A circular graphic with a blue grid hand holding a dial labeled 'QUALITY' and 'MAX'. The dial has a scale with 'MAX' at the top and 'QUALITY' in the center. The hand is made of a blue grid pattern.

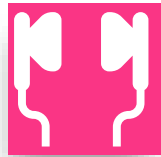
Идеальный процесс мониторинга качества обработки контактов: стандарты и лучшие практики

Михаил Тришкин | Апекс Берг

Мониторинга качества. Основопологающие требования (ISO 18295, COPC-CX)



Исходящие звонки и соц. сети тоже



КЦ должен обеспечить мониторинг контактов с Клиентами по всем каналам доступа (звонки, чаты, email и т.п.) и всем типам клиентского сервиса. Каждый оператор должен подвергаться мониторингу и получать обратную связь на ежемесячной основе:

ISO 18295: по всем каналам ежемесячно;

COPC-CX: по некоторым каналам ежемесячно, но за квартал – по всем.

В т.ч. регистрация обращения, эскалация



Мониторингу должна подвергаться **вся информация**, полученная и переданная сотрудником в течение обработки контакта (включая ввод данных в системы).

Side-by-Side должен проводиться регулярно и по всем направлениям



Должны применяться систематически как Side-by-side мониторинг операторов, так и удаленные способы контроля должны использоваться систематически.

О чем поговорим дальше?



1 2 3 4 5 6

Что регламентировать:
мониторинг качества как процесс КЦ

Что измерять:
показатели качества обработки контактов – видение стандартов

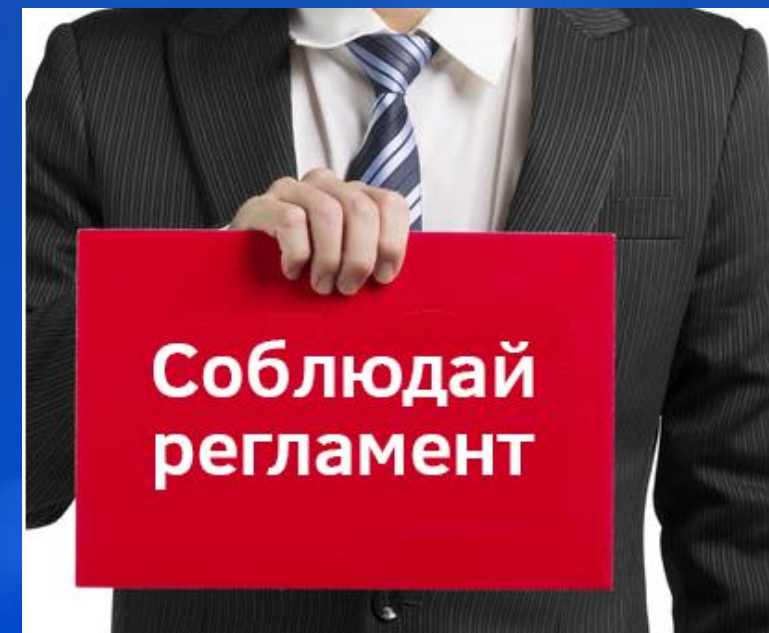
Как измерять:
параметры выборки и точность измерений

Что оценивать:
требования к параметрам оценки

Как оценивать:
инструменты обеспечения согласованности оценок

Что делать с результатами:
обратная связь, анализ, корректирующие мероприятия

Что регламентировать: мониторинг качества как один из процессов КЦ



Структура Регламента процесса мониторинга



Процесс мониторинга должен быть документирован и определять, как минимум:

Цели, задачи мониторинга, процессы, которые подлежат оценке

Частота оценки сотрудников (период оценки), порядок проведения мониторинга: как удаленного так и side-by-side

Требования к выборке и Правила выборки контактов для оценки

Правила расчета и градации баллов по результатам оценки

Регламент предоставления обратной связи по результатам оценки

Правила подачи апелляций операторами

Форма контрольного листа мониторинга (чек-листа)

Описание правил оценки: параметров (ЧТО?) и критериев (КАК?)

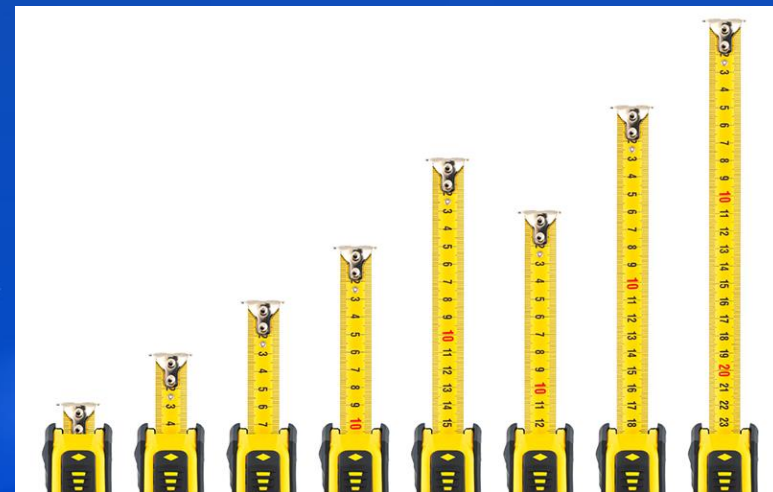
Правила проведения калибровки и «ремониторинга» (контроль компетенций и работы контролеров)

Порядки и правила проведения анализа результатов (на индивидуальном и системном уровне)

Арсенал и правила назначения корректирующих действий по результатам мониторинга (на индивидуальном и системном уровне)

Формы отчетности по результатам мониторинга

Что измерять: показатели качества обработки контактов – видение стандартов



Сравнение стандартов КРІ по качеству обработки обращений



СОРС СХ

- Customer Critical Error Accuracy (CU-CEA) - доля контактов без ошибок, критических для потребителя
- Business Critical Error Accuracy (BU-CEA) - Доля контактов без ошибок, критических для бизнеса
- Compliance Critical Error Accuracy (C-CEA) - Доля контактов без ошибок, ведущих к нарушению законодательства

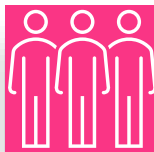
ISO 18295

- Factual Accuracy (CEA) - доля контактов без ошибок, критических для потребителя
- Interaction Handling - Доля контактов, в которых сотрудник соответствовал установленному подходу к обслуживанию клиентов

Требования к порогам и правилам определения успешности мониторинга



Должны быть установлены **пороговые значения** для определения допустимого уровня результатов мониторинга (проходной балл, показатель Contact Quality).



Проходной балл должен быть определен как на уровне одного контакта, так и на уровне периода оценки (**как оператора, так и процесса**).



Алгоритм расчета баллов по результатам мониторинга на уровне контакта не должен приводить к тому, что **оператор, допустивший хотя бы одну критическую ошибку** в разговоре успешно проходит мониторинг на уровне периода оценки.

Например: пороговый уровень успешности на уровне контакта – 85%.
Оценка ниже означает, что контакт «неприемлемый», «бракованный»

Например: пороговый уровень успешности на уровне периода оценки оператора – 85%.
Если оператор получил оценку ниже – он НЕ прошел успешно мониторинг.
То же самое и про процесс.

Например: если в контакте допущена хоть одна КО, оценка либо обнуляется, либо снижается ниже порогового уровня.
Что автоматически выделит контакт как «бракованный»

Например: если оператор допустил хоть одну КО, он попадает в категорию НЕ прошедших мониторинг успешно.
Что автоматически выделит оператора как требующего внимания

Ошибки, критичные для клиентов



Анализ взаимосвязи

Те, что критичны для клиентов при формировании у них впечатления о качестве обслуживания

Те, что критичны для бизнеса компании

Те, что критичны с точки зрения требований законодательства, регуляторов

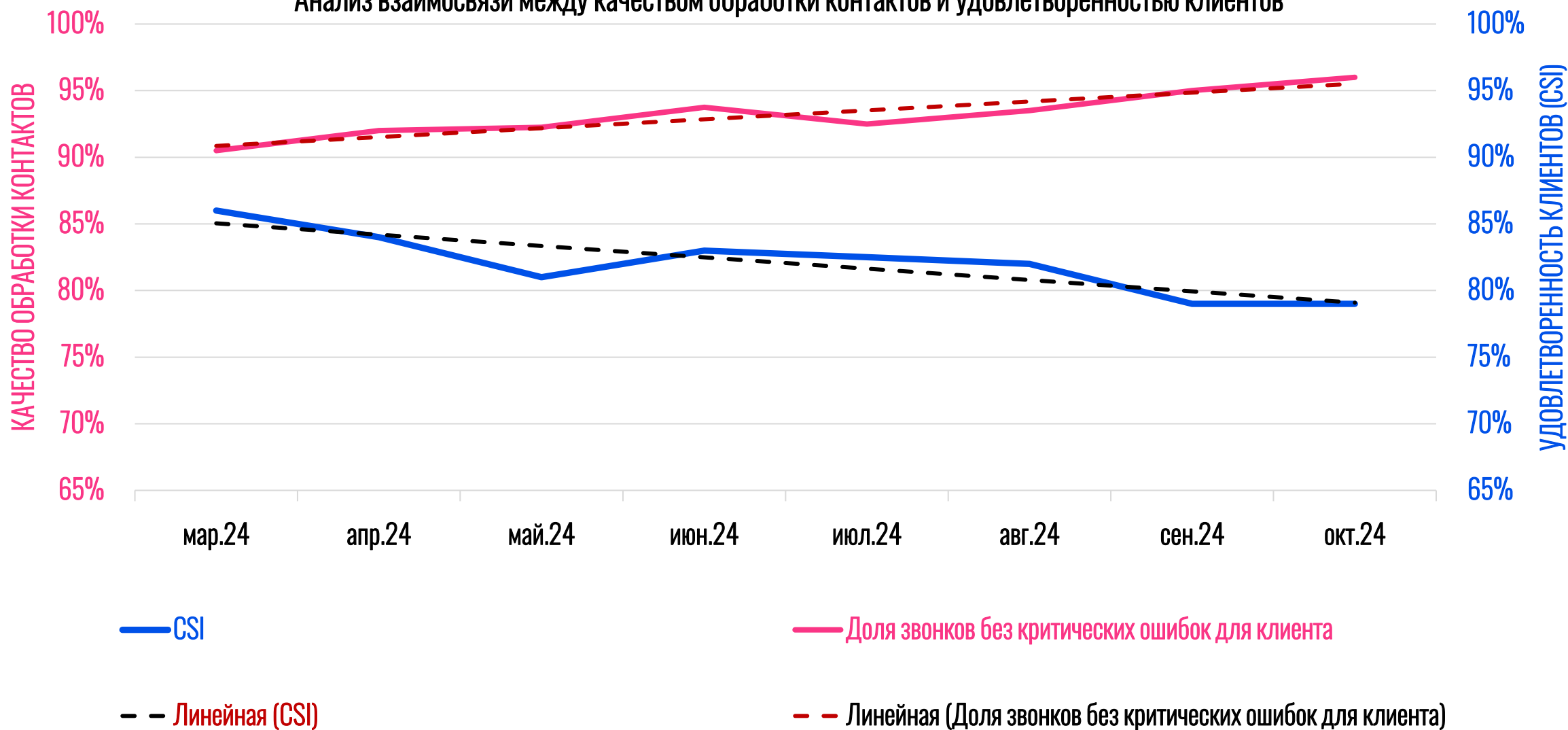
Процесс исслед-я уд-ти клиентов от обслуживания в КЦ (CSI)

- Выбор того, какие ошибки относить к критическим, а какие нет, определяет КЦ.
- Однако, «критичность» критических ошибок для клиентов нужно определять с позиции клиента.

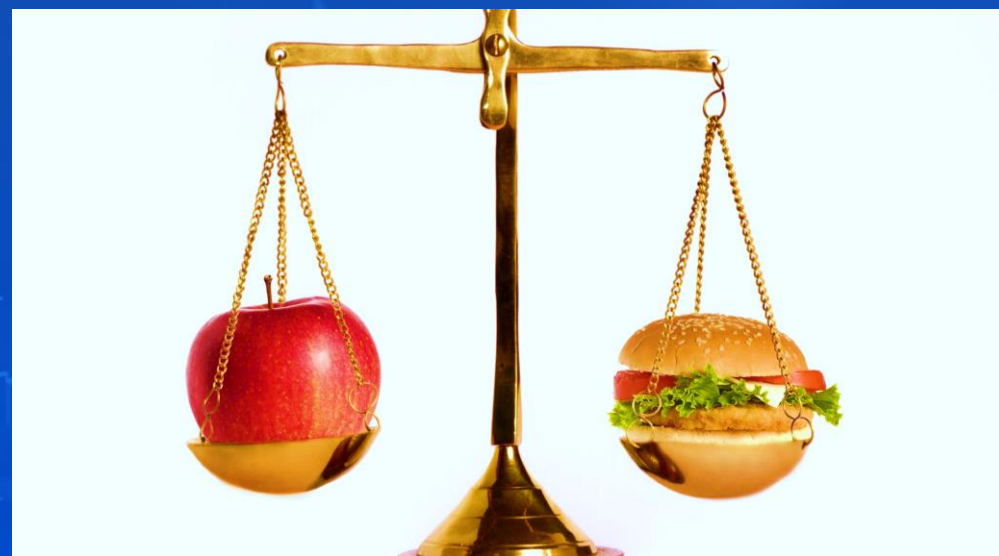
Качество обработки контактов vs Удовлетворенность клиентов (как быть не должно)



Анализ взаимосвязи между качеством обработки контактов и удовлетворенностью клиентов



Как измерять: параметры выборки и ТОЧНОСТЬ ИЗМЕРЕНИЙ



Выборка контактов для мониторинга



КЦ должен устанавливать размер выборки контактов для мониторинга на основании понимания **статистической точности** рассчитываемых показателей (величина доверительного интервала)



Метод выбора контактов для мониторинга/проверки качества должен обеспечивать **репрезентативность** (как для мониторинга сотрудников, так и для проверки качества систем самообслуживания)

Точность
(статистическая
погрешность)
измерений

Важно
различать

данные понятия

Репрезентативность
выборки

Понимание погрешности измерения показателей качества



- Оценка качества, как правило, происходит с помощью **выборочных измерений**, так как у нас нет возможности осуществлять мониторинг **ВСЕХ** контактов.
- Поэтому, получаемые оценки отличаются от реальной жизни – т.е. обладают **погрешностью измерения**.
- Менеджеры должны понимать **величину погрешности** полученных результатов.



Описание статистической погрешности при выборочных измерениях



✓ Понятия «Доверительный интервал» и «Доверительная вероятность» используются для оценки точности результатов при выборочных измерениях.

Если результат при выборочном измерении = **75%**, и при этом:

**Доверительный интервал = 5%,
Уровень доверительности = 95%**

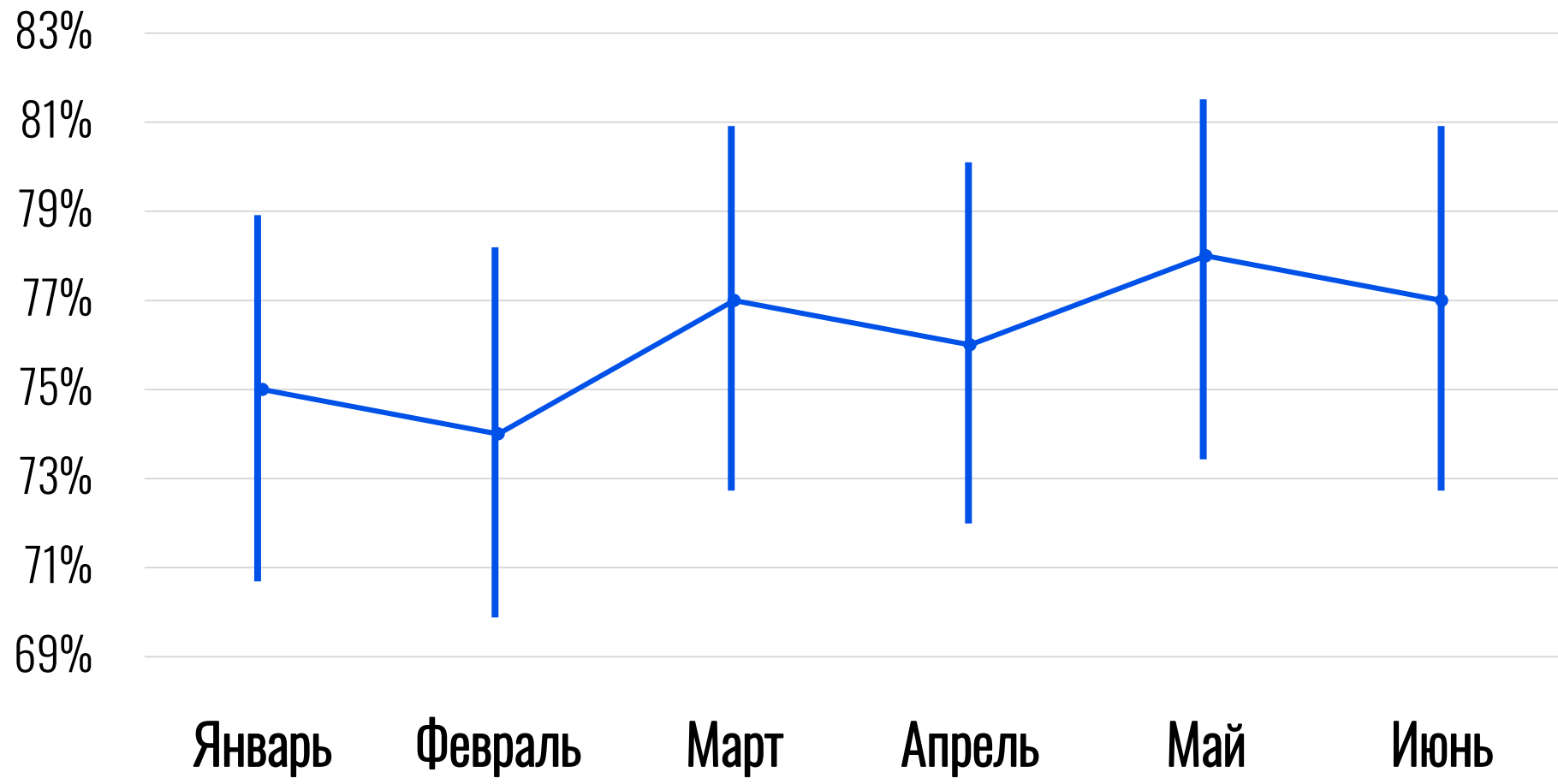
Это означает, что реальные результаты с вероятностью **95%** будут в пределах:

Min – 70%, Max – 80%

Знание доверительного интервала необходимо для понимания того – действительно ли у вас все хорошо, или это только кажется 😊



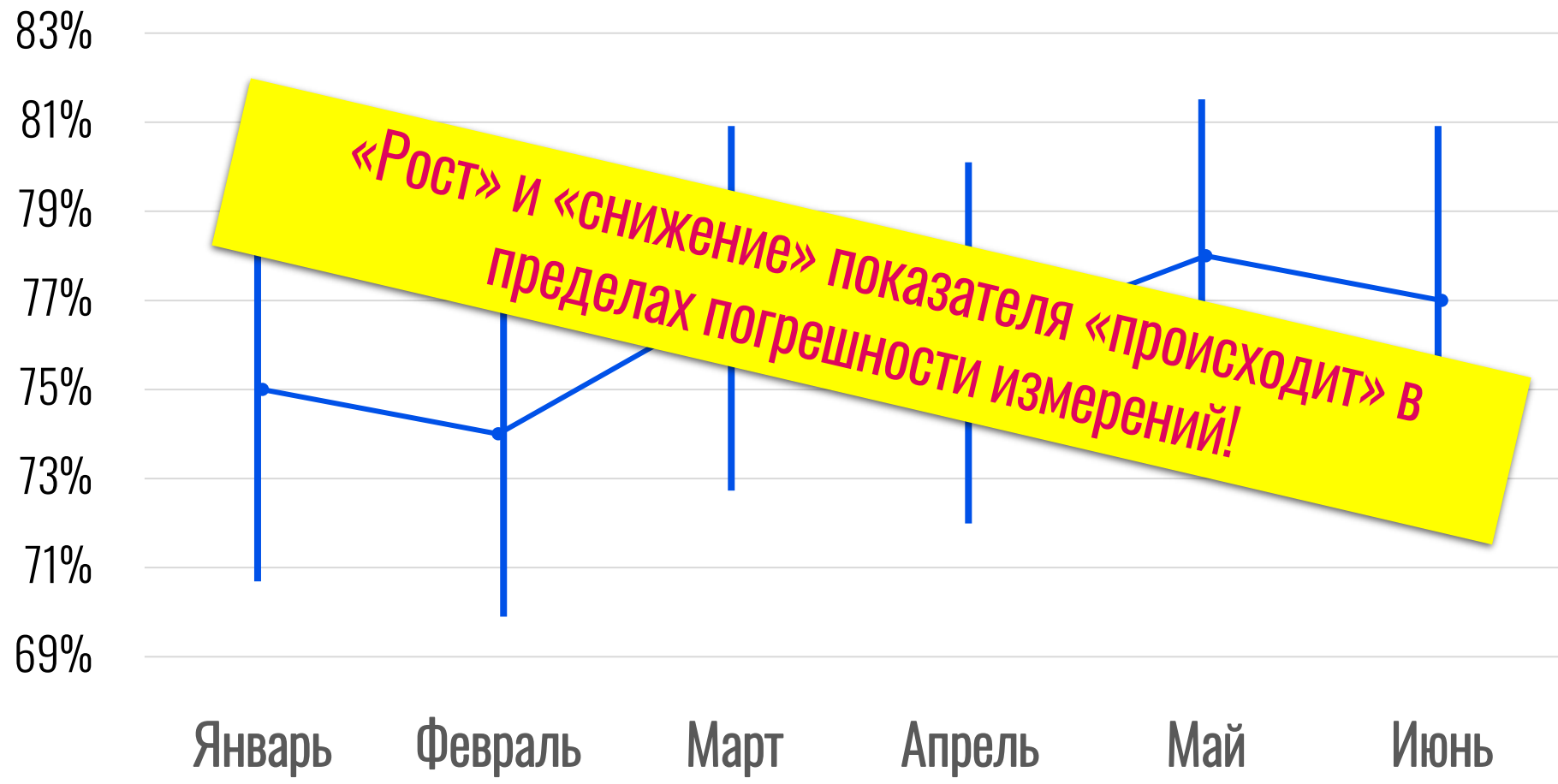
Показатель CU-CEA



Знание доверительного интервала необходимо для понимания того – действительно ли у вас все хорошо, или это только кажется 😊



Показатель CU-CEA



«Рост» и «снижение» показателя «происходит» в пределах погрешности измерений!

Как рассчитать размер выборки для обеспечения высокой точности измерений?



Для этого можно воспользоваться калькуляторами, находящимися в свободном доступе в сети Интернет.

Например:

<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

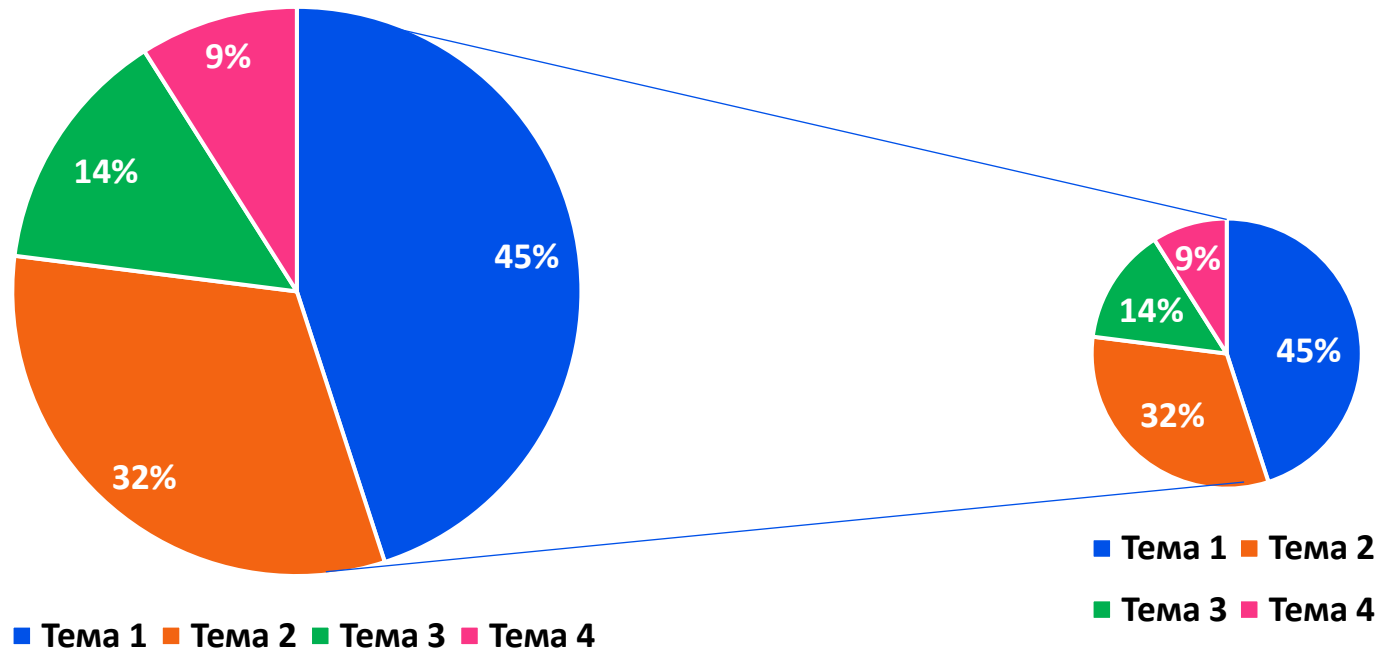
<http://socioline.ru/rv.php>



Там же расположены калькуляторы для определения доверительного интервала и уровне доверительности для заданного размера выборки.

Репрезентативность выборки

- **РЕПРЕЗЕНТАТИВНАЯ ВЫБОРКА** — такая выборка, в которой все основные признаки генеральной совокупности, из которой извлечена данная выборка, представлены приблизительно в той же пропорции или с той же частотой, с которой данный признак выступает в этой генеральной совокупности.
- Иными словами, репрезентативная выборка представляет собой **меньшую по размеру, но точную модель** той **генеральной совокупности**, которую она должна отражать.
- В той степени, в какой выборка является репрезентативной, выводы, основанные на изучении этой выборки, можно с большой долей уверенности считать применимыми ко всей генеральной совокупности.



Репрезентативность выборки. Пример



Для работы с сотрудниками и формирования корректирующих действий используется вся выборка

Для расчета KPI используется только репрезентативная часть выборки

Что оценивать: требования к параметрам оценки



Чек-лист и параметры оценки



Защита интересов клиента/этические нормы:

- для мультиязычных КЦ и КЦ, работающих с определенными сегментами клиентов: правильность выбора языка и способа общения с клиентом
- для платных услуг КЦ: правильность и своевременность предоставления информации по расходам клиента от обращения в КЦ (не требуется, если данная информация озвучена в IVR)

Идентификация клиента и соблюдение правил конфиденциальности

- правильность процедур идентификации/аутентификации при их наличии
- факт соблюдения оператором всех прочих требований к конфиденциальности и информационной безопасности (при наличии)

Софт-навыки (ISO 18295):

- клиент-ориентированность (проявление эмпатии, доброжелательность, заинтересованность и т.д.)
- навыки слушания, коммуникативные навыки и навыки восприятия (грамотность речи, выбор темпа речи, применение техник активного слушания)
- грамотность письменной речи (для текстовых каналов)
- навыки делового письма (для текстовых каналов)
- навыки решения вопросов и проблем (активная позиция в диалоге, готовность помочь и т.д.)
- адаптивность (эффективность взаимодействия с восприимчивыми и конфликтными клиентами)
- прочие софт-навыки в соответствии с внутренними требованиями (при наличии)

Чек-лист и параметры оценки



Знания продуктов и процедур обслуживания:

- выявление потребностей: соответствие ответов оператора задаваемым вопросам (тематикам обращения)
- ясность объяснений/передачи информации оператором
- соблюдение оператором общих алгоритмов/правил обслуживания клиентов: правильность приветствия, постановки вызова на удержание, обращение к клиенту по имени, правильность процедуры прощания и т.д.
- соблюдение оператором алгоритмов/правил обслуживания в рамках конкретного обращения: озвучить важную информацию, запросить данные, выполнить запрос и т.д.
- полнота и точность предоставления информации клиенту в рамках данных алгоритмов/правил обслуживания
- **правильность выполнения процедур эскалации обращения (там, где применимо): перевод/передача обращения на вторую линию/в другое подразделение.**

Дополнительно, при процессах продаж:

- правильность презентации продукта и предложений клиенту правильных продуктов и услуг, правильность разъяснений их преимущества в соответствии с потребностями клиента
- отсутствие давления на клиента, отсутствие использования неопытности/неинформированности клиента в своих интересах, отсутствие спекуляции на интересах клиента

Чек-лист и параметры оценки.



Технические навыки и пост-обработка:

- правильность и полнота внесения оператором информации в системы
- правильность регистрации тематик обращений клиентов. Для исходящих проектов - правильность выставления статуса контакта
- навыки наиболее эффективного использования приложений (биллинг, CRM, Базы знаний и т.д.) в т.ч. с целью сокращения АНТ. Например: правильность использования алгоритмов/ключей поиска, использование горячих клавиш, оптимальных путей доступа к информации и т.д.
- правильность оформления эскалации обращения в соответствующих системах (выбор канала, полнота передаваемой информации и т.д.)

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 сотрудник, чтобы получить положительную оценку по каждому критерию
- Привести различные варианты возможных действий сотрудников (альтернативы), с указанием наилучшего варианта
- Привести примеры ошибок, лучших практик по данному критерию
- Ознакомить с правилами оценки сотрудников!!!

Правила оценки критериев (пример)			
наименование критерия	соответствие требованиям	отклонения от требований	нарушения требований
Соблюдение алгоритма действий	Специалист работает в соответствии с алгоритмами (запуск скрипта, проверка аварий, блокировок, открытых заданий и т.д.)	Отклонения от стандартного алгоритма действий, информация проверена неполно или несвоевременно	несоблюдение алгоритма действий, отсутствие необходимых проверок, запуск скрипта после завершения диалога.
Предоставление корректной и понятной информации	Предоставлена корректная/точная информация по вопросу клиента, она понятна для клиента, при возникновении недопонимания специалист переформулировал ее	Предоставлена полная консультация по основному вопросу, но нет точной консультации по дополнительным вопросам, но это не несет критичности для оказания помощи клиенту. Специалист не использовал перефразирование. Но общим смыслом консультации не нарушен.	дана неполная/неверная информация, которая ведет к искажению смысла консультации, возможно повторное обращение;
Полнота ответа/альтернативные решение	Специалист применил все способы решения вопроса клиента, предложил альтернативные решения (исключение ЧНН* и случаи неработы ИС Заказчика)	информация предоставлена по основному вопросу, но на дополнительные вопросы информация не предоставлена/предоставлена приблизительно, предложен не самый удобный для клиента способ	вопрос клиента остался не решен и при этом не предложен альтернативный способ решения ситуации, нарушены процедуры предоставления информации, что существенно исказило предоставленную консультацию

Как оценивать: инструменты обеспечения согласованности оценок

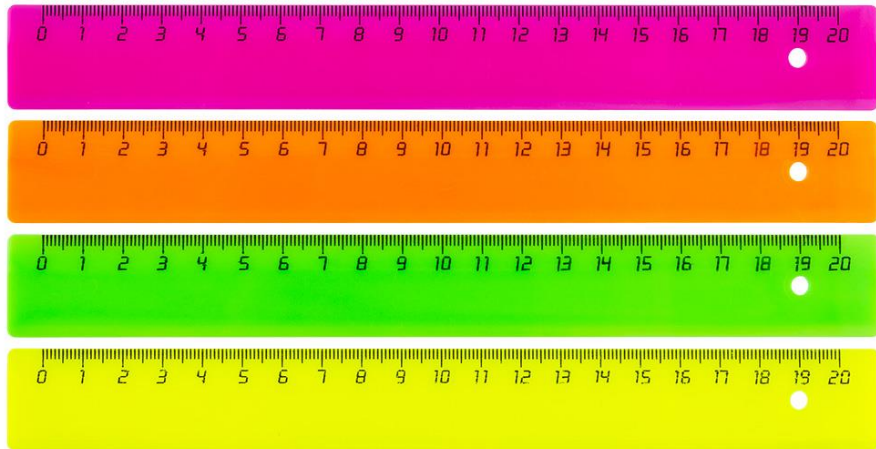


Основные формы обеспечения согласованности в оценках



Требование ISO 18295: КЦ обеспечивает согласованную (единообразную) оценку качества обслуживания.

Существует 2 способа обеспечения согласованности в оценках:



Калибровка

Ремониторинг

Калибровка



Основная цель:

- Разработка и поддержание единого понимания критериев оценки качества обработки контактов (обеспечение сходимости)

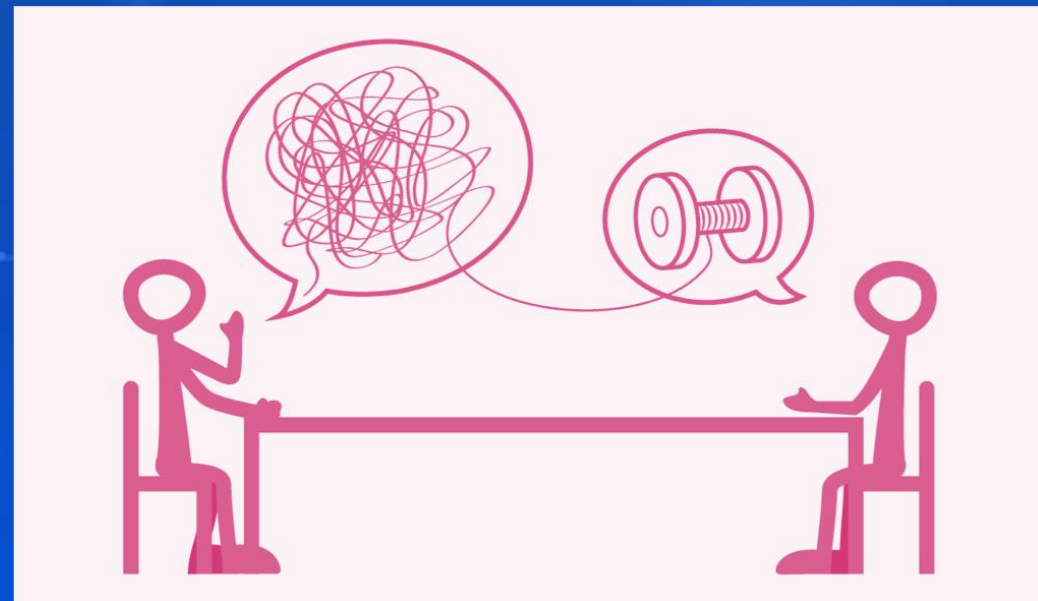
Дополнительные цели:

- Выработка предложений по изменению правил контроля и оценки качества обработки контактов
- Выработка предложений по изменению правил обслуживания клиентов (стандартов, скриптов, алгоритмов)

Ключевые правила процедуры калибровки:

- Не реже, чем раз в квартал
- Все сотрудники, которые выполняют роль контролера качества
- Калибровка на уровне критериев, на уровне контролера и на уровне всей сессии
- Обязательно с расчетом количественных параметров сходимости оценок с «порогом»/»эталон»
- С анализом расхождений

Что делать с результатами: анализ и обратная связь на уровне сотрудников



Действия для достижения результатов на уровне операторов



Каждый оператор (в том числе работающие удаленно) ... должен получать обратную связь (один-на-один очно, по телефону или видеосвязи). **Не допускается предоставление обратной связи только по e-mail или чату.**

Обратная связь по успешным транзакциям

- При предоставлении обратной связи должны быть использованы **несколько** (хотя бы одна) транзакций, где оператор получил **положительную** оценку

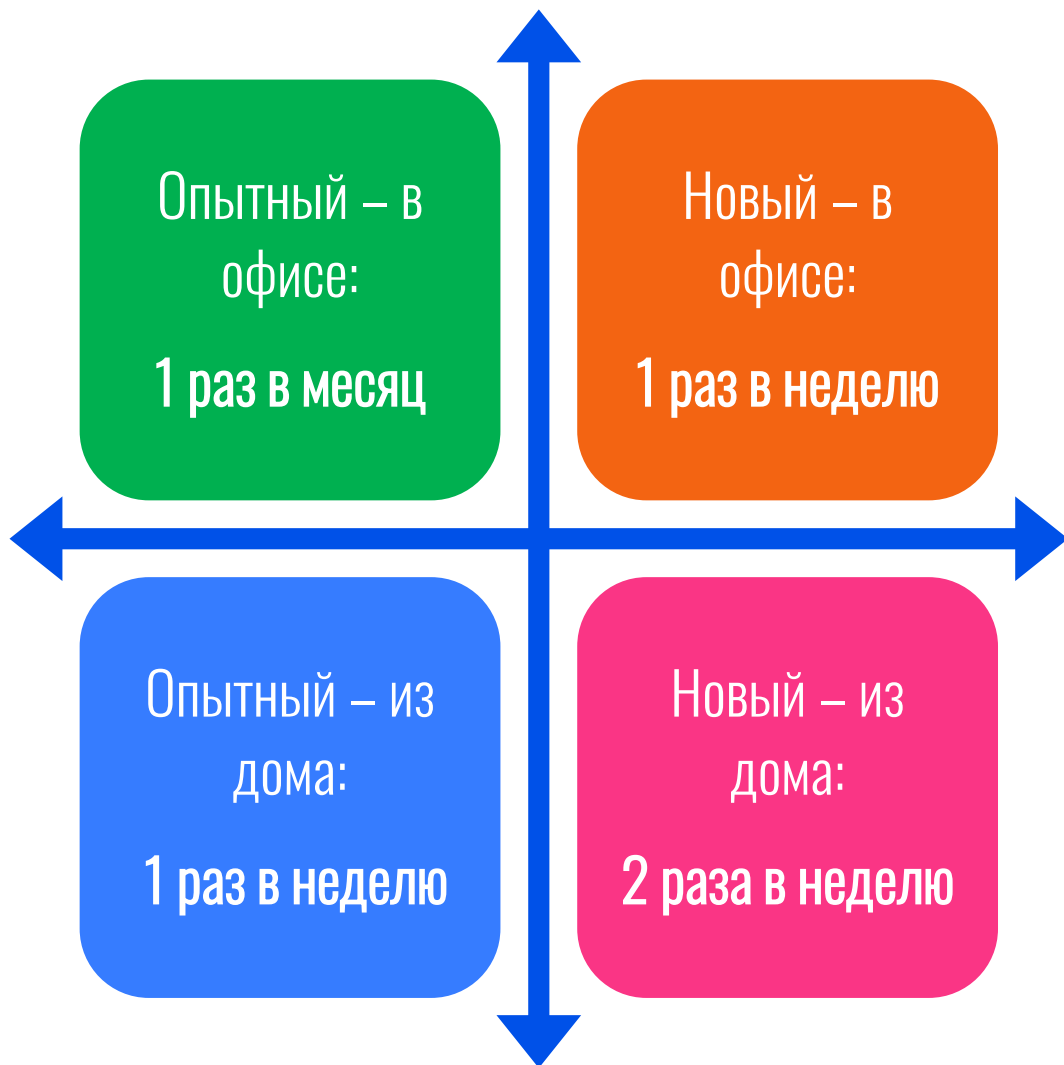
Обратная связь по неуспешным транзакциям

- При предоставлении обратной связи должны быть рассмотрены **ВСЕ** транзакции, где оператор получил **отрицательную** оценку

Частотность мониторинга и предоставления обратной связи

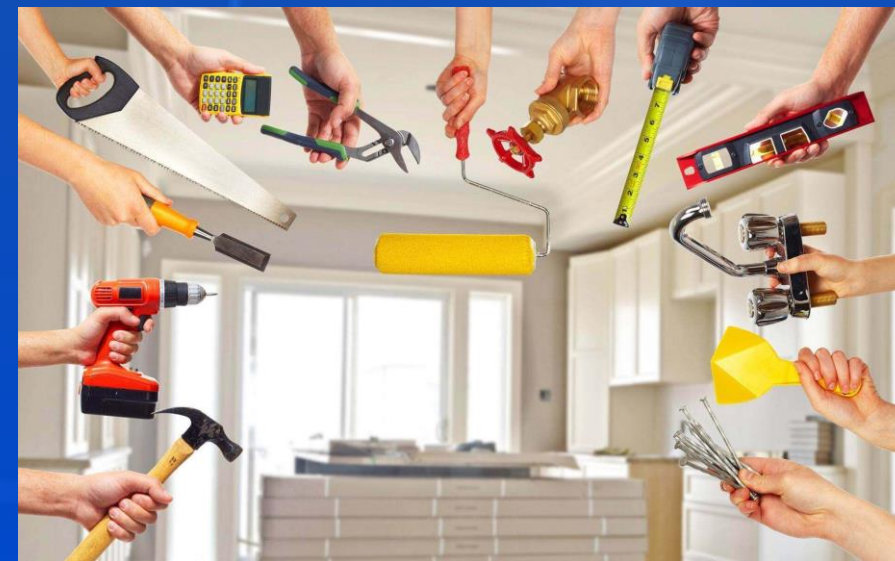


ВАЖНЫЕ МОМЕНТЫ:



- Если оператор допустил критическую ошибку, то обратную связь следует предоставить незамедлительно (или в ближайшую смену).
- Если оператор получил отрицательный результат за период оценки, **то частоту мониторинга и обратной связи необходимо увеличить**, чтобы определить не является ли обнаруженная проблема случайной
- Для тех операторов, которые **часто получают отрицательный результат** мониторинга, должны предприниматься корректирующие воздействия (дополнительное обучение, инструктаж и т.п.). В т.ч. **отстранение таких сотрудников от обработки обращений** клиентов до тех пор, пока корректирующие воздействия не будут применены и не будет получен результат их применения

Что делать с результатами: анализ и корректирующие мероприятия на системном уровне



Требования СОРС СХ



КЦ должен иметь подход к управлению качеством обработки контактов, целью которого является удовлетворение требований и целей КЦ, Заказчика и потребностей клиентов.



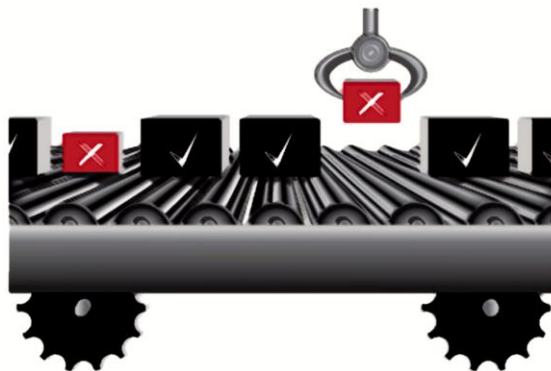
Этот подход должен включать, как минимум две цели:



Обеспечивать возможность измерения доли брака **на уровне сервисов, предоставляемых КЦ**



Обеспечивать для КЦ возможность определять причины брака и способы их устранения



Подходы к системе анализу показателей качества на уровне сотрудников и процессов



Уровень сотрудника (индивидуальный):

Пример: При мониторинге ответов на e-mail клиентов **сотрудника Иванова** в 2-х из пяти случаев (40%) были выявлены критические ошибки.

Уровень процесса (системный):

Пример 1

Подразделение:

При мониторинге входящих телефонных звонков **информационно – справочной службы** были выявлены критические ошибки в 5% контактов.

Пример 2

Группа в подразделении:

Анализ динамики показателя критических ошибок для потребителей показал, что значение показателя **в группе No3** снизилось на 10% по отношению к предыдущему месяцу.

Пример 3:

Подразделение / критерий чек-листа:

Ошибка, которая выявлена в диалогах 43% сотрудников **информационно-справочной службы – нарушение при постановке клиента на удержание**

Пример 4:

Подразделение/ продукт:

У 52% сотрудников **информационно-справочной службы** выявлены ошибки, в продукте **«Дебетовая карта»**

Пример 5:

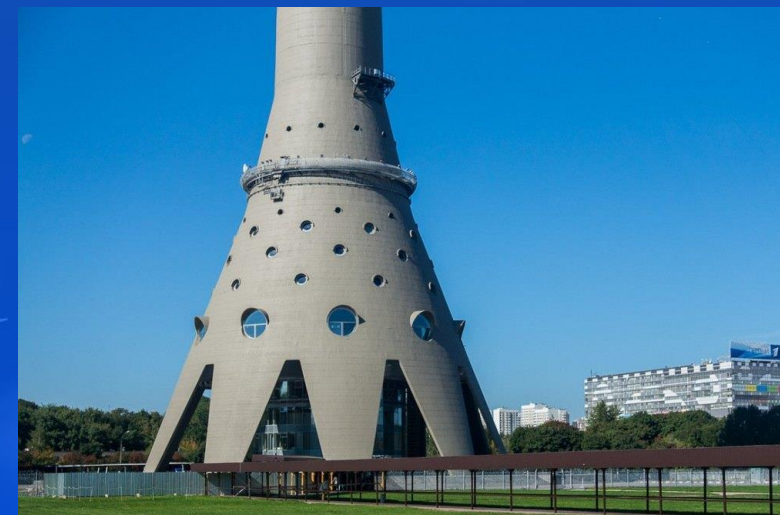
Подразделение/ группа/ продукт/тематика:

Ошибка, которая выявлена в продукте **«Дебетовая карта»** у 43% сотрудников **группы No3** **информационно-справочной службы – относится к тематике «Как сменить пин-код»**

Анализ результатов мониторинга на уровне процессов



Заключение: фундаментальные принципы процесса мониторинга качества...



Фундаментальные принципы в измерении качества обработки контактов

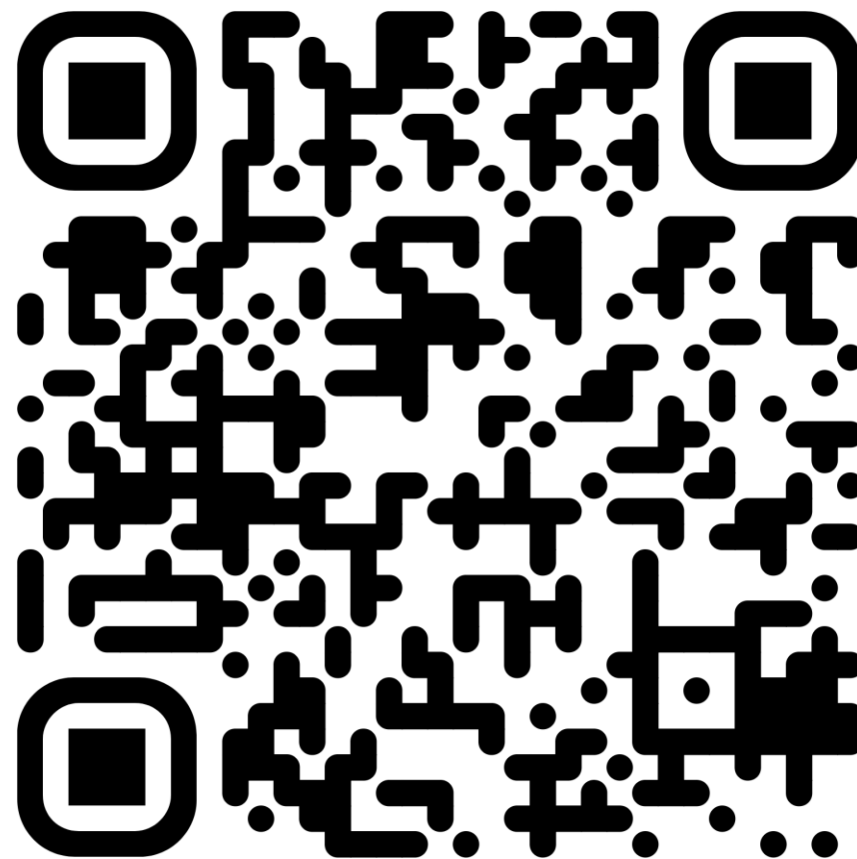


- 1** Измерение качества обработки контактов является необходимым. Измерение удовлетворенности не заменяет измерения качества
- 2** Мы должны уметь оценить качество как «глазами» клиента, так и бизнеса, а также с т.з. законодательства
- 3** Различные факторы качества обработки контактов по-разному влияют на удовлетворенность клиента обслуживанием в КЦ
- 4** Качество необходимо измерять как на индивидуальном уровне (отдельные операторы), так и на уровне процессов
- 5** KPI по качеству, рассчитываемые на основе прослушанных контактов должны учитывать специфику пунктов 2, 3 и 4



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

apexberg.ru



ТГ-КАНАЛ:
Клиентский сервис –
искусство служить людям