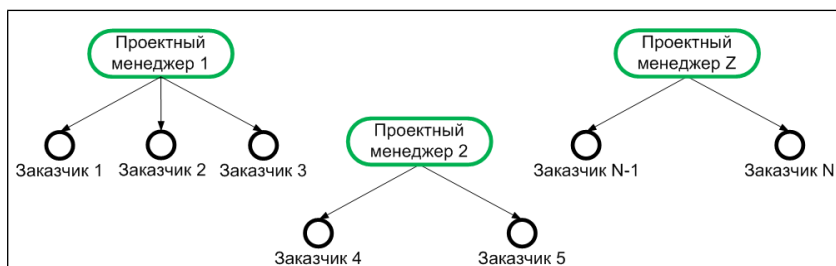
Дмитрий Галкин, независимый эксперт
<http://dgalkin.com>

Аутсорсинговые контакт-центры (АКЦ) структурируют свои коммуникации с заказчиками услуг по-разному: одни полностью “закрывают” все контакты на проектного менеджера, другие допускают разной степени “многооконность” (когда, например, представитель заказчика может обратиться для решения вопроса напрямую к супервайзеру). У нас в [группе про аутсорсинг](#) на фейсбуке состоялась интересная дискуссия по этому поводу. В целом участники высказали мнения в диапазоне от “однозначно одно окно” до “одно окно без фанатизма”.

Должен сказать, что по моему мнению “много окон” все-таки лучше. Но просто “много окон” – это вяло и не интересно. Нужна “многооконная” **система**. Дальше я подробно расскажу о ней, и том, сколько килограммов эффективности из нее можно выжать.

0. Ротация проектных менеджеров

На практике АКЦ чаще всего используют схему, при которой один менеджер проекта (МП) курирует работы со “своими” заказчиками в течение *неопределенно* длительного промежутка времени (вопрос о том, сколько проектов должно приходиться на одного менеджера, оставим за скобками):



Какие недостатки есть у такого подхода?

1. Если заказчики “стабильные” и “долгоиграющие” (не секрет, что АКЦ предпочитают именно таких), все проекты одного менеджера рано или “входят в штатный режим”. Задачи МП в этом случае сводятся к чисто операционным а-ля “сформировать заявку ИТ-отдел на замену в IVR звукового файла приветствия”. **Квалификация МП растет медленно или не растет вообще**, “орлий глаз меркнет”.

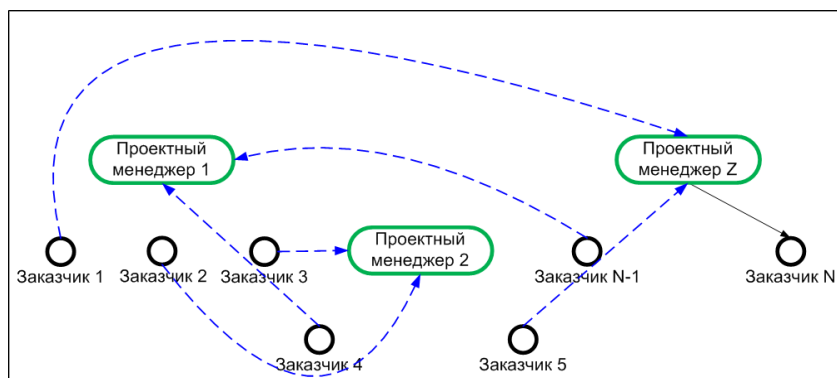
Нужен ли сотрудник, навыки и знания которого не улучшаются с течением времени? Мой ответ – “нет”, потому что когда совершенные компетенции потребуются, времени на повышение квалификации может не оказаться. Не оказаться – от слова “вообще”.

2. Прямое следствие сказанного – **демотивация МП** (“каждый день одно и то же”). Нужен ли демотивированный сотрудник?

Мне здесь, конечно, могут возразить в том духе, что люди обладают разными психотипами, и кому-то больше подходит именно операционная деятельность. Да, это факт. Но в таком случае сотрудник должен быть именно операционным менеджером, например, руководителем группы операторов.

3. Я понимаю, что перечисленные выше в п.1. и п.2. аргументы будут приняты как сильные и решающие не всеми директорами АКЦ. Поэтому обозначу еще одну проблему. Постоянная работа с одного МП с одним и тем же заказчиком приводит к установлению между ними личных отношений. **В жизни это значит, что вероятность “увода” заказчика уволившимся МП возрастает.** И уважаемым читателям такие случаи наверняка известны. Нужно ли это АКЦ?

Хорошее решение - ротация МП между проектами. Например, если до ротации с заказчиком №3 работал МП №1, то после ротации с этим заказчиком будет работать МП №2:



Принципы, в соответствии с которыми должна проводиться ротация:

1. МП у конкретного заказчика должен заменяться не реже, чем 1 раз в 6-7 месяцев.
2. План ротаций должен быть утвержден, как минимум, на 1 год вперед. Он должен своевременно корректироваться с учетом прихода и ухода заказчиков и МП.
3. План ротации должен быть увязан с планом повышения квалификации МП.
4. При ротации передающий и принимающий проект менеджеры должны убедиться, что передается вся информация, и она включает устные договоренности с заказчиком.

Важное замечание. Иногда уважаемые заказчики настаивают на внесении фамилии конкретного МП в договор или сопротивляются замене менеджера. Нужно понимать, что при таком подходе (особенно при сопротивлении заменам) ничего хорошего не выйдет. Это банальное “выкручивание рук” аутсорсеру, оно не дает ему эффективно оперировать ресурсами и вызывает соответствующее отношение. В конце концов, работа должна строиться между компаниями, а не между конкретными людьми.

Как правило, устраивающая обе стороны лазейка находится. Если заказчик включит в договор не конкретную фамилию, а четко определенный состав квалификационных требований к МП и порядок их проверки, это даст ему возможность в будущем “на законных основаниях” отклонять не подходящие кандидатуры. С другой стороны, АКЦ получит объективную обратную связь. Договариваться, об этом, конечно, нужно “на берегу”.

Вспоминаю случай из практики, когда заказчик (интернет-магазин женского белья) отклонял мою кандидатуру в качестве МП только на основании того, что “мальчики в трусиках и лифчиках не разбираются, должна обязательно быть девочка”. Вопрос решили, конечно, оказалось, что вполне разбираются. Лучше некоторых девочек.

Внутри АКЦ также лет шесть назад получилось столкнуться с этой проблемой. Мне не удалось “перетянуть” к себе в отдел девушку, отлично знающую математику (редкость!), а нам, кровь из носу, был нужен аналитик-математик. Все уперлось в ее фамилию, намертво вписанную в договор с банком. Зарплата в моем отделе у нее была бы вдвое выше, так что ей тоже не повезло.

1. Минусы “одного окна”

Просто перечислю:

1. **Меньшая, чем в случае со “многими окнами”, оперативность реакции на обращения заказчика.** МП (даже если он выделенный) может быть на совещании, в дороге, в больнице, наконец.
2. **МП превращается в дорогостоящего диспетчера, работающего по принципу “получить и переслать”.** В Москве, например, есть желающие получать от 90.000 до 120.000+ рублей net за “получить и переслать”. По-моему, для кризиса это дороговато. Не находите?
3. **Эффективность работы МП падает** из-за того, что ему приходится постоянно переключаться между поступающими звонками и письмами, 90% вопросов из которых обычно бывает можно решить без его участия. Вместо того, чтобы исследовать, как можно улучшить проект, МП отвечает на письма. Прямой результат – недополученная АКЦ прибыль и неудовлетворенность заказчика.
4. **Работа МП в качестве “одного окна” не прозрачнее, чем ведро с гудроном.** В общем случае руководство не имеет текущей обратной связи от других сотрудников, а когда “начинается веселье” (а начинается оно, как правило, с письма заказчика сразу генеральному директору АКЦ), что-то превентивное предпринимать уже поздно.
5. **Сложно “подхватить проект на лету”,** например, при нежданном-негаданном увольнении МП. Никто не знает, о чем он на самом деле договорился с заказчиком и что ему обещал. И из переписки это далеко не всегда ясно.

Но это все мелочи. Главной остается та же проблема, что и в предыдущем разделе.

6. **“Одно окно” – прямая дорога к тому, что ушедший МП уведет заказчика за собой.** Если между собой контактируют несколько служб, например, call-центр с call-центром, ИТ с ИТ, бухгалтерия с бухгалтерией, это лучше. В этом случае руководство может заранее получить сигнал “что-то пошло не так” и принять меры.

Обычно, обосновывая “одно окно”, приводят опасение: через лишние окна к заказчику может уйти нечто, могущее повлиять на отношения между компаниями. Например, когда “обиженный несправедливостью” сотрудник “расскажет все, как на самом деле”. Новость состоит в том, что в эпоху социальных сетей ему для этого не нужно знать e-mail и телефон заказчика.

*За 12 лет работы в аутсорсинге и с аутсорсингом я видел только два случая, когда сотрудники (конкретно - супервайзеры) угрожали АКЦ. В обоих – компании систематически не выплачивали людям оговоренную зарплату в полном объеме, но при этом на протяжении нескольких месяцев требовали переработок. Ну и, конечно, **предмет** рассказа у них был. Это я к тому, что в АКЦ, работающем с заказчиками на основе полной прозрачности, уважающем своих специалистов и соблюдающем свои обязательства, сотрудники в принципе не могут рассказать заказчикам ничего “такого”.*

Вот еще полуанекдотическая история. Был у нас корпоратив, посвященный дню рождения компании. Проходил он в пятницу, домики в загородном комплексе смогли снять только в рабочий день. Сидим, веселимся, руководство, клиентский отдел - все в полном составе. Часов 14 было, звонок одному из МП: “у нас тут твой клиент на региональной площадке, ничего, что ему супервайзер такая-то (у нее, кстати, допуска к контактам с заказчиком как раз не было) экскурсию проводит?” Не предупредил МП заказчик о визите, “нечаянно нагрел”. В общем, рассказала супервайзер им от всей души много правильного с ее точки зрения.

2. Предоставление допуска к контактам с заказчиками

Чтобы было интереснее и нагляднее, продолжу линейку примеров. В одном АКЦ МП передавал управление проектом другому МП. Передающий (первый) активно эксплуатировал идею “многооконности” (супервайзерам были разрешены контакты с заказчиком), а принимающий (второй) по ряду причин против “многооконности” не возражал. “Первый пост сдал – второй пост принял”. Где-то через месяц после приемки проекта вторым МП, заказчик обратился в АКЦ с претензией. Упрощенно история была такой:

1. Первый МП во время своей работы на проекте сформулировал критерии допуска супервайзеров к контактам с заказчиком, описал политики по отношению к заказчику, провел обучение супервайзеров по этой теме и принял у них экзамен. В частности одна из политик звучала так: “До сведения заказчика в обязательном порядке доводятся все выявленные на проекте недоработки по мере их обнаружения. Исключений из правила нет, нарушение правила карается ~~расстрелом~~ лишением 50% премии”.
2. После того, как второй ПМ принял проект, супервайзерский состав сменился (а “многооконность” осталась). Но новые супервайзеры (они, кстати, были не слишком опытными) допуск не получали, правил поведения для них второй ПМ не сформулировал.
3. Заказчик выслал для штатного разбора звуковой файл, описав в письме имеющую по его мнению место ошибку оператора (она была не критической). Супервайзер должен был дать письменное заключение по этому файлу. При прослушивании выяснилось, что оператор совершил несколько значительно более серьезных ошибок (очевидно, заказчик не дослушал разговор до этого места). Супервайзер, не имея соответствующей политики, решил “замолчать” ситуацию и по критическим ошибкам заключения не дал. Он их вообще не упомянул.
4. В это время абонент направил заказчику письменную претензию на некачественное обслуживание (если нет политик, начинает работать карма). Заказчик переслушал файл уже “по другой статье”, обнаружил критические ошибки, поднял заключение супервайзера и задал АКЦ несколько неприятных вопросов. Хорошо не стало никому.

Итого, правильно организованная “многооконность” подразумевает:

1. Наличие четких политик относительно взаимоотношений с заказчиком
2. Наличие формальных критериев допуска сотрудников к контактам с заказчиком.
3. Список полномочий на принятие решений по каждой из бизнес-ролей
4. Процедуру проверки знания сотрудником политик и соответствия всем критериям допуска

Это критично. Иначе “многооконность” не работает или работает “как-то не так”.

Что касается полномочий, то, когда я еще вел проекты, я обязательно (помимо внутренних документов) писал заказчикам письма примерно в таком духе:

Уважаемые коллеги!

Настоящим представляю вам нашего супервайзера Марину Пупыкину (она в копии, pirikina@mysotranu.ru).

Прошу обращаться к ней, начиная с 12:00 16.02.15 по всем рабочим тематикам, за исключением:

1. Договорных отношений, коммерции и выставления счетов
2. Вопросов, связанных с взаимодействием с другими службами нашего АКЦ (например, ИТ)

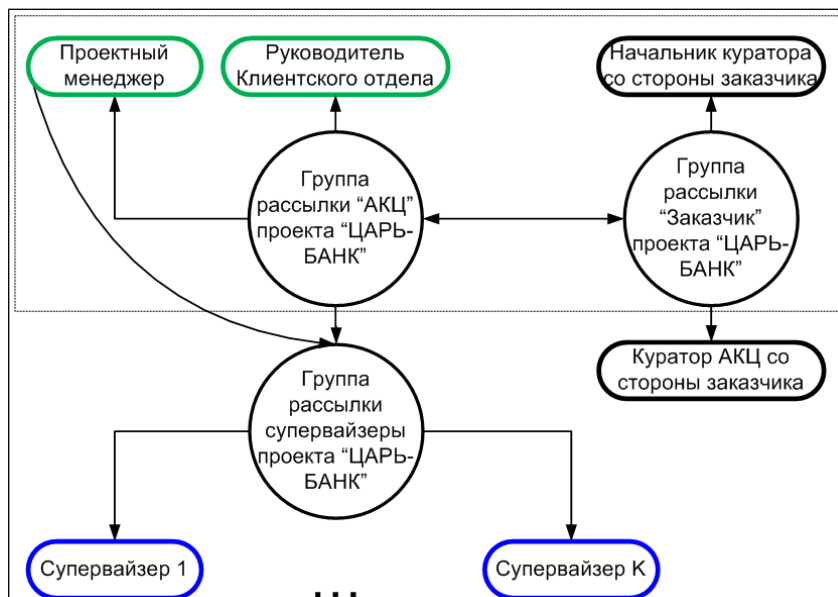
...

Решение этих и других вопросов, а также контроль работы Марины и ответственность за ее результаты оставляю за собой. При переписке прошу ставить меня в копию в обязательном порядке.

Марина обязана соблюдать утвержденный регламент взаимодействия.

Коллеги, Марина, прошу подтвердить принятие информации в работу.

3. Организация обмена информацией



По опыту, при обмене информацией по электронной почте хорошая практика – организация групп рассылок, когда письмо, направленное на один адрес, поступает сразу нескольким получателям. Подход очень помогает структурировать переписку и никого не забывать. Типовая схема примерно такая, как на рисунке (стрелками показаны "траектории движения" писем).

Возможны более изощренные варианты, например, когда письмо, поступившее в группу рассылки заказчика, автоматически перенаправляется на адрес руководителя клиентского отдела АКЦ, а ему остается только настроить соответствующие фильтры почтового клиента, чтобы раскладывать письма по папкам (каждая из которых – для писем определенного заказчика).

Надо сказать, что "розочек на торте" можно добавить. Продвинутый руководитель клиентского отдела может попросить программистов реализовать модуль частотного анализа слов в письмах и соответствующую отчетность. Для "беглой" оценки ситуации на проекте этого бывает достаточно.

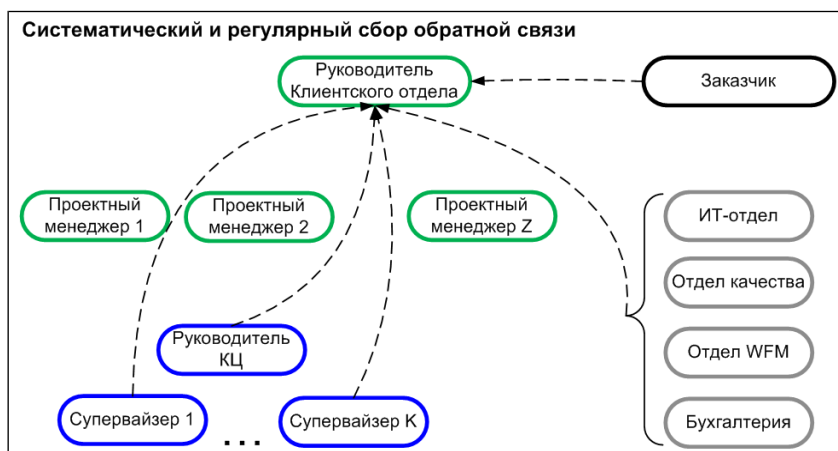
На мой взгляд, очень крутая штука – статистические отчеты о переписке. Из них (с учетом прочей информации) сразу становится понятно, кто работает "печатной машинкой" за 120.000 рублей net, а кто занят делом. Очень упрощенный пример формы отчета для демонстрации идеи:

На мой взгляд, очень крутая штука – статистические отчеты о переписке. Из них (с учетом прочей информации) сразу становится понятно, кто работает "печатной машинкой" за 120.000 рублей net, а кто занят делом. Очень упрощенный пример формы отчета для демонстрации идеи:

Начало периода	Конец периода	Проект	Письма				Вложения	
			Направлено заказчику, ед.	Получено от заказчика, ед.	Суммарный объем текста (без вложений), направленного заказчику, Мб.	Суммарный объем текста (без вложений), полученного от заказчика, Мб.	Направлено заказчику, файлов	Получено от заказчика, файлов
16.01.2015	16.02.2015	Царь-банк (326)	62	56	0,23	0,10	11	2

Кстати, контакт-центры, имеющие системы распознавания речи (ASR) и преобразования речи в текст (STT) могут получить прикольное преимущество, если будут контролировать контакты своих сотрудников с представителями заказчиков по телефону. Эмоциональную окраску голоса, как минимум.

4. Сбор обратной связи



Вот еще один элемент работающей системы “многооконности”. Он простой как топор. Честно, не могу понять, почему практически никто ничего подобного не делает. Идея в том, что руководитель отдела по работе с заказчиками должен на регулярной основе собирать обратную связь (ОС) от всех участников процесса.

Рекомендации такие:

1. Собирать ОС по каждому проекту нужно не реже 1 раза в месяц, на этапе запуска проекта не реже 1 раза в 2 недели. Я рекомендую делать это не позднее седьмого рабочего дня после выставления счета.
2. Порядок сбора следующий: сначала от заказчика, затем от супервайзеров и руководителя КЦ, затем от служб обеспечения, затем от проектного менеджера.
3. Общая схема: каждый из участников должен отметить отсутствие либо наличие видимых ему проблем с исполнением проекта и возможных рисков. Продвинутый подход – автоматизировать процесс с помощью простых форм и отчетов (см. пример справа).
4. Важно правильно формулировать вопросы. Больше шансов “узнать новое”, если спросить, что именно идет не так и что нужно скорректировать (особенно это касается контактов с заказчиком), а не задать вопросы в духе “все ли нормально?”

Заказчик (код) ЦАРЬ-БАНК (326)	Сотрудник Пупыкина Марина
Проект (код) Инф. линия (326-1)	Должность супервайзер
Проблемы/риски за период 16.01.15-16.02.15	
<input type="radio"/> Нет	
<input checked="" type="radio"/> Есть	
Неоднократные претензии со стороны заказчика на то, что отчеты реального времени содержат ошибки в части расчета %SL	
<input type="button" value="Сохранить"/> <input type="button" value="Отмена"/>	

5. Заключение

При правильном администрировании и использовании соответствующих технических средств “многооконность” освобождает МП от работы “диспетчером” и позволяет ему сфокусироваться на действительно важных аспектах проекта. Грамотная построенная “многооконность” есть средство профилактики сложностей во взаимоотношениях с заказчиками. Кроме того, она делает для руководства АКЦ результаты работы МП прозрачными и наглядными.

Все.

--

Коллеги, если у вас возникнут вопросы – вэлкам, буду рад помочь. Контактная информация – на моем сайте.