



Разработка формы оценки качества обработки контактов с учетом требований международных стандартов к KPI качества

Юрий Мельников, Исполнительный директор «Апекс Берг»

Важные моменты по докладам конференции

1. Omni-channel

- <http://www.apexberg.ru/reports/omnichannel.php>
- <http://goo.gl/pXdpxE>

2. **Система** обучения менеджеров

3. Стандарты индустрии Контактных Центров

- **EN 15838**
- **SOPC-CSP**
- **BS 8477**

4. Планирование смен, пиковые нагрузки

5. Зависимость **занятости** операторов и **Service Level**

6. Сокращение текста в скриптах (ценность стандартных фраз, обращение по имени-отчеству).

О чем пойдет речь?

- 1** Что такое «Качество», как и зачем его измерять?
- 2** Типовые ошибки при измерении качества
- 3** Основные компоненты формы мониторинга качества
- 4** Классификация ошибок при мониторинге качества
- 5** Требования международных стандартов к показателям качества



Что такое качество
обработки контактов и
зачем его измерять?



Лояльность

Что такое лояльность клиентов?

Субъективно-положительное отношение потребителей к деятельности компании, ее товарам и услугам, имиджу бренда, персоналу и многим другим аспектам, выражающееся в следующих ключевых факторах:

- 1. Совершение повторных покупок**
- 2. Рекомендация продуктов и услуг компании своим знакомым, коллегам, друзьям**

За счет чего формируется лояльность к потребителям к компании?





Удовлетворенность

Что такое удовлетворенность клиентов?

Мера оценки качества продукта / обслуживания.
Мера того, насколько клиент доволен продуктом, услугой, ценой, сервисом и т.д.

Соответствие ожиданий и реальных впечатлений потребителя от использования продукта / услуги / сервиса

Что влияет на удовлетворенность клиентов от сервиса Контактного Центра?





**Качество
Качество обслуживания
Качество обработки КОНТАКТОВ**

Качество

- Качество — философская категория, выражающая совокупность существенных признаков, особенностей и свойств, которые отличают один предмет или явление от других и придают ему определённую.
- ГОСТ 15467-79: совокупность свойств продукции, обуславливающих её пригодность удовлетворять определённые потребности в соответствии с её назначением.
- ГОСТ Р ISO 9000-2005: «Качество — это степень соответствия совокупности присущих характеристик требованиям»
- Гегель, Энциклопедия философских наук: «Качество есть вообще тождественная с бытием непосредственная определенность...». «Нечто есть благодаря своему качеству то, что оно есть и, теряя свое качество, оно перестает быть тем, что оно есть...».

Качество обслуживания

- Общий термин, применяемый для описания того, насколько субъект, который занимается обслуживанием, соответствует ожиданиям потребителей.
- По сути представляет собой совокупность факторов, изменение в которых приводит к изменению удовлетворенности потребителей от обслуживания
- Этот термин не имеет практической пользы, если его не структурировать в контексте оказываемых услуг.

Качество обработки контактов

Качество обработки контактов – это **правильное выполнение необходимых действий исполнителями с первого обращения Клиента в Компанию.**

Например:

- Правильный ответ на вопрос Клиента
- Правильное выполнение процедур взаимодействия с Клиентом
- Правильный стиль общения с Клиентом
- Правильное выполнение процедур Cross-Sale / Up-Sale
- Правильная регистрация клиентского запроса
- Правильный перевод на PostCall IVR

Факторы качества обработки контактов



Факторы качества обработки контактов



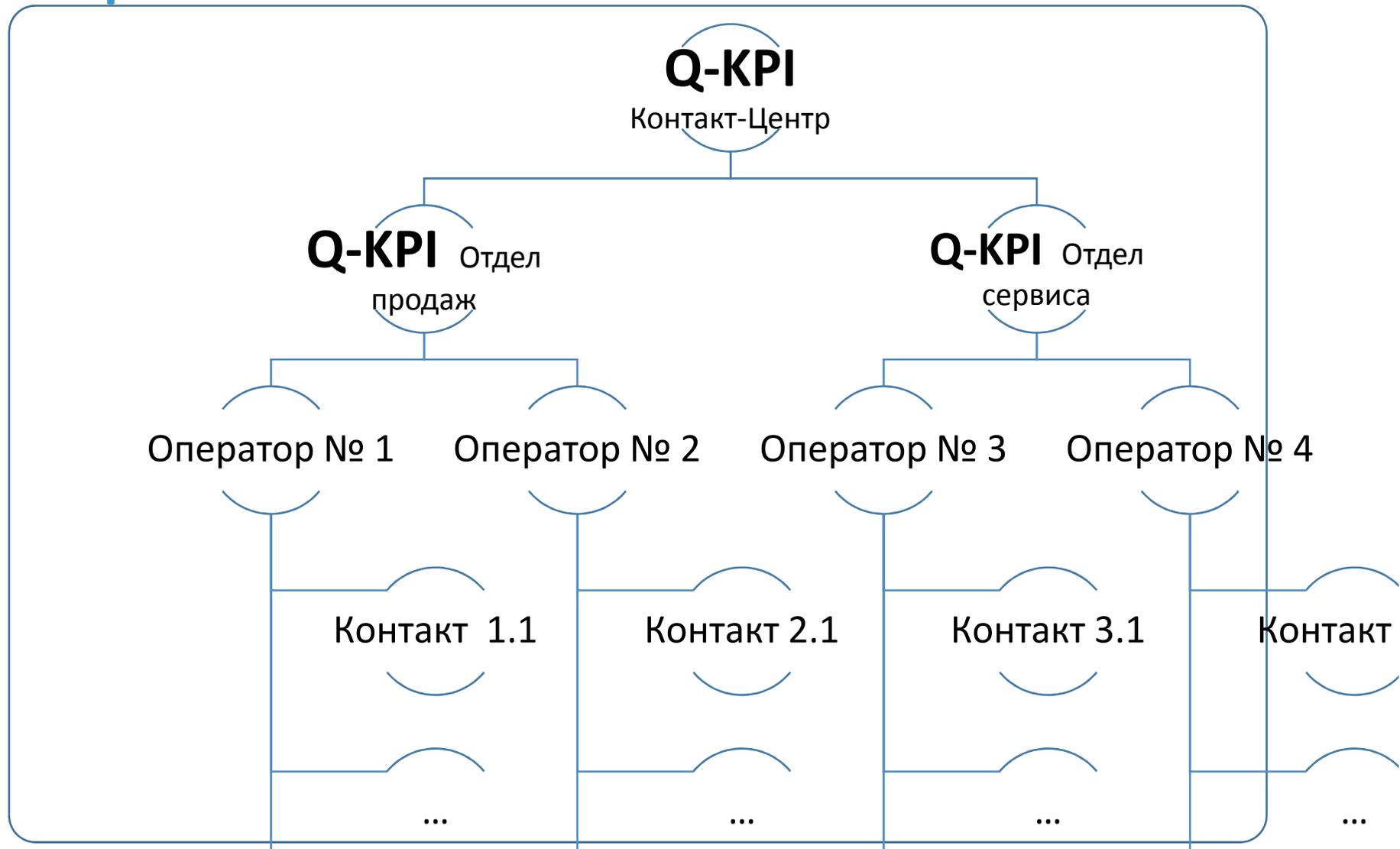
Фундаментальные принципы в измерении качества обработки контактов

-  Необходимо измерять и удовлетворенность клиентов сервисом и качество обработки контактов
-  Оценка качества обработки контактов должна быть максимально приближена к «клиентскому взгляду»
-  Различные факторы качества обработки контактов по разному влияют на удовлетворенность клиента обслуживанием в КЦ
-  Часть факторов в оценке качества обработки контактов важна ТОЛЬКО для бизнеса и НЕ ВИДНА клиентам
-  KPI по качеству, рассчитываемые на основе прослушанных контактов должны учитывать специфику пунктов 2, 3, 4

Уровни измерения и управления качеством обработки контактов



Уровни измерения и управления качеством обработки контактов



Фундаментальные принципы в измерении качества обработки контактов

- 1** Необходимо измерять и удовлетворенность клиентов сервисом и качество обработки контактов
- 2** Оценка качества обработки контактов должна быть максимально приближена к «клиентскому взгляду»
- 3** Различные факторы качества обработки контактов по разному влияют на удовлетворенность клиента обслуживанием в КЦ
- 4** Часть факторов в оценке качества обработки контактов важна ТОЛЬКО для бизнеса и НЕ ВИДНА клиентам
- 5** KPI по качеству, рассчитываемые на основе прослушанных контактов должны учитывать специфику пунктов 2, 3, 4
- 6** Качество необходимо измерять как на индивидуальном уровне (отдельные операторы), так и на системном уровне (группы / отделы / тематики / и пр.)

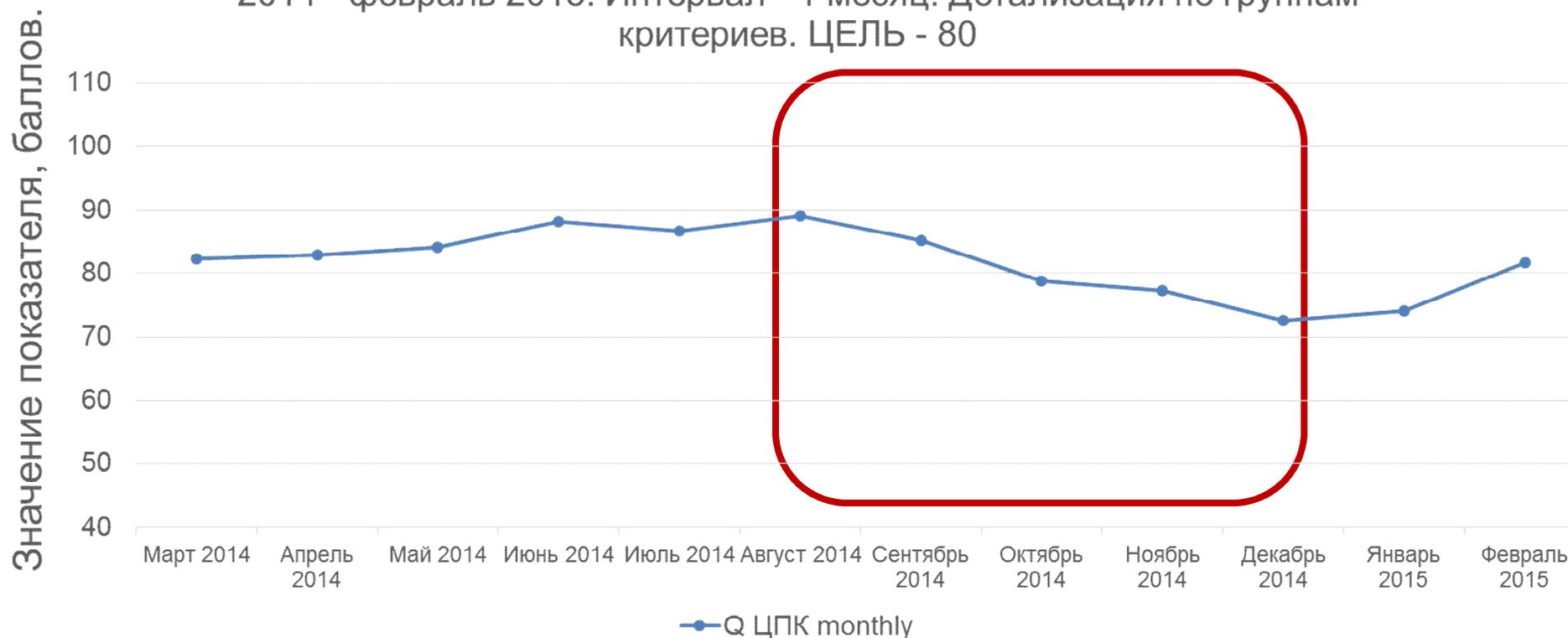


Мы измеряли-измеряли, да ненавыизмеряли!

Типовые ошибки при измерении показателей
качества обработки контактов

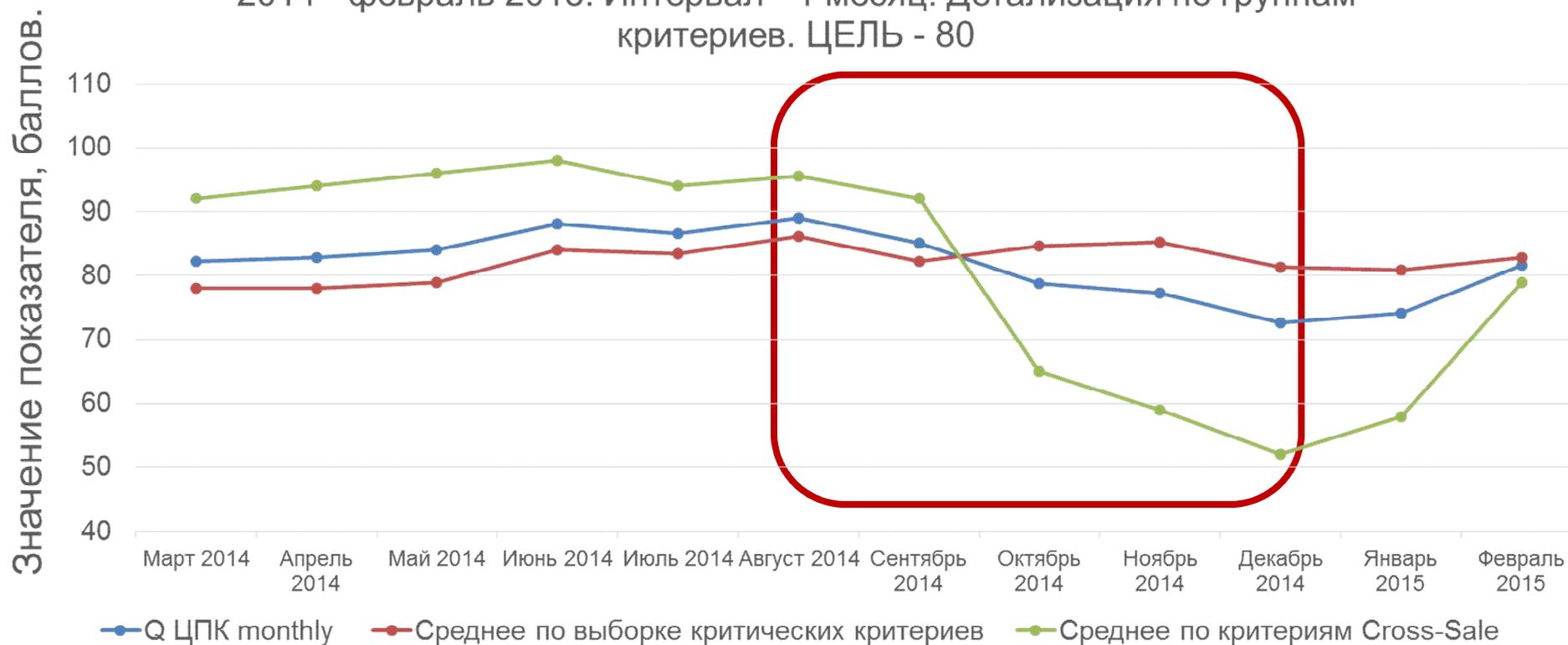
Пример №1

Динамика показателя качества обслуживания клиентов в ЦПК. Период март 2014 - февраль 2015. Интервал - 1 месяц. Детализация по группам критериев. ЦЕЛЬ - 80



Пример №1. В единую оценку «смешаны» факторы, имеющие разную ценность для клиентов

Динамика показателя качества обслуживания клиентов в ЦПК. Период март 2014 - февраль 2015. Интервал - 1 месяц. Детализация по группам критериев. ЦЕЛЬ - 80



Пример №2

AvgQuality (Управление сопровождения клиентов) за 2013 год в разрезе подразделений

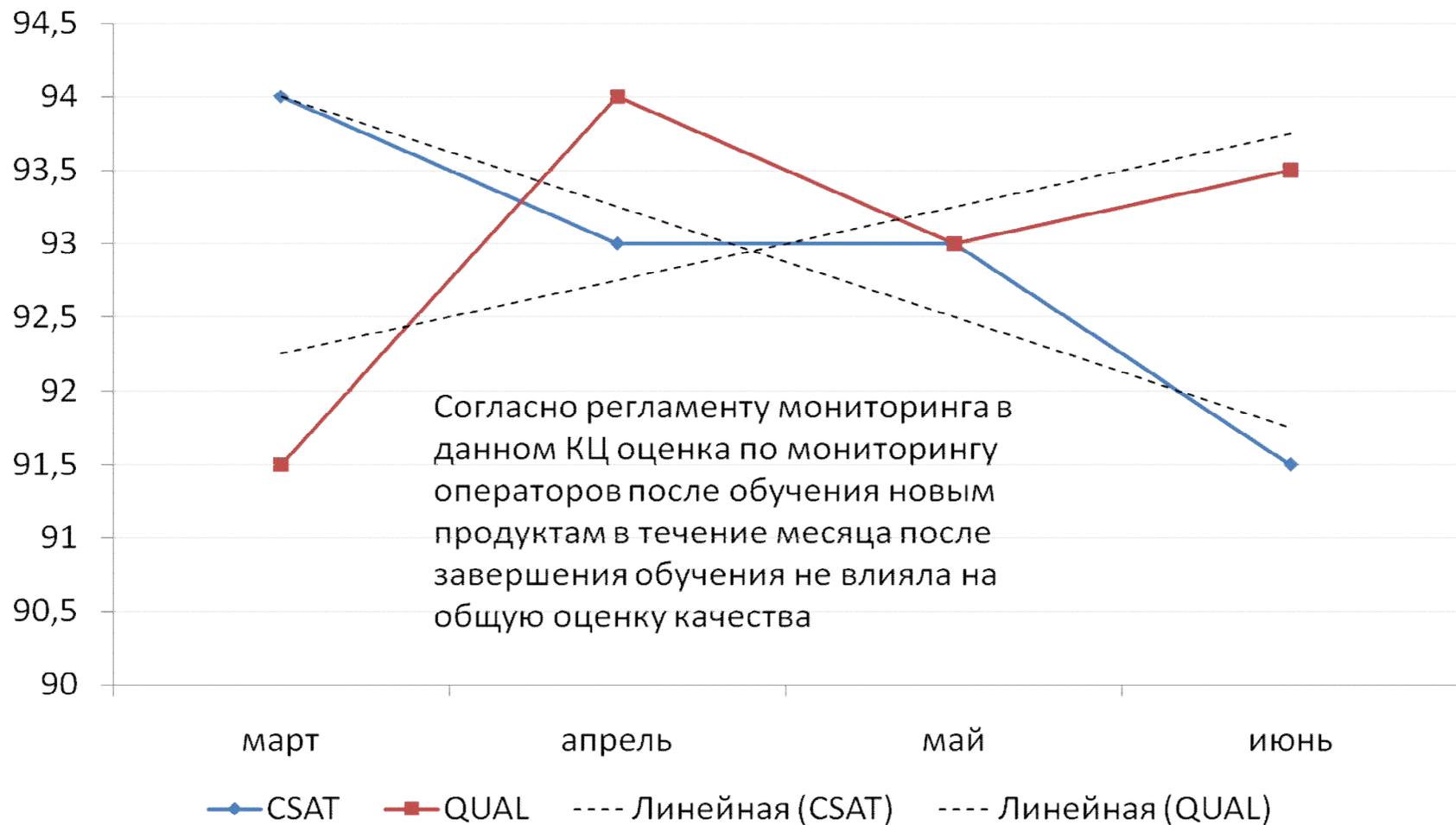


Пример №2. Усредненный показатель скрывает определенные важные для бизнеса детали

AvgQuality (Управление сопровождения клиентов) за 2013 год в разрезе подразделений



Пример №3. Отсутствие сходимости между показателями качества и удовлетворенности клиентов



Типовые проблемы при оценке качества обработки контактов

Показатели по качеству рассчитываются как среднее арифметическое значение, и не отражают реальной картины

В общую (среднюю) оценку по контакту входят факторы, невидимые для клиента, искажая реальную картину

Оцениваемые факторы имеют весовые коэффициенты, не соответствующие ценности этих факторов для клиентов

В форме оценки или в регламенте процесса мониторинга присутствуют правила оценки, которые не отражают клиентский взгляд (бонусы, контроль АНТ, FCR и пр.)

Неоптимальные компоненты формы или регламента оценки качества (критерии, шкалы, типы ошибок и пр.)

НЕРЕПРЕЗЕНТАТИВНАЯ ВЫБОРКА КОНТАКТОВ (не относится к форме, но встречается очень часто)

A large, jagged iceberg with a translucent blue-green hue floats in dark water under a cloudy sky. The iceberg's surface is highly textured with sharp edges and deep crevices. In the background, a snow-capped mountain range is visible under a grey, overcast sky.

Основные компоненты формы оценки качества

Основные компоненты формы мониторинга

- Области оценки
- Критерии оценки
- Описание правил оценки критериев
- Весовые коэффициенты критериев
- Критические ошибки
- Шкалы оценки критериев
- Градация результатов мониторинга
- Комментарии для предоставления обратной связи операторам

Оператор	1854 (Дерюгина Светлана)	Оценка контакта		Признак контакта		Категория звонка в зависимости от результ				
Контролер	Степанов С.В.	Макс.оце	407,8	0	EUCE	0%	76%	Неудовлетв		
ID Kontakta	134543887-549	Текущая	375,8	0	ВСЕ	76%	88%	Приемлемо		
Дата контакта	02.02.2015	Текущая	92%	0	LCE	88%	95%	Хорошо		
Время контакта	14:32:46	Категори	Хорошо	0	"Обнуление"	95%	100%	Отлично		
Дата проверки	04.02.2015	Копируется в сводные данные								
Области оценки	Критерии оценки	Признак EUCE	Признак ВСЕ	Признак LCE	Признак "обнуления" для бонуса	баллы	Код критерия	Оценка	Итог	Комментарий контролера по критериям
Выполнение стандартных процедур	Соблюдение правил и шаблонов приветствия	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ	6	101	Нет	0	
	Соблюдение процедуры аутентификации клиента	НЕТ	НЕТ	ДА	ДА	1	102	Да	0,8	
	Соблюдение правил и шаблонов завершение вызова	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ	6	103	Да	6	
	Соблюдение процедуры перевода вызова в другую группу	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ	8	104	Да	8	
	Соблюдение процедуры постановки вызова на удержание	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ	14	105	Нет	0	
	Соблюдение процедуры перевода вызова на систему	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ	6	106	Да	6	
Стиль ведения диалога	Дружелюбная интонация, вежливые слова	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ	15	201	Да	15	
	Грамотная профессиональная речь	ДА	НЕТ	НЕТ	НЕТ	18	202	Да	18	
	Четкая дикция	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ	12	203	Нет	0	
	Выражение понимания/сочувствия (эмоциональн	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ	15	204	Да	15	
Управление диалогом	Использование приемов активного слушания	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ	20	301	Да	20	
	Инициатива в разговоре принадлежит сотруднику	НЕТ	ДА	НЕТ	НЕТ	20	302	Да	20	
	Управление конфликтными ситуациями	ДА	НЕТ	НЕТ	ДА	1	303	Да	0,8	
Недопустимые события	Необоснованный перевод в другую группу или на	НЕТ	ДА	НЕТ	ДА	0	601	Да	0	
	Отбой вызова	ДА	НЕТ	НЕТ	ДА	0	602	Да	0	
	Необоснованное завешивание клиента на HOLD	ДА	НЕТ	НЕТ	ДА	0	603	Да	0	
	Необоснованный отказ в консультации	ДА	НЕТ	ДА	ДА	0	604	Да	0	
	Некорректное отношение к клиенту	ДА	НЕТ	НЕТ	ДА	0	605	Да	0	
	Нецензурная брань, грубость, хамство на MUTE, и	ДА	НЕТ	НЕТ	ДА	0	606	Да	0	
	Негативные комментарии или оценка действий к	НЕТ	ДА	НЕТ	ДА	0	607	Да	0	
Комментарии контролера по контакту, в целом										

Компоненты формы. Области оценки

Пример областей для оценки качества обработки контактов на входящих звонках по направлению поддержки клиентов.

Область	Краткая характеристика
Выполнение стандартных процедур.	Оцениваем, как оператор выполняет конкретные действия в определенных точках диалога.
Стиль ведения диалога.	Оцениваем как оператор формирует впечатления клиента от общения.
Управление диалогом.	Оцениваем как оператор применяет техники для управления разговором с целью снижения времени контакта, получения полной информации и т.д.
Решение вопроса клиента.	Оцениваем насколько оператор точно и полно решил все вопросы клиента.
Работа с инф. системами.	Оцениваем способность оператора находить информацию, соблюдать процедуры регистрации обращения
Недопустимые события.	Оцениваем факты нарушения оператором принципов общения с клиентами или необоснованные действия по управлению вызовом

Компоненты формы. Области оценки

Пример областей для оценки качества обработки контактов на исходящих звонках по продажам

Область	Краткая характеристика
Установление контакта	Знакомство и обращение к клиенту. Просьба уделить время и рассказ о цели обращения
Выявление потребности	Выяснение необходимой информации для определения потребности (навыки активного слушания, управление диалогом на данной стадии)
Презентация услуги	Живой диалог с клиентом, информация об услуге представлена на профессиональном уровне, понятно и структурировано. Упоминание преимуществ услуги с учетом потребностей клиента.
Работа с возражениями	Обработка возражений с применением методик, по которым оператор проходил обучение
Завершение диалога	Завершение продажи, создание хорошего настроения (при любом результате звонка), точная регистрация запроса.

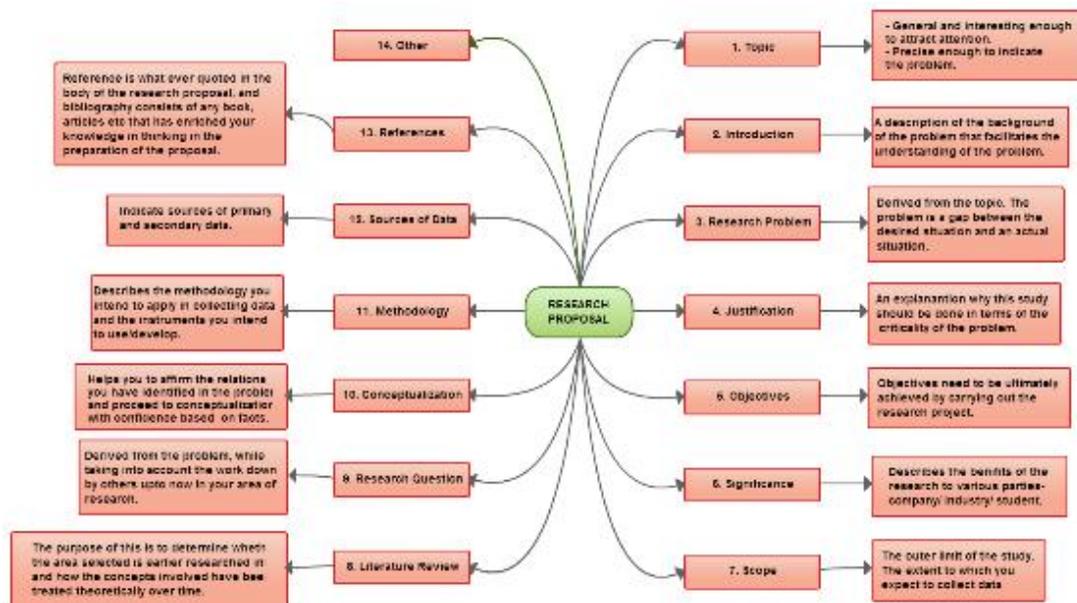
Компоненты формы. Области оценки

Область оценки – **группа критериев**, отвечающих за определенный аспект качества обработки контактов.

Позволяет не только выстроить четкую структуру критериев оценки, но и **измерять и анализировать качество обработки контактов на уровне отдельных областей**. С учетом этого:

- Допустимы различные варианты группировки критериев (по стадиям диалога, по принадлежности к группам факторов качества и т.д.)
- Возможна многоуровневая структура областей, но на практике не встречается
- Полезно выделить в отдельную область критерии, критические (видимые) ТОЛЬКО бизнесу (т.е. те критерии, ошибки в которых незаметны для клиентов)

Компоненты формы. Области оценки



Определение областей, как правило производится одновременно с определением критериев для оценки. При этом очень помогают инструменты визуального мышления - **Mid Maps**

и методика структурирования информации **MECE**



Компоненты формы. Критерии оценки

Рекомендации по определению критериев оценки:

- Нет задачи оценивать все существующие в природе критерии качества обработки контакта. Критерии, слабо влияющие на удовлетворенность Клиентов и Заказчиков можно исключить из формальной оценки убедившись в их малозначительности (например, передать их в зону ответственности супервизоров)
- **Основное правило** - критерий должен быть таким, чтобы его можно было оценить **быстро, просто и объективно**

Пример «сложных» критериев оценки

	A	B	C	D	E	F
1						
2		Июнь				
3		1 диалог	2 диалог	3 диалог	4 диалог	5 диалог
4	Приветствие	3	3	3	3	3
5	Выяснение потребности	5	5	5	5	5
6	Корректность предоставления информации	0	7	3	0	0
7	Грамотность речи	3	3	3	3	3
8		11	18	14	11	11
9						13

Компоненты формы. Критерии оценки

Два варианта действий с критериями оценки для повышения быстроты, точности и объективности оценки:

- 1. Разбить критерий на набор более простых для оценки критериев**
- 2. Прописать ключевые точки контроля – на что именно обращать внимание контролеру качества**

Пример детализации критерия оценки

Критерий: «**Управление диалогом**»

Разбиваем на три критерия:

- Использование приемов активного слушания
- Инициатива в разговоре принадлежит сотруднику
- Управление конфликтными ситуациями

Пример детализации критерия оценки

Критерий: «**Использование приемов активного слушания**» - указываем ключевые элементы контроля

- Применение регламентированных техник активного слушания (при необходимости) – *даем ссылки на техники, по которым операторы проходили обучение*
- Использование уточняющих вопросов для выяснения деталей и подробностей с целью собрать полную информацию о сути обращения клиента для предоставления полного и правильного ответа
- Не применение уточняющих вопросов для получения дополнительной информации, если она не требуется для решения вопроса

Примеры областей и критериев оценки

Выполнение стандартных процедур

Соблюдение правил и шаблонов приветствия и завершения

Соблюдение процедуры аутентификации клиента

Соблюдение процедуры перевода вызова в другую группу или на сотрудника

Соблюдение процедуры постановки вызова на удержание

Соблюдение процедуры перевода вызова на систему PostCallIVR

Стиль ведения диалога

Дружелюбная интонация, вежливые слова

Грамотная профессиональная речь

Четкая дикция

Выражение понимания/сочувствия (эмоционального присоединения)

Управление диалогом

Использование приемов активного слушания

Инициатива в разговоре принадлежит сотруднику

Управление конфликтными ситуациями

Примеры областей и критериев оценки

Решение вопроса клиента

Точное определение цели обращения клиента (выяснение причины запроса)

Предоставление клиенту точной (корректной) справочной информации

Предоставление клиенту точной (корректной) финансовой информации

Понятное предоставление информации

Полнота ответа / альтернативные решения

Работа с информационными системами

Использование всего необходимого ПО при анализе ситуации

Регистрация причины обращения (по классификатору)

Правильные действия в информационных системах (кроме регистрации)

Соблюдение дополнительных процедур по внесению информации в CRM

"Недопустимые события"

Необоснованный перевод в другую группу или на сотрудника

Необоснованное завешивание клиента на HOLD

Необоснованный отказ в консультации или отбой

Нецензурная брань, грубость, хамство на MUTE, HOLD, в линию

Негативные комментарии или оценка действий компании, специалистов, партнеров

Компоненты формы. Описание правил оценки критериев

Основная задача описания правил оценки критериев – повышение объективности оценок контролеров качества. При описании правил рекомендуется:

- Подробно описать что должен делать и что не должен делать оператор, чтобы получить положительную оценку по каждому критерию
- Привести различные варианты возможных действий операторов (альтернативы), с указанием наилучшего варианта
- Привести примеры ошибок, лучших практик по данному критерию
- Ознакомить с правилами оценки операторов!!!

Пример. Критерий – «Анализ ситуации»

Начисляется 15 баллов в случаях, если:

- Сотрудник использует все доступные способы выявления потребности. Ключевые точки контроля:
 - логически выстроенная схема (последовательность) уточняющих вопросов
 - просмотр информации о продукте клиента в соответствующих программных приложениях;
 - использование базы знаний (при необходимости)
- Верно диагностирует суть запроса клиента и причины сложившейся ситуации

Пример. Критерий – «Анализ ситуации»

Баллы не начисляются в случаях, если:

- При выявлении потребности Клиента сотрудник задаёт вопросы, не имеющие отношения к сути обращения;
- Сотрудник не использует уточняющие вопросы, необходимые для выявления потребности Клиента, некорректная схема уточняющих вопросов;
- Предложен сервис, который на данный момент не реализован/не предоставляется в населённом пункте Клиента;
- Часть информации бесполезна для Клиента, не соответствует запросу;
- Сотрудник невнимательно услышал суть вопроса Клиента и переспрашивает что-либо, хотя вопрос Клиента понятен изначально/выражен ясно:

Например:

- Клиент спрашивает о комиссии за денежный перевод в страны СНГ, а сотрудник отвечает о комиссии в ИБ.
- К: Я вчера пополнил карту на тысячу рублей. С: А когда Вы пополнили карту? На какую сумму?

Компоненты формы. Весовые коэффициенты

- Отражают ценность критериев оценки качества обработки контактов для Клиента / Бизнеса
- Приближают внутреннюю оценку качества к клиентскому взгляду
- Должны быть установлены с учетом мнения Клиентов / Заказчиков:
 - Анализ обратной связи от клиентов
 - Анализ обратной связи от операторов
 - Результаты исследования удовлетворенности клиентов
 - Анализ причин жалоб
 - Фокус-группы с клиентами

Пример весовых коэффициентов критериев

Область оценки	Критерий оценки	Вес группы критериев	Вес критерия в группе	Итоговый вес критерия	Максимальное количество баллов
Выполнение стандартных процедур	Соблюдение правил и шаблонов приветствия	10%	15%	2%	6
	Соблюдение процедуры аутентификации клиента		0%	0%	0
	Соблюдение правил и шаблонов завершения вызова		15%	2%	6
	Соблюдение процедуры перевода вызова в другую группу или на сотрудника		20%	2%	8
	Соблюдение процедуры постановки вызова на удержание		35%	4%	14
	Соблюдение процедуры перевода вызова на систему PostCallIVR		15%	2%	6
Стиль ведения диалога	Дружелюбная интонация, вежливые слова	15%	25%	4%	15
	Грамотная профессиональная речь		30%	5%	18
	Четкая дикция		20%	3%	12
	Выражение понимания/сочувствия (эмоционального присоединения)		25%	4%	15
Управление диалогом	Использование приемов активного слушания	10%	50%	5%	20
	Инициатива в разговоре принадлежит сотруднику		50%	5%	20
	Управление конфликтными ситуациями		0%	0%	0
Решение вопроса клиента	Точное определение цели обращения клиента (выяснение причины запроса)	50%	35%	18%	70
	Предоставление клиенту точной (корректной) справочной информации		0%	0%	0
	Предоставление клиенту точной (корректной) финансовой информации		0%	0%	0
	Понятное предоставление информации		30%	15%	60
	Полнота ответа / альтернативные решения		35%	18%	70

Компоненты формы. Весовые коэффициенты и критические ошибки

Критические ошибки (Critical Errors)

- Ошибки, которые приводят к дополнительным затратам ресурсов со стороны компании и/или её клиентов. Критическая ошибка приводит к полной «выбраковке» всего контакта

Некритические ошибки (Non – Critical Errors)

- Остальные ошибки, которые приводят к недовольству клиентов, если повторяются достаточно часто

Выбор того, какие ошибки относить к критическим, а какие нет, определяет КЦ (за исключением ошибок, связанных с нарушением требований регуляторов – например, законодательство)

Три типа критических ошибок

Ошибки, критичные для потребителя EU-CEA

- Отсутствие решения вопроса
- Обслуживание ненадлежащим образом
- Отсутствие ясных коммуникаций

Ошибки, критичные ТОЛЬКО для бизнеса B-CEA

- Которые могут привести к неоправданным затратам
- Которые могут привести к недополучению прибыли

Ошибки, критичные с точки зрения закона L-CEA

- Которые могут привести к персональной или корпоративной ответственности, в результате судебных исков

КРІ, измеряемые на основе мониторинга качества, согласно требований стандарта COPC-CSP

- **End User Critical Error Accuracy (EU-CEA)** Доля контактов без ошибок, критических для потребителя
- **Business Critical Error Accuracy (BU-CEA)** Доля контактов без ошибок, критических для бизнеса
- **Law Critical Error Accuracy (L-CEA)** Доля контактов без ошибок, ведущих к нарушению законодательства

КРІ, измеряемые на основе мониторинга качества, согласно требований стандарта EN 15838:2009

- **Contact Quality** - Доля приемлемых для потребителя **контактов** (т.е. контактов, не содержащих критических ошибок)
- **Factual Accuracy** – Среднее количество ошибок на один контакт

Области оценки	Критерии оценки	Признак	Признак	Признак	Признак "обнуления" для бонуса	баллы	Наличие	Наличие	Наличие	Наличие "обнуления"	Код критерия	Оценка	Итог								
		EUCE	BCE	LCE			EUCE	BCE	LCE												
Управление диалогом	Использование приемов активного слушания	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ	20	0	0	0	0	301	Да	20								
	Инициатива в разговоре принадлежит сотруднику	НЕТ	ДА	НЕТ	НЕТ	20	0	0	0	0	302	Да	20								
	Управление конфликтными ситуациями	ДА	НЕТ	НЕТ	ДА	0	0	0	0	0	303	Да	0								
Решение вопроса клиента	Точное определение цели обращения клиента (выяснение причины запроса)	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ	70		0	0	0	401	Да	70								
	Предоставление клиенту точной (корректной) справочной информации	ДА	НЕТ	НЕТ	ДА	0	1	0	0	1	402	Нет	0								
	Предоставление клиенту точной (корректной) финансовой информации	ДА	НЕТ	ДА	ДА	0	0	0	0	0	403	Да	0								
	Понятное предоставление информации	ДА	НЕТ	НЕТ	НЕТ	60	0	0	0	0	404	Да	60								
	Полнота ответа / альтернативные решения	ДА	НЕТ	НЕТ	НЕТ	70	0	0	0	0	405	Да	70								
Работа с информационными системами	Использование всего необходимого ПО при анализе ситуации	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ	30	0	0	0	0	501	Да	30								
	Регистрация причины обращения (по классификатору)	НЕТ	ДА	НЕТ	НЕТ	18	0	1	0	0	502	Нет	0								
	Правильные действия в информационных системах (кроме регистрации)	ДА	НЕТ	НЕТ	ДА	0	0	0	0	0	<table border="1"> <tr> <th colspan="2">Признак контакта</th> </tr> <tr> <td>1</td> <td>EUCE</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>BCE</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>LCE</td> </tr> </table>			Признак контакта		1	EUCE	1	BCE	0	LCE
	Признак контакта																				
1	EUCE																				
1	BCE																				
0	LCE																				
Соблюдение дополнительных процедур по внесению	НЕТ	ДА	НЕТ	НЕТ	12																

Критические ошибки на уровне всего контакта

Области оценки	Критерии оценки	Признак EUCE	Признак VCE	Признак LCE
Недопустимые события	Необоснованный перевод в другую группу или на сотрудника	НЕТ	ДА	НЕТ
	Отбой вызова	ДА	НЕТ	НЕТ
	Необоснованное завешивание клиента на HOLD	ДА	НЕТ	НЕТ
	Необоснованный отказ в консультации	ДА	НЕТ	ДА
	Некорректное отношение к клиенту	ДА	НЕТ	НЕТ
	Нецензурная брань, грубость, хамство на MUTE, HOLD, в линию	ДА	НЕТ	НЕТ
	Негативные комментарии или оценка действий компании, специалистов, партнеров	НЕТ	ДА	НЕТ

Формула расчета показателя СЕА

$$CEA(\%) = \left(1 - \frac{V_{CriticalError}}{V_{Monitored}}\right) * 100\%$$

$V_{CriticalError}$

Количество контактов, в которых допущена хотя бы одна критическая ошибка согласно критериев, установленных КЦ.

$V_{Monitored}$

Количество контактов, которые были подвергнуты мониторингу

Компоненты формы. Шкалы оценки

Шкала оценки - это количество вариантов оценок, которые можно поставить по конкретному критерию.

Например:

- Если можно поставить 0, 5, 10 баллов – то шкала трёхбалльная
- Если можно поставить любое количество процентов от 0 до 100 – шкала 101 балльная
- Если можно поставить «выполнено / не выполнено»

№	Критерий	Исполнено / альтернативные решения	Да	Нет
1	Работа с информационными системами	Использование всего необходимого ПО при анализе ситуации	Да	30
2		Регистрация причины обращения (по классификатору)	Да	18
3		Правильные действия в информационных системах (кроме регистрации)	Да	0
4		Соблюдение дополнительных процедур по внесению информации в CRM	Да	12
5				

Компоненты формы. Градация результатов мониторинга

- Должны быть установлены пороговые значения для определения допустимого уровня результатов мониторинга (проходной балл).
- Проходной балл должен быть определен как на уровне одного контакта, так и на уровне периода оценки.
- Алгоритм расчета баллов по результатам мониторинга на уровне контакта не должен приводить к тому, что оператор, допустивший хотя бы одну критическую ошибку (EU-CEA, BU-CEA, L-CEA) в разговоре успешно проходит мониторинг.

Компоненты формы. Градация результатов мониторинга

Пример градации результатов оценки качества звонка.

Категория звонка в зависимости от результата, выраженного в виде доли баллов от максимально возможного количества		
0%	76%	Неприемлемо
76%	88%	Приемлемо
88%	95%	Хорошо
95%	100%	Отлично

Оценка контакта	
Макс.оценка	400
Текущая оценка, бал.	368
Текущая оценка, %	92%
Категория	<i>Хорошо</i>

Признак контакта	
0	EUCE
0	BCE
0	LCE
0	"Обнуление"

Компоненты формы. Комментарии для обратной связи

- Комментарии должны быть!
- Как минимум, комментарии должны быть по всем критериям, которые не выполнены или выполнены с замечаниями
- Дополнительно, прокомментируйте хорошие моменты в обработке контакта в выполненных критериях
- Необходимо учитывать процесс предоставления обратной связи – для кого предназначены комментарии (оператор / супервизор)

СПАСИБО!

Юрий Мельников
Исполнительный директор
Апекс Берг

www.iccci.ru

E-mail: y.melnikov@iccci.ru

Тел.: +7 (916) 192 36 28

A large, jagged iceberg with a translucent blue-green hue floats in dark water under a cloudy sky. The iceberg's surface is highly textured with sharp edges and deep crevices.

Подход к системному анализу качества обработки контактов

Требования международных стандартов к анализу качества на уровне процесса / подразделения

- КЦ должен уметь идентифицировать проблемы, возникающие на системном уровне (например - на уровне группы операторов)
- КЦ должен предпринимать корректирующие действия на системном (процессном) уровне для решения обнаруженных системных проблем

Системный анализ качества

Оператор		1854 (Дорожно Светлоя)		Оценка контакта		Признак контакта		Категория звонка в звон							
режим контакта	контролер	Операцион С.В.	Макс. оценка	407,8	0 EUSC	76%	80%								
Дата контакта	134543887-549	Контакта	Текущая оценка, Бал.	375,8	0 BSC										
Области оценки	Дата контакта	1854 (Дорожно Светлоя)	Оценка контакта		Признак контакта		Категория звонка в звон								
	Режим контакта	Операцион С.В.	Макс. оценка	407,8	0 EUSC	76%	80%								
Выполнение стандартных процедур	Дата проверки	134543887-549	Контакта	Текущая оценка, Бал.	375,8	0 BSC									
	Области оценки	Критерии оценки	Признак EUSC	Признак BSC	Признак LSC	Признак "Обучения" для бонуса	Баллы	Наличие EUSC	Наличие BSC	Наличие LSC	Наличие "Обучения"	Код критерия	Оценка	Итог	
Стиль ведения диалога	Выполнение стандартных процедур	Соблюдение правил и шаблонов приветствия	NET	NET	NET	NET	6	0	0	0	0	101	Нет	0	
		Соблюдение процедуры аутентификации клиента	NET	NET	ДА	ДА	1	0	0	0	0	0	102	Да	0,8
Управление диалогом	Управление диалогом	Соблюдение правил и шаблонов завершения вызова	NET	NET	NET	NET	6	0	0	0	0	103	Да	6	
		Соблюдение процедуры перевода вызова в другую группу или на сотрудника	NET	NET	NET	NET	8	0	0	0	0	0	104	Да	8
Управление диалогом	Управление диалогом	Соблюдение процедуры постановки вызова на удержание	NET	NET	NET	NET	14	0	0	0	0	105	Нет	0	
		Соблюдение процедуры перевода вызова на систему RozCallVUE	NET	NET	NET	NET	6	0	0	0	0	0	106	Да	6
Управление диалогом	Управление диалогом	Дружелюбная интонация, вежливые слова	NET	NET	NET	NET	15	0	0	0	0	0	201	Да	15
		Грамотная профессиональная речь	ДА	NET	NET	NET	18	0	0	0	0	0	202	Да	18
Управление диалогом	Управление диалогом	Четкая дикция	NET	NET	NET	NET	12	0	0	0	0	0	203	Нет	0
		Выражение понимания/сочувствия (эмоционального присоединения)	NET	NET	NET	NET	15	0	0	0	0	0	204	Да	15
Управление диалогом	Управление диалогом	Использование приемов активного слушания	NET	NET	NET	NET	20	0	0	0	0	0	301	Да	20
		Инициатива в разговоре принадлежит сотруднику	NET	ДА	NET	NET	20	0	0	0	0	0	302	Да	20
Управление диалогом	Управление диалогом	Управление конфликтными ситуациями	ДА	NET	NET	NET	1	0	0	0	0	0	303	Да	0,8
		Точное определение цели обращения клиента (выяснение причины запроса)	NET	NET	NET	NET	70	0	0	0	0	0	401	Да	70
Управление диалогом	Управление диалогом	Предоставление клиенту точной (корректной) справочной информации	ДА	NET	NET	ДА	4	0	0	0	0	0	402	Да	4
		Предоставление клиенту точной (корректной) функциональной информации	ДА	NET	ДА	ДА	4	0	0	0	0	0	403	Да	4
Управление диалогом	Управление диалогом	Полнотой предоставление информации	ДА	NET	NET	NET	60	0	0	0	0	0	404	Да	60
		Полнота ответа / альтернативные решения	ДА	NET	NET	NET	70	0	0	0	0	0	405	Да	70
Управление диалогом	Управление диалогом	Использование всего необходимого ПО при выходе ситуации	NET	NET	NET	NET	30	0	0	0	0	0	501	Да	30
		Регистрация причины обращения (по классификатору)	NET	ДА	NET	NET	18	0	0	0	0	0	502	Да	18
Управление диалогом	Управление диалогом	Правильные действия в информационных системах (кроме регистрации)	ДА	NET	NET	ДА	1	0	0	0	0	0	503	Да	1,2
		Соблюдение дополнительных процедур по внесению информации в CRM	NET	ДА	NET	NET	9	0	0	0	0	0	504	Да	9
Управление диалогом	Управление диалогом	Необоснованный перевод в другую группу или на сотрудника	NET	ДА	NET	ДА	0	0	0	0	0	0	601	Да	0
		Отбой вызова	ДА	NET	NET	ДА	0	0	0	0	0	0	602	Да	0

Инструменты BI
(Business Intelligence)

EXCEL !!!
(Сводные таблицы, PowerPivot)

Системный анализ качества

Область	Критерий	Загружается из справочника по полю "Код критерия"						Копируется из шапки карточки оценки звонка				Копируется из карточки оценки звонка				Вычисляемые поля							
		Признак EUC	Признак ВС	Признак LCE	Признак обучаемости	Вес критерия	Макс. кол-во баллов	Оператор	Контроль качества	ID контакта	Дата контакта	Время контакта	Дата проверки	Код критерия	Оценка	Итог	Наличие EUC	Наличие ВС	Наличие LCE	Наличие обучаемости	КОНТАКТ. Макс. оценка	КОНТАКТ. Текущая оценка	КОНТАКТ. Текущая оценка
Выполнение стандартных процедур	Соблюдение правил и шаблонов приветствия	NET	NET	NET	NET	2%	6	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543837	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	101	ДА	4	0	0	0	0	324	382	118%
Выполнение стандартных процедур	Соблюдение процедуры аутентификации клиента	NET	NET	ДА	ДА	0%	0	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543837	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	102	ДА	20	0	0	0	0	324	382	118%
Выполнение стандартных процедур	Соблюдение правил и шаблонов завершения звонка	NET	NET	ДА	NET	2%	6	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543837	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	103	НЕ ТРЕБ	4	0	0	0	0	324	382	118%
Выполнение стандартных процедур	Соблюдение процедуры перевода звонка в другую группу или на поддержку	NET	NET	NET	NET	2%	8	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543837	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	104	ДА	4	0	0	0	0	324	382	118%
Выполнение стандартных процедур	Соблюдение процедуры постановки звонка на удержание	NET	NET	NET	NET	4%	14	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543837	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	105	ДА	4	0	0	0	0	324	382	118%
Выполнение стандартных процедур	Соблюдение процедуры перевода звонка на систему FortiCall/IVR	NET	NET	NET	NET	2%	6	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543837	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	106	ДА	4	0	0	0	0	324	382	118%
Стиль ведения диалога	Дружелюбная интонация, внятные слова	ДА	NET	NET	NET	4%	15	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543837	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	201	ДА	15	0	0	0	0	324	382	118%
Стиль ведения диалога	Грамотная профессиональная речь	ДА	NET	NET	NET	3%	18	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543837	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	202	ДА	18	0	0	0	0	324	382	118%
Стиль ведения диалога	Четкая дикция	ДА	NET	NET	NET	3%	12	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543837	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	203	ДА	12	0	0	0	0	324	382	118%
Стиль ведения диалога	Выражение понимания/согласия (эмоционального присоединения)	NET	NET	NET	NET	4%	15	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543837	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	204	ДА	15	0	0	0	0	324	382	118%
Управление диалогом	Использование приемов активного слушания	NET	NET	NET	NET	3%	20	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543837	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	301	ДА	18	0	0	0	0	324	382	118%
Управление диалогом	Инициатива в разговоре принадлежит сотруднику	NET	ДА	NET	NET	3%	20	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543837	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	302	ДА	12	0	0	0	0	324	382	118%
Управление диалогом	Управление конфликтными ситуациями	ДА	NET	NET	ДА	0%	0	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543837	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	303	НЕ ТРЕБ	12	0	0	0	0	324	382	118%
Решение вопроса клиента	Точное определение цели обращения клиента (возможные причины запрос)	NET	NET	NET	NET	18%	70	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543837	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	401	ДА	63	0	0	0	0	324	382	118%
Решение вопроса клиента	Предоставление клиенту точной (корректной) справочной информации	ДА	NET	NET	ДА	0%	0	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543837	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	402	ДА	63	0	0	0	0	324	382	118%
Решение вопроса клиента	Предоставление клиенту точной (корректной) финансовой информации	ДА	NET	NET	ДА	0%	0	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543837	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	403	ДА	27	0	0	0	0	324	382	118%
Решение вопроса клиента	Полное предоставление информации	ДА	NET	NET	ДА	15%	60	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543837	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	404	ДА	27	0	0	0	0	324	382	118%
Работа с информационными системами	Использование всего необходимого ПО при анализе ситуации	NET	NET	NET	NET	8%	30	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543837	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	501	ДА	21	0	0	0	0	324	382	118%
Работа с информационными системами	Регистрация причины обращения (по классификатору)	NET	ДА	NET	NET	3%	18	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543837	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	502	ДА	12	0	0	0	0	324	382	118%
Работа с информационными системами	Правильные действия в информационных системах (кроме регистрации)	ДА	NET	NET	ДА	0%	0	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543837	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	503	ДА	21	0	0	0	0	324	382	118%
Работа с информационными системами	Соблюдение дополнительных процедур по введению информации в СМД	NET	ДА	NET	NET	3%	12	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543837	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	504	ДА	6	0	0	0	0	324	382	118%
Недопустимые события	Необоснованный перевод в другую группу или на поддержку	NET	ДА	NET	ДА	0%	0	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543837	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	601	ДА	0	0	0	0	0	324	382	118%
Недопустимые события	Отбой звонка	ДА	NET	NET	ДА	0%	0	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543837	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	602	ДА	0	0	0	0	0	324	382	118%
Недопустимые события	Необоснованное завершение клиента на HOLD	ДА	NET	NET	ДА	0%	0	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543837	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	603	ДА	0	0	0	0	0	324	382	118%
Недопустимые события	Необоснованный отказ в консультации	ДА	NET	ДА	ДА	0%	0	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543837	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	604	ДА	0	0	0	0	0	324	382	118%
Недопустимые события	Некорректное отношение к клиенту	ДА	NET	NET	ДА	0%	0	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543837	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	605	ДА	0	0	0	0	0	324	382	118%
Недопустимые события	Некорректное отношение к клиенту	ДА	NET	NET	ДА	0%	0	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543837	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	606	ДА	0	0	0	0	0	324	382	118%
Недопустимые события	Негативные комментарии или оценка действий компании, специалистов	NET	ДА	NET	ДА	0%	0	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543837	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	607	ДА	0	0	0	0	0	324	382	118%
Выполнение стандартных процедур	Соблюдение правил и шаблонов приветствия	NET	NET	NET	NET	2%	6	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543839	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	101	ДА	4	0	0	0	0	394	384	97%
Выполнение стандартных процедур	Соблюдение процедуры аутентификации клиента	NET	NET	ДА	ДА	0%	0	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543839	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	102	ДА	20	0	0	0	0	394	384	97%
Выполнение стандартных процедур	Соблюдение правил и шаблонов завершения звонка	NET	NET	ДА	NET	2%	6	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543839	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	103	НЕ ТРЕБ	4	0	0	0	0	394	384	97%
Выполнение стандартных процедур	Соблюдение процедуры перевода звонка в другую группу или на поддержку	NET	NET	NET	NET	2%	8	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543839	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	104	ДА	4	0	0	0	0	394	384	97%
Выполнение стандартных процедур	Соблюдение процедуры постановки звонка на удержание	NET	NET	NET	NET	4%	14	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543839	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	105	ДА	4	0	0	0	0	394	384	97%
Выполнение стандартных процедур	Соблюдение процедуры перевода звонка на систему FortiCall/IVR	NET	NET	NET	NET	2%	6	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543839	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	106	ДА	4	0	0	0	0	394	384	97%
Стиль ведения диалога	Дружелюбная интонация, внятные слова	ДА	NET	NET	NET	4%	15	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543839	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	201	ДА	15	0	0	0	0	394	384	97%
Стиль ведения диалога	Грамотная профессиональная речь	ДА	NET	NET	NET	3%	18	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543839	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	202	ДА	18	0	0	0	0	394	384	97%
Стиль ведения диалога	Четкая дикция	ДА	NET	NET	NET	3%	12	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543839	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	203	ДА	12	0	0	0	0	394	384	97%
Стиль ведения диалога	Выражение понимания/согласия (эмоционального присоединения)	NET	NET	NET	NET	4%	15	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543839	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	204	ДА	15	0	0	0	0	394	384	97%
Управление диалогом	Использование приемов активного слушания	NET	NET	NET	NET	3%	20	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543839	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	301	ДА	18	0	0	0	0	394	384	97%
Управление диалогом	Инициатива в разговоре принадлежит сотруднику	NET	ДА	NET	NET	3%	20	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543839	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	302	ДА	12	0	0	0	0	394	384	97%
Управление диалогом	Управление конфликтными ситуациями	ДА	NET	NET	ДА	0%	0	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543839	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	303	НЕ ТРЕБ	12	0	0	0	0	394	384	97%
Решение вопроса клиента	Полнота ответа / альтернативные решения	ДА	NET	NET	NET	18%	70	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543839	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	401	ДА	18	0	0	0	0	394	384	97%
Решение вопроса клиента	Точное определение цели обращения клиента (возможные причины запрос)	NET	NET	NET	NET	18%	70	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543839	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	402	ДА	63	0	0	0	0	394	384	97%
Решение вопроса клиента	Предоставление клиенту точной (корректной) справочной информации	ДА	NET	NET	ДА	0%	0	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543839	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	403	ДА	27	0	0	0	0	394	384	97%
Решение вопроса клиента	Предоставление клиенту точной (корректной) финансовой информации	ДА	NET	NET	ДА	0%	0	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543839	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	404	ДА	27	0	0	0	0	394	384	97%
Решение вопроса клиента	Полное предоставление информации	ДА	NET	NET	ДА	15%	60	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543839	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	404	ДА	27	0	0	0	0	394	384	97%
Работа с информационными системами	Использование всего необходимого ПО при анализе ситуации	NET	NET	NET	NET	8%	30	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543839	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	501	ДА	21	0	0	0	0	394	384	97%
Работа с информационными системами	Регистрация причины обращения (по классификатору)	NET	ДА	NET	NET	3%	18	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543839	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	502	ДА	12	0	0	0	0	394	384	97%
Работа с информационными системами	Правильные действия в информационных системах (кроме регистрации)	ДА	NET	NET	ДА	0%	0	Иваново Т.М.	Петрова Л.В.	134543839	01.02.2014	14:32:00	02.02.2014	503	ДА	21							

Возможности системного анализа

Сравнительный анализ и анализ тенденций (изменений по времени) показателей по:

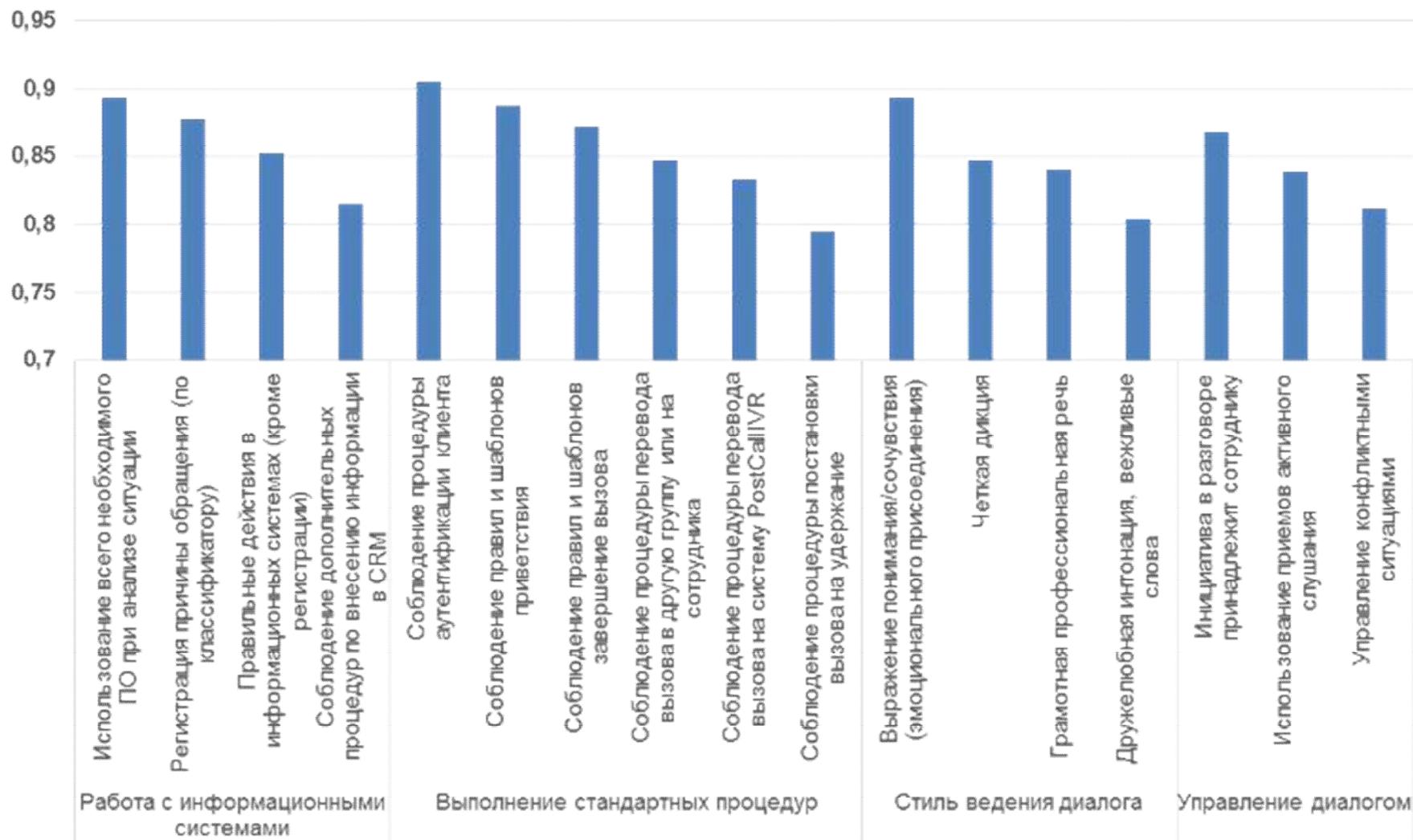
- Сотрудникам
- Группам / отделам / Скилл-группам
- Тематикам обращений
- Каналам взаимодействия
- Сегментам клиентов

С учетом возможной фильтрации на уровне:

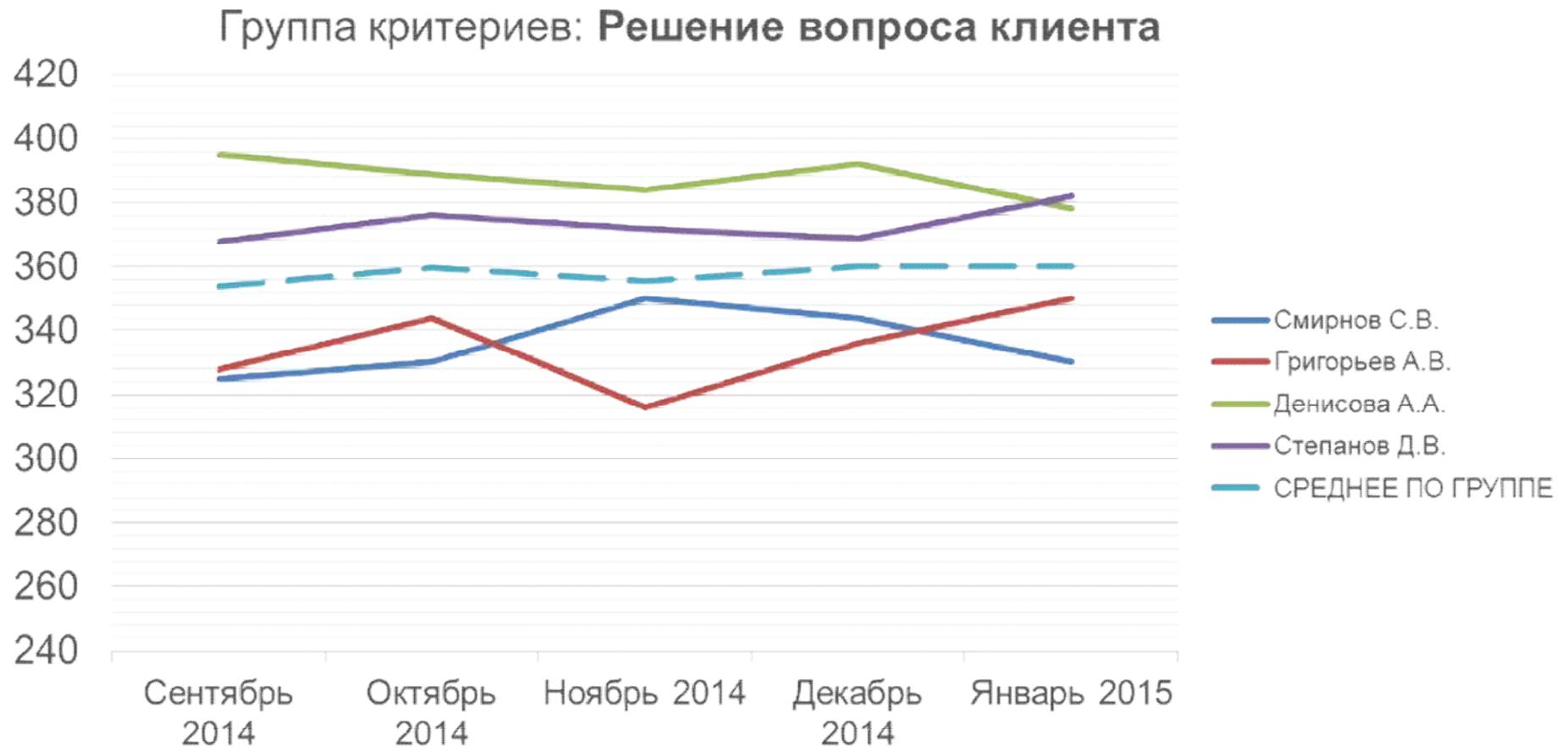
- Всего контакта
- Области оценки (набора критериев)
- Конкретного критерия

Примеры анализа на уровне направления

Средняя оценка по критериям (% от нормы). Весь КЦ.

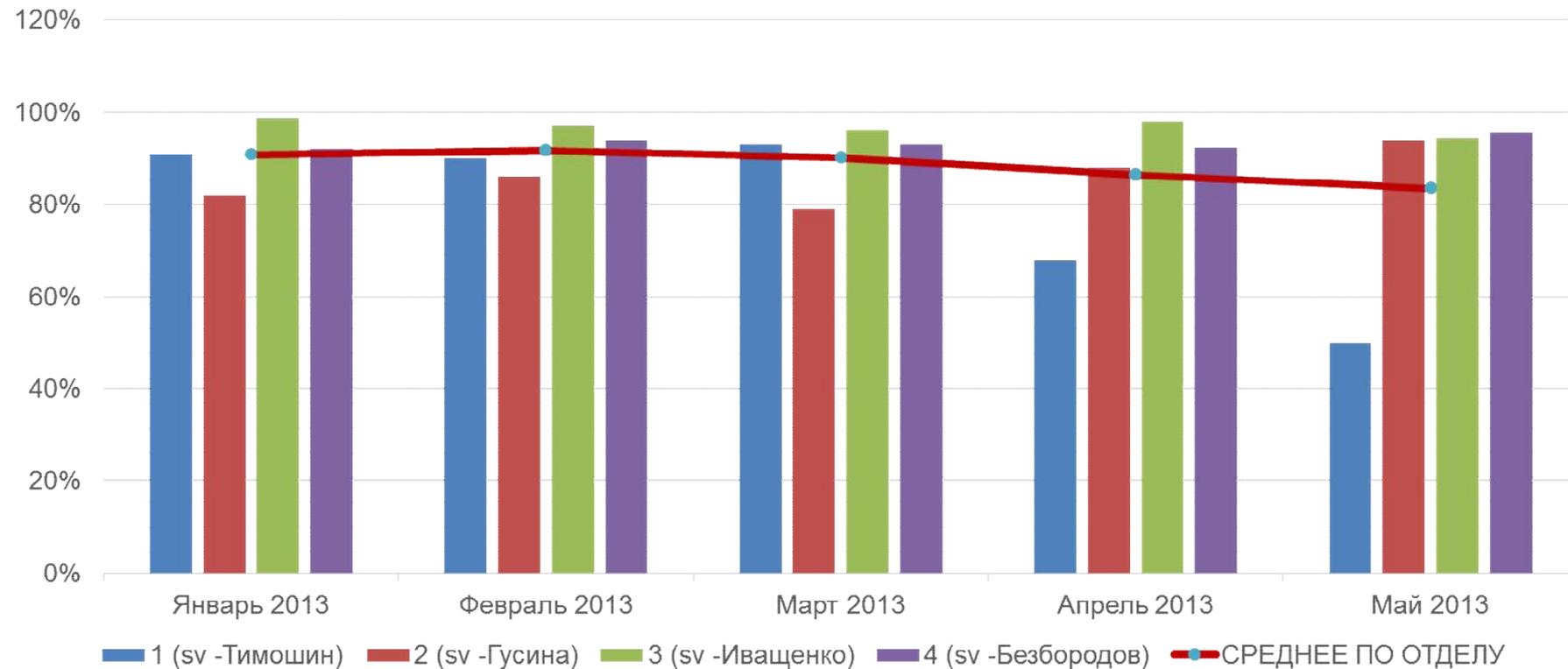


Примеры анализа на уровне направления



Примеры анализа на уровне направления

**Сравнительный анализ качества по группам.
Область оценки: Управление диалогом**



«Идеальная» структура данных для проведения системного анализа

Данные о клиенте

- Сегмент клиента (с необходимым уровнем детализации)

Данные о причине запроса

- Направление
- Категория
- Класс
- Группа

Данные об операторе

- ID оператора
- Skill-группа
- Операторская группа / смена

Данные о временных параметрах обработки

- Дата и время поступления
- Время обработки контакта (по компонентам)

Данные о качественных параметрах обработки

- Оценки по каждому критерию из формы мониторинга

Данные об оценке диалога клиентом

- Оценки по каждому вопросу, задаваемому клиенту по завершению обработки контакта

**Не забываем про необходимость проведения корректирующих действий
на системном уровне!**

СПАСИБО!

Юрий Мельников
Исполнительный директор
Апекс Берг

www.iccci.ru

E-mail: y.melnikov@iccci.ru

Тел.: +7 (916) 192 36 28