

A large, jagged iceberg floats in a deep blue ocean under a bright blue sky with scattered white clouds. The iceberg's tip is above the water, while its massive, textured base is submerged, illustrating the concept of hidden challenges or the 'iceberg' metaphor in business.

Пять важнейших этапов процесса управления изменениями в КЦ

Юрий Мельников.

Исполнительный директор Апекс Берг

Управление изменениями и управление контентом

Управление проектами

- Управление требованиями
- Планирование проектов и управление сроками
- Риск-анализ
- Управление стоимостью
- Коммуникации в проектах
- Управление качеством проекта
- Управление персоналом

Управление контентом баз знаний

- Получение информации
- Преобразование и адаптация информации
- Доведение информации до пользователей
- Верификация
- Удаление устаревшей информации
- Исследование удовлетворенности пользователей
- Сбор обратной связи

Управление организационными изменениями

- ADKAR – модель управления изменениями в коллективе
- Л.Грейнер – Управление жизненным циклом организации
- Кюблер-Росс – модель принятия изменений

Технологическое обеспечение

- Функциональность баз знаний
- Управление интеграцией (с бизнес-приложениями и Front-end системами)
- Управление процессами (проектирование, моделирование, реализация)
- Инструменты поведенческого анализа пользователей

Своевременный, точный, полный и понятный контент, применяемый на практике всеми операторами КЦ

Получение
контента от
источников
изменений

70%
КЦ испытывают
проблемы со
своевремен-
ностью
получения
информации от
Заказчиков

Преобразование
контента и
размещение в
базе знаний

80%
Не имеют
документи-
рованной
методики
адаптации
контента для
операторов

Доведение
информации до
сотрудников

20%
Выбор методов
доведения
информации
определяется
субъективно и
не привязан к
типу
изменений

Верификация
ознакомления,
понимания,
применения

50%
Нет четких
правил
проведения
верификации
различного
типа

Актуализация
информации в
базе знаний

50%
Не проводят
периодический
проактивный
аудит контента
баз знаний

A photograph of a large, jagged iceberg with a deep blue-green hue floating in the ocean. In the background, there are snow-capped mountains under a cloudy sky. The water is dark and calm.

1. Как вовремя узнать об изменениях? «Добыча» и учет изменяющейся информации.

Этап 1. Получение контента от источников - почему это важно?

Вопрос клиента оператору
КЦ: Я хотел бы заказать у вас
кредитную карту «.....»

Ответ оператора: Вы, знаете,
у меня нет информации по
такой кредитной карте в
нашем банке. Может она
как-то по-другому
называется?



Этап 1. Получение контента – требования стандартов



Часть 1

КЦ внедрил процессы, при которых вся **информация**, предоставляемая клиентам, **является точной, соответствующей клиентскому запросу** и передается в легкой для восприятия и понимания форме.



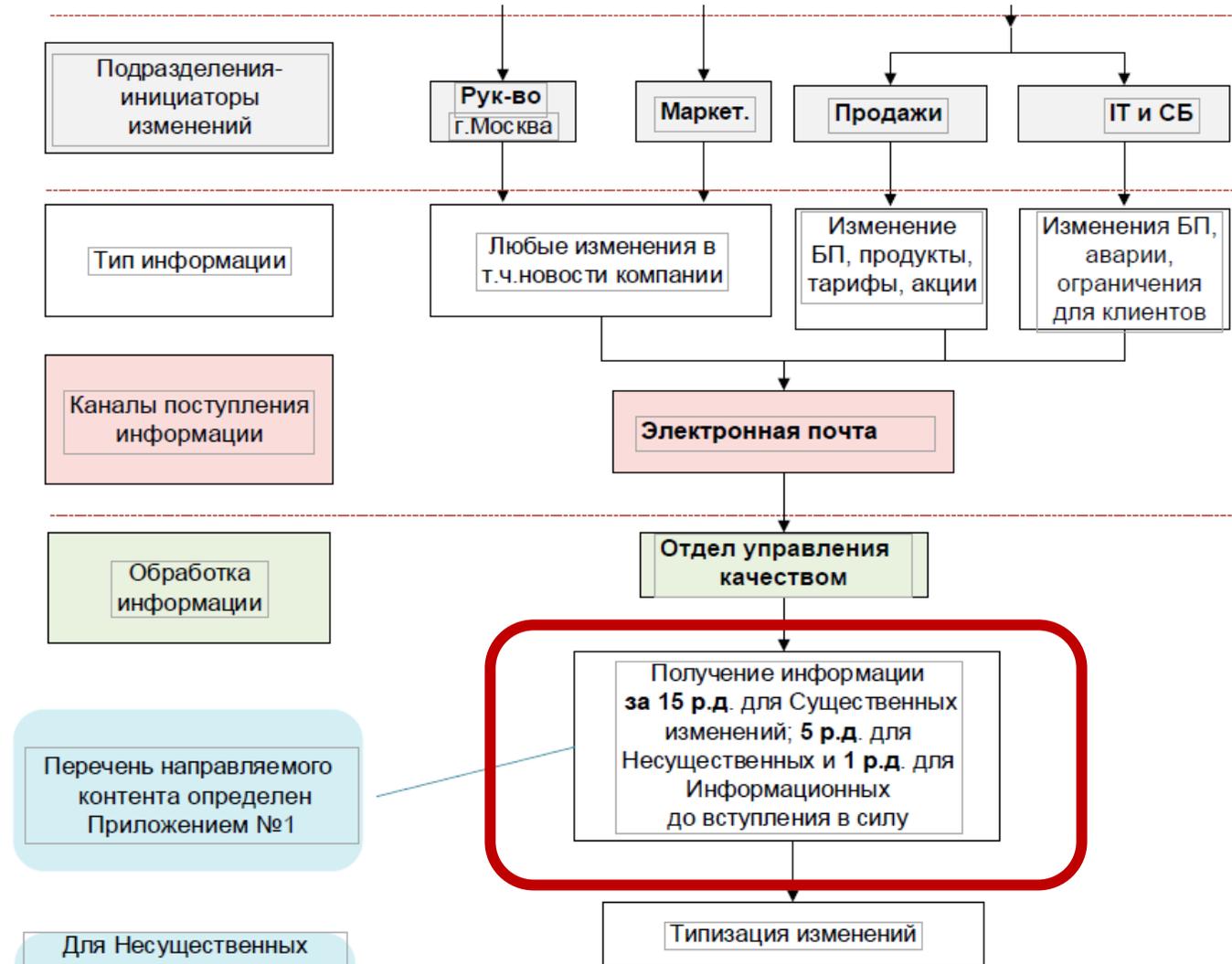
Часть 2

Организация-заказчик **снабдила КЦ всей необходимой информацией** о своих продуктах и услугах, чтобы КЦ смог обеспечить оказание услуг на требуемом уровне. Организация-заказчик всегда **поддерживает ее в актуальном состоянии** и информируя КЦ обо всех изменениях.

Организация-заказчик **предоставляет КЦ достаточное количество времени**, чтобы КЦ мог подготовить своих операторов и обеспечить их требуемыми компетенциями

Этап 1. Получение контента – что делать?

- «Договор» с подразделениями – источниками контента (для АКЦ – раздел в договоре).
- Типизация контента и установка SLA по срокам предоставления
- Ведение журнала учета контента
- Расчет своевременности получения для каждого типа контента и источника



Журнал поступления контента - пример

Название статьи	Дата первичного уведомления	Фактическая дата вступлений изменений в силу	Дата поступления Итоговая	Дата размещения	Тип изменения	SLA размещения	SLA поступления	Подразделение-инициатор изменения
Вставка гиперссылкой	Дата поступления ответственному лицу в ОУК	Дата поступления обращений в каналы КЦ	Дата конечного согласования	Размещение в Базе знаний	Согласно регламенту работы с изменениями	1 р.д для несущественных/информационных изменений; 2 р.д для существенных изменений	Предоставление информации от заказчика	Рук, марк, прод, ИТ, СБ
План коммуникаций	01.02.2021	01.02.2021	01.02.2021	01.02.2021	Информационное	1	1	РУК
Бланки и реквизиты	01.02.2021	01.02.2021	01.02.2021	01.02.2021	Информационное	1	1	РУК
Актуальный список страховых продуктов	01.02.2021	01.02.2021	01.02.2021	01.02.2021	Информационное	1	1	МАРК
Пилот по массовому переводу на ЭДО	02.02.2021	05.02.2021	02.02.2021	02.02.2021	Информационное	1	4	ПРОД
Скрипт – обслуживание физ.лиц в офисе на Петровке	02.02.2021	02.02.2021	02.02.2021	02.02.2021	Несущественное	1	1	ПРОД
Завершение акции "Страховые минуты"	02.02.2021	08.02.2021	02.02.2021	02.02.2021	Несущественное	1	5	МАРК
Страховка за 1 рубль	03.02.2021	01.02.2021	03.02.2021	03.02.2021	Несущественное	1	-3	МАРК
Переключение клиентов Нижнего Новгорода на новый ли	03.02.2021	08.02.2021	03.02.2021	03.02.2021	Информационное	1	4	ИТ
Коллтрекинг на сайте заказа страховки	03.02.2021	03.02.2021	03.02.2021	03.02.2021	Несущественное	1	1	МАРК
Изменение тарифов КАСКО для юридических лиц	03.02.2021	03.02.2021	03.02.2021	03.02.2021	Информационное	1	1	ПРОД
Аварийный комиссар - изменения в правилах выхода	04.02.2021	05.02.2021	04.02.2021	04.02.2021	Несущественное	1	2	ПРОД
Отправка расчётно-платежных документов в ЭДО.	05.02.2021	05.02.2021	05.02.2021	05.02.2021	Информационное	1	1	ПРОД

Возможные показатели этапа получения информации

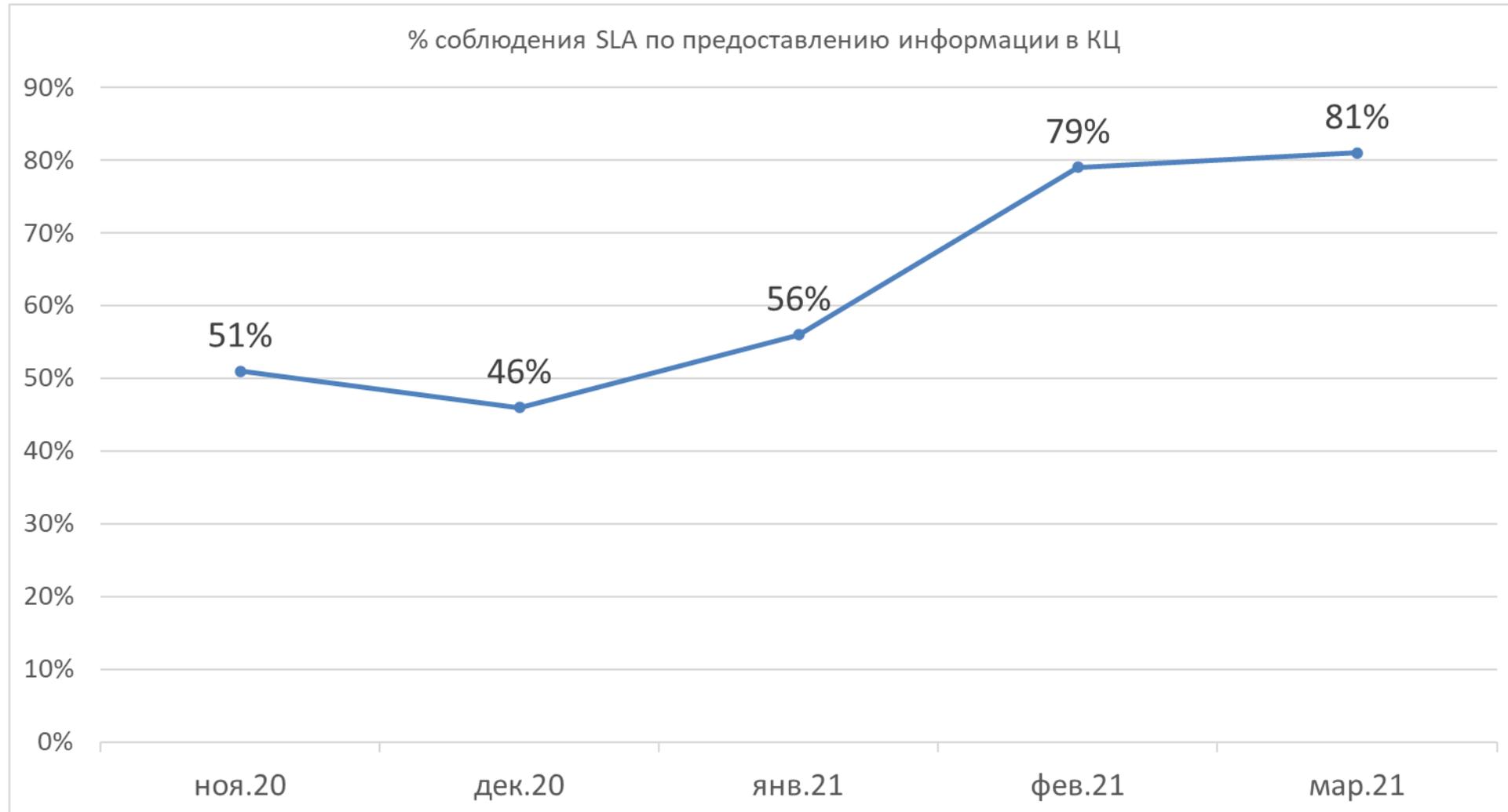
Своевременность получения информации

- $\%SLA1 = \frac{\text{Количество своевременно предоставленных изменений}}{\text{Общее количество предоставленных изменений}}$

Качество получаемой информации

- $\%CQ1 = \frac{\text{Количество изменений, не потребовавших уточнений}}{\text{Общее количество предоставленных изменений}}$

Расчет своевременности поступления контента - кейс



A photograph of several large, jagged icebergs floating in the ocean. The icebergs are a deep blue-green color, indicating they are made of old, compressed ice. In the background, there are snow-capped mountains under a cloudy sky.

1. Все ясно, но ничего не понятно. Адаптация контента для персонала.

Этап 2. Адаптация контента – почему это важно?

Вопрос клиента оператору
КЦ:

Я собираюсь поехать из
Москвы в Санкт-Петербург
на Сапсане с двумя детьми 7
и 10 лет. Могу ли я
воспользоваться акцией
«Счастливые каникулы»?



Этап 2. Адаптация контента – почему это важно?

Ответ оператора КЦ:

Скидка 50% на проезд детей (в возрасте от 10 до 17 лет включительно) на поездах с отправлением с 01.06.2016 по 31 08.2016 во внутрироссийском сообщении предоставляется:

- в плацкартных, общих вагонах, вагонах с местами для сидения поездов ДС формирования АО «ФПК», пассажирской компании «Сахалин», компания «Кузбас-Пригород», «Транскласссервис», и Железных дорог Якутии.
- в вагонах 2 и 3 класса моторвагонного подвижного состава формирования АО ФПК (кроме скоростных поездов нумерации 701-750)



Этап 2. Адаптация контента – требования стандартов



КЦ внедрил процессы, при которых вся информация, предоставляемая клиентам, является точной, **соответствующей клиентскому запросу и передается в легкой для восприятия и понимания форме.**



КЦ должен иметь и использовать структурированный подход для управления контентом, который содержится в ПО, процедурах, Базах Знаний и т.п. Целью такого управления является обеспечение актуального, полного и точного контента для пользователей



Подход к разработке процессов и процедур должен обеспечивать, что процедуры должны быть описаны **ясным и понятным языком для исполнителей.** Должны быть определены **регламенты проверки ясности процедур для исполнителей**

Типы заявок могут быть разные.

По результату (даже при недозвоне) необходимо внести заявку в реестр (см.исключения), а также проставьте отметку «обработано», нажав правой кнопкой мыши. В случае недозвона проставьте «Недозвон», а не «Обработано».



ВНИМАТЕЛЬНО проверяйте, совпадает ли номер телефона в заявке с номером телефона в карте (если карта заведена). Если номер не совпадает, обязательно проведите идентификацию по дате рождения, оповестите пациента о необходимости обратиться в регистратуру, чтобы заменить номер в карте, и оставьте комментарий в записи: **изменился номер, уточнить правильный**

▲ Почта

Это общая почта клиники, её можно предоставлять пациентам, при необходимости. КЦ обрабатывает только заявки из подпапки «Запись на прием»

У каждой заявки есть своя тема:

Письмо записи на прием — пациент самостоятельно записался через сайт, или через личный кабинет. Проверьте запись на

Рязань

ПЭТ/КТ с 18-FDG (18-ФДГ / глюкоза / фтордизоксиглюкоза)

Компьютерная томография (КТ) платно

Онкология
Химиотерапия
Ревматология
Неврология
Лабораторная диагностика (анализы)

- ☎ ПЭТ и КТ регистратура [redacted] прямой номер центра 8(4912) [redacted]
- ☎ Лечение (химия, ревматология) регистратура [redacted], прямой тлф. центра 8(4912) [redacted]
- ☎ Главный врач: [redacted]
- ☎ Старший администратор - нет
- 📍 г. Рязань, ул. [redacted]
- 👥 Принимаем пациентов из любых городов России по ОМС, ДМС и платно. Иностранцев граждан - платно или по договору.
- 🕒 С 8:00 до 17:00

Самара

ПЭТ/КТ с 18-FDG (18-ФДГ / глюкоза / фтордизоксиглюкоза)

- ☎ Регистратура [redacted]; прямой номер центра 8(846) [redacted]; почта [redacted]
- ☎ Руководитель центра: [redacted]
- ☎ Старший администратор - нет
- 📍 г. Самара, ул. [redacted]
- 👥 Принимаем жителей Москвы платно и по ДМС, жителей других городов по ОМС, ДМС и платно. Иностранцев граждан - платно или по договору.
- 🕒 С 06:30 до 17:30 по местному времени

Процедура адаптации / преобразования контента

- Состав материалов для контента различного типа:
 - Статья БЗ, Избранное, FAQ и т.д.
- Содержание:
 - Стилистика / структура изложения
 - Соразмерность текста (лаконичность)
 - Терминология
 - Обеспечение ясности контента
- Оформление:
 - Инфографика / таблицы / раскрываемые поля и пр.
 - Цветовое выделение
 - Шрифтовое выделение
 - Ярлыки и теги

Процедура контентного преобразования Системы управления знаниями	
Стр. 2 из 50	
СОДЕРЖАНИЕ	
1. Назначение	3
2. Общие положения	3
2.1 Область применения.....	3
2.2 Документы.....	3
2.3 Термины.....	4
3. Этапы формирования контента	5
3.2 Поступление контента.....	9
3.3 Подготовка контента.....	10
3.4 Внесение контента.....	12
3.4.1 Общие требования.....	12
3.4.2 Требования к формату размещения контента.....	14
3.4.3 Требования к содержанию информации.....	21
3.4.4 Требования к размещению контента по разделам.....	24
1) Требования к Названию статьи.....	24
2) Раздел «Новости».....	25
3) Раздел «Услуги».....	26

Возможные показатели этапа получения адаптации

Своевременность адаптации контента

- $\%SLA2 = \frac{\text{Количество своевременно внесенных в БЗ изменений}}{\text{Общее количество внесенных изменений}}$

Качество адаптации контента

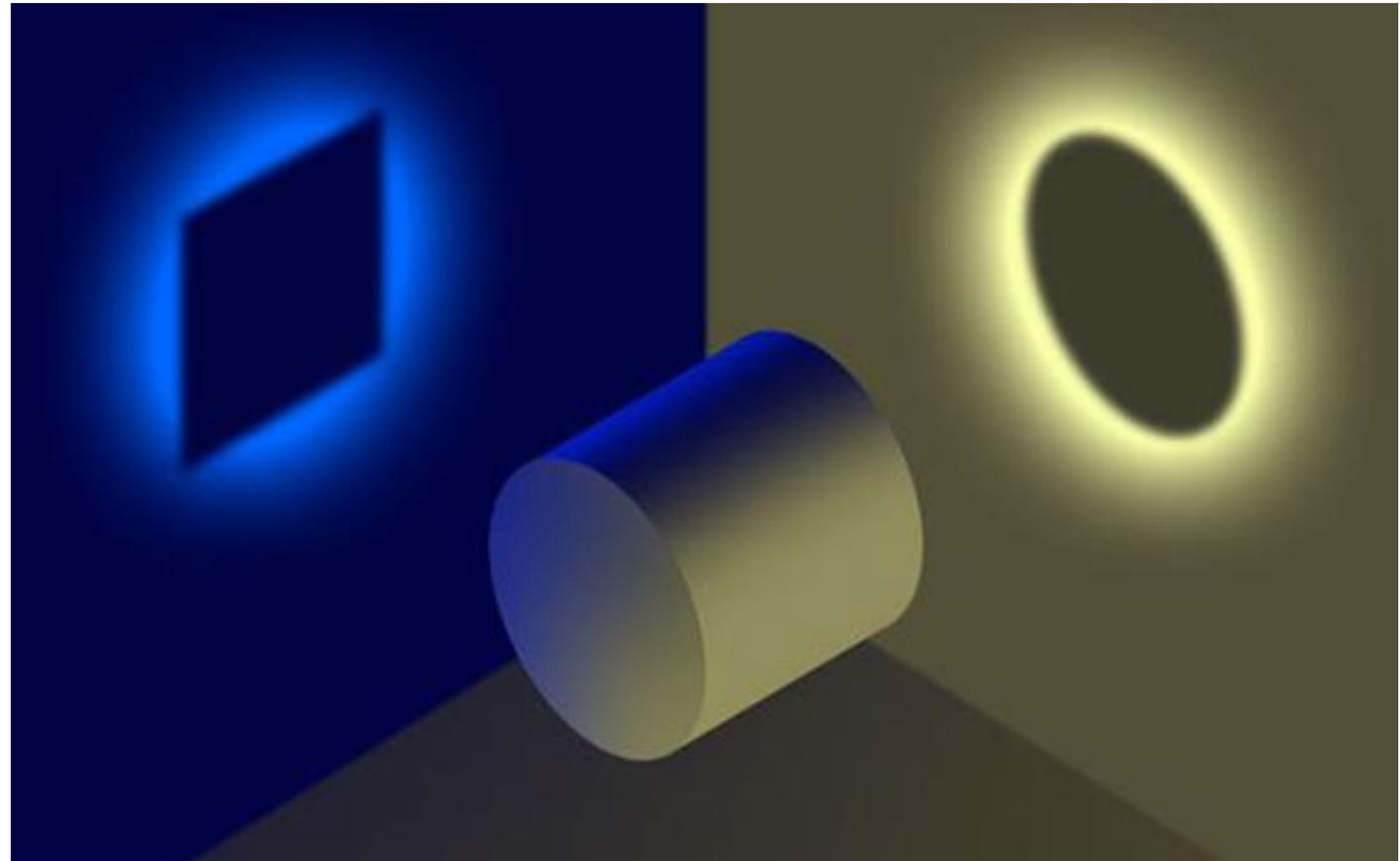
- $\%CQ2 = \frac{\text{Количество изменений в БЗ, не содержащих ошибок}}{\text{Общее количество внесенных в БЗ изменений}}$

A photograph of several large, jagged icebergs floating in the ocean. The icebergs are a deep blue-green color, indicating they are made of old, compressed ice. In the background, there are snow-capped mountains under a cloudy sky.

3. Точно в срок и для всех.
Доведение информации об
изменениях до персонала.

Этап 3. Коммуникационный процесс – почему это важно?

- Информация в базе знаний и в голове у сотрудника – это «две большие разницы»
- Важно не просто проинформировать операторов об изменениях, но и сделать это «правильным» способом



Этап 3. Коммуникационный процесс – требования стандартов



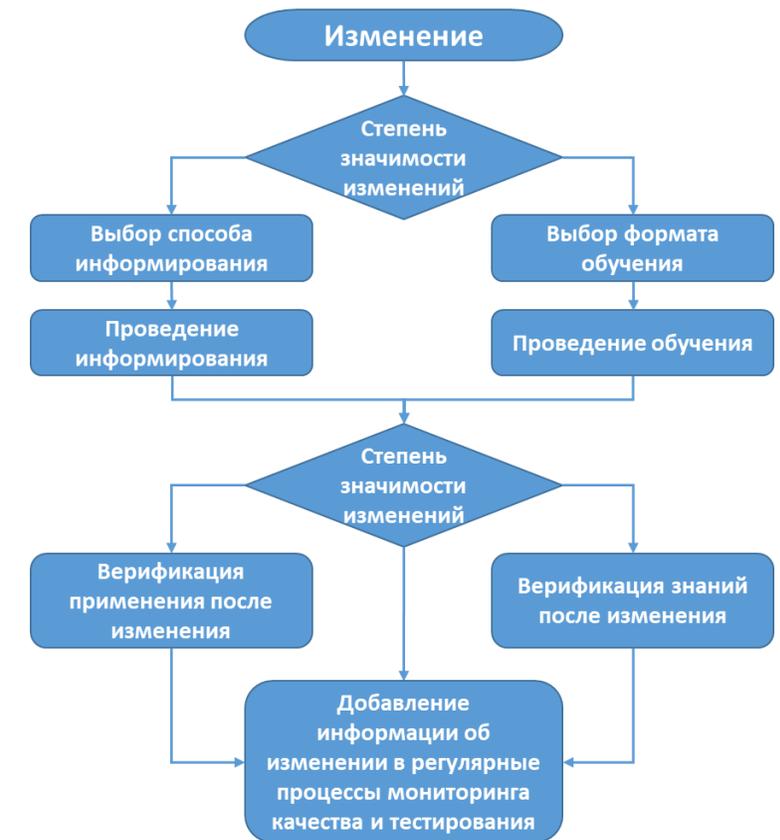
КЦ внедрил такой коммуникационный процесс, при котором всем необходимым работникам **предоставляется вся необходимая для правильного взаимодействия с клиентами, информация.**

Коммуникационные процессы обеспечивают:

- **Легкодоступность** информации
- **Своевременное** предоставление информации
- **Консистентность** информации
- Доведение информации до сведения работников с использованием **подходящих для этого методов**

Этап 3. Коммуникационный процесс – что делаем?

- Типизация изменяемого контента (например, на основе степени важности контента или способов использования контента оператором)
- Определение каналов для доведения информации разного типа:
 - База знаний / База знаний + новостная лента
 - Почта / Чаты / мессенджеры
 - Личное оповещение / собрания
 - Обучение в мини-группах / Обучение у тренеров
- Критерии принятия решений о проведении обучения операторов при изменениях в зависимости от типа изменения.
- Измерение показателя своевременности оповещения сотрудников КЦ (при необходимости).



Возможные показатели этапа получения адаптации

Своевременность доведения информации

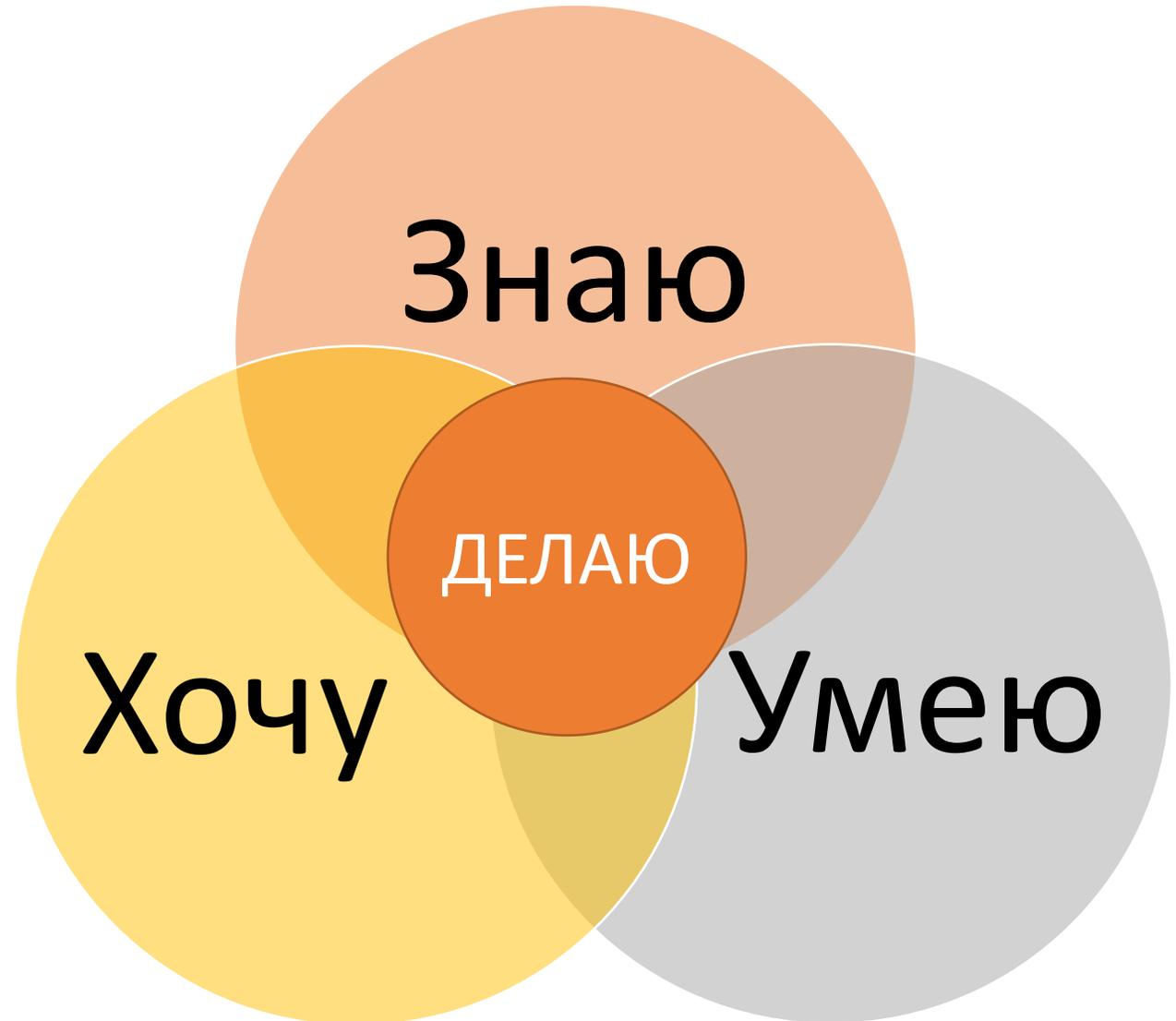
- $\%SLA3 = \frac{\text{Количество своевременно доведенного до операторов контента}}{\text{Общее количество внесенных изменений}}$

A photograph of several large, jagged icebergs floating in the ocean. The icebergs are a deep blue-green color, indicating they are made of old, compressed ice. In the background, there are snow-capped mountains under a cloudy sky.

А точно все прочитали, поняли и применяют измененный контент? Верификация.

Этап 4. Верификация – почему это важно?

- Получил письмо – не означает, что прочитал
- Прочитал – не означает, что понял и знает
- Понял и знает – не означает, что применяет



Этап 4. Верификация – требования стандартов



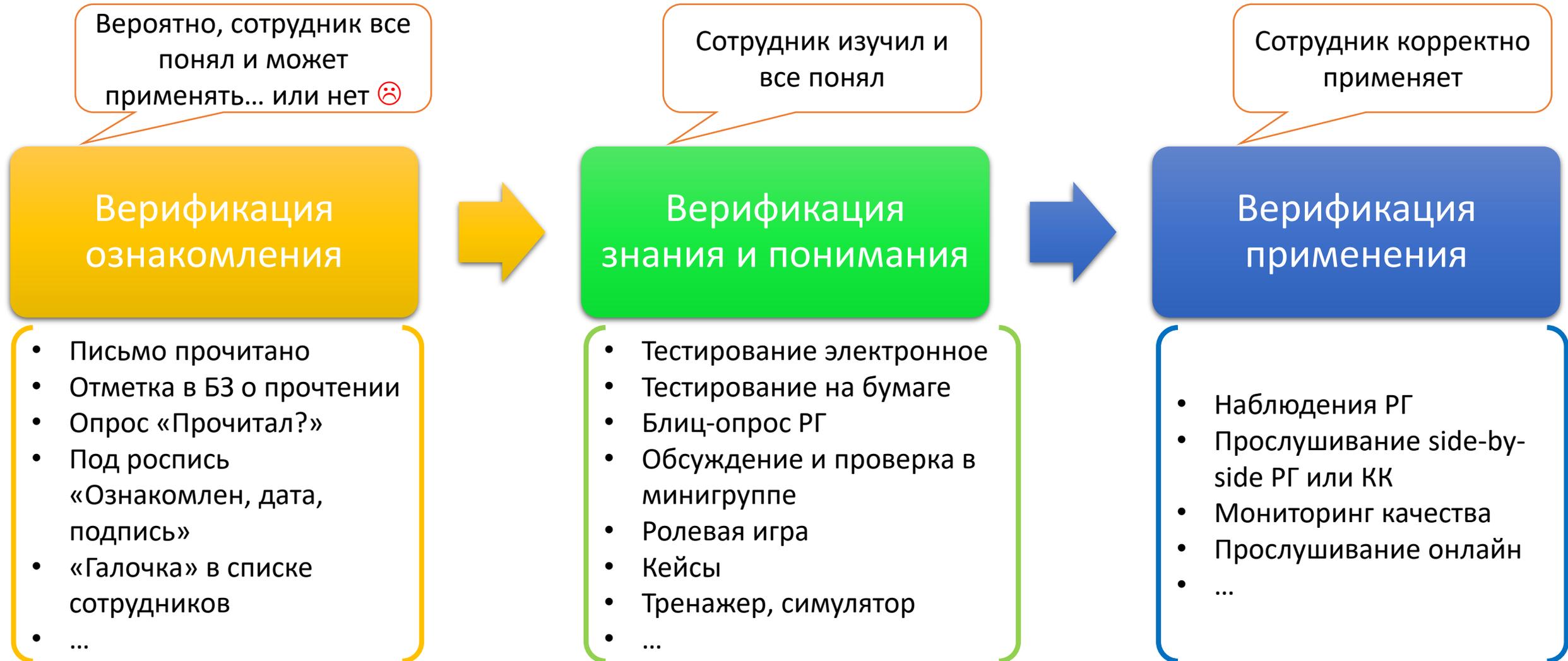
КЦ внедрил такой коммуникационный процесс, при котором всем необходимым работникам предоставляется вся необходимая для правильного взаимодействия с клиентами, информация. **КЦ удостоверяется, то работники понимают данную информацию.**



Подход к управлению контентом должен включать процедуру определения метода проведения изменений. В частности:

- Как обеспечивается актуализация контента и данных
- Как информируется нужный персонал о наличии нового контента и как проводится его обучение
- **Как верифицировать, что новый контент понятен и используется операторами**

Этап 4. Верификация – уровни и методы верификации



Возможные показатели этапа верификации

Верификация ознакомления

- $\%V1 = \frac{\text{Количество ознакомившихся пользователей}}{\text{Количество пользователей, кому направлена информация}}$

Верификация знания

- $\%V2 = \frac{\text{Количество операторов, сдавших тест с 1 попытки}}{\text{Количество протестированных операторов}}$

Верификация применения

- $\%V3 = \frac{\text{Количество операторов, применяющих информацию в работе}}{\text{Количество операторов, кому направлена информация}}$

A photograph of several large, jagged icebergs floating in the ocean. The icebergs are a deep blue-green color, indicating they are made of old, compressed ice. In the background, there are snow-capped mountains under a cloudy sky.

5. Уверены, что это не
устаревшая информация?
Аудит контента

Этап 5. Аудит контента – почему это важно?

- Потеряла актуальность (например, закончилась акция)
- Не заменена на новую Заказчиком (продукты, процедуры, цены)
- Внешние изменения, явно не учитываемые Заказчиком
- Накопился большой объем незначительных правок
- Временные изменения в процессах стали постоянными



Этап 5. Аудит процесса – требования стандартов



КЦ внедрил процессы, при которых вся **информация**, предоставляемая клиентам, **является точной**, соответствующей клиентскому запросу и передается в легкой для восприятия и понимания форме.



Подход к управлению контентом должен включать процедуры:

- **Ревизии контента** на предмет его точности и практической ценности с заданной частотой
- Обеспечения, чтобы **устаревший контент был скрыт от операторов и клиентов**, но при этом, чтобы было обеспечено отслеживание всей истории изменений

Методы проведения аудита

Реактивный аудит:

- Замещение обновленной информацией от Заказчика
- Обратная связь от операторов
- Жалобы клиентов
- Сообщения о неточности от клиентов



Методы проведения проактивного аудита

- Ежегодный сквозной аудит контента, в ходе которого анализу подвергается весь контент БЗ или его существенная часть
- Непрерывный (ежемесячный) процесс аудита, в ходе которого аудиту подвергается только часть информации в БЗ. Выборка может быть основана на различных критериях:
 - Редко используемый контент операторами КЦ (на основании анализа поведения пользователей в базе знаний)
 - Контент, не пересматривающийся более определенного срока (например, более 6 мес.). Выборка на основании срока последней редакции статьи
 - Контент, срок действия которого истек. Для этого, при внесении контента необходимо устанавливать срок его действия. Такой подход может быть применен для информации о различных рекламных акциях, скидках и т.д.



Возможные показатели этапа аудита

Доля устаревшего контента

- $\%CQ3 = \frac{\text{Количество выявленных неактуальных статей}}{\text{Количество статей, подвергшихся аудиту}}$

Удовлетворенность пользователей

- $\%KB - USI = \frac{\text{Количество удовлетворенных пользователей}}{\text{Количество опрошенных пользователей}}$

СПАСИБО

ЗА ВНИМАНИЕ

Апекс Берг
Контакт-Центр Консалтинг

+7 495 22-911-82
www.apexberg.ru