

Ключевые
показатели работы
КЦ

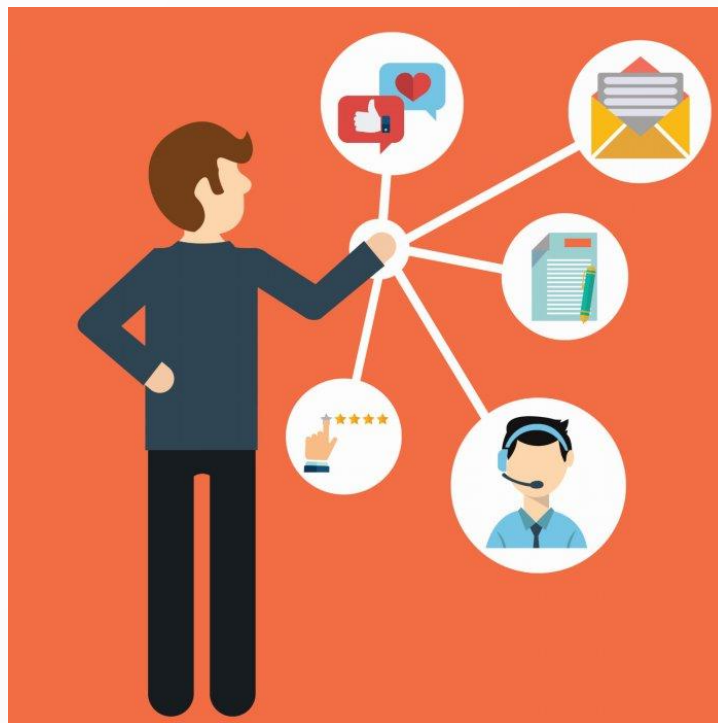


Что такое КОНТАКТНЫЙ центр?

- Это скоординированная система, которая объединяет в одно целое процессы и ресурсы для того, чтобы обеспечить эффективное взаимодействие между компанией и её клиентами по различным каналам доступа.



Виды КЦ по каналам взаимодействия:



Моноканальный КЦ. Имеет один канал взаимодействия с клиентами

Multi channel (Многоканальный КЦ). Имеет несколько независимых друг от друга каналов взаимодействия с клиентами

Omni channel («Всеканальный» КЦ). Имеет систему взаимосвязанных каналов взаимодействия, отвечающих ожиданиям и предпочтениям большинства клиентов

Заказчики и Клиенты КЦ

□ Заказчики:

- Организации, обращения в которые обслуживает Контакт-центр

□ Клиенты:

- Люди, контакты с которыми инициированы деятельностью Заказчика



ЦЕЛЬ существования КЦ – это:

- **КЦ коммерческой компании:**

Результативное содействие в увеличении прибыли для своей компании

- **КЦ государственных компаний:**

Результативное содействие в повышении уровня жизни населения

Классификация контактов

Контакты

- Входящие непрерывные
- Входящие дискретные
- Входящие -самообслуживание
- Исходящие – ручную
- Исходящие - автодозвон

Входящие непрерывные контакты

1. Допускают наличие очереди, в которой клиент тратит свое время до начала обработки его обращения
2. Инициатором контакта всегда является клиент. Он сам решает, когда ему обратиться в КЦ. КЦ реагирует на его обращение.
3. КЦ имеет ограниченное время для ответа на обращение, в противном случае данный контакт будет потерян.
4. При потере контакта его нельзя обработать позже, только если клиент сам снова не инициирует обращение.

Входящие дискретные контакты

1. Клиент не тратит свое время, ожидая, когда его обращение начнут обрабатывать
2. КЦ может сам определить, когда обрабатывать обращение
3. Время до ответа клиенту может измеряться в часах или даже днях
4. "Потерять" обращение невозможно, хотя несвоевременность ответа отрицательно влияет на удовлетворенность клиента

Критерии эффективности Контактного Центра



Производительность



Доступность



Качество
обработки
контактов



Результативность



Доступность (Service)

Скорость реакции на обращения - с точки зрения Клиентов.

Например:

- **Время**, которое тратит Клиент, чтобы дождаться ответа оператора при звонке в компанию.
- **Время**, спустя которое Клиент получает ответ на электронное письмо, отправленное в компанию
- **Количество** переводов звонка до специалиста, компетентного решать проблему Клиента

Качество обслуживания

- **Общий термин, применяемый для описания того, насколько субъект, который занимается обслуживанием, соответствует ожиданиям потребителей. Этот термин не имеет практической пользы, если его не структурировать в контексте оказываемых услуг.**

Качество обработки контактов (Quality)

Что значит
«правильное»
?

Правильное выполнение необходимых действий с первого обращения Клиента в Компанию.

Например:

- **Правильный** ответ на вопрос Клиента
- **Правильное** выполнение необходимых процедур взаимодействия с Клиентом
- **Правильный** стиль общения с Клиентом

Производительность (Efficiency)

Соотношение затраченных **Ресурсов**, и
обработанных **Контактов**

Например:

- Среднее время обработки звонка
- Кол-во звонков, обработанных оператором в час
- Доля времени, которое оператор занят обработкой вызовов по отношению к его оплачиваемому времени.

Результативность

Соотношение затраченных **Ресурсов**, и полученных **Результатов**

Например:

- Исходящий контакт, завершившийся согласием клиента на встречу с представителем компании.
- Исходящий контакт, завершившийся обещанием должника погасить остаток задолженности
- Входящий контакт, завершившийся оформлением заказа

Критерии эффективности Контактного Центра



Производительность



Доступность



Качество
обработки
контактов



Результативность

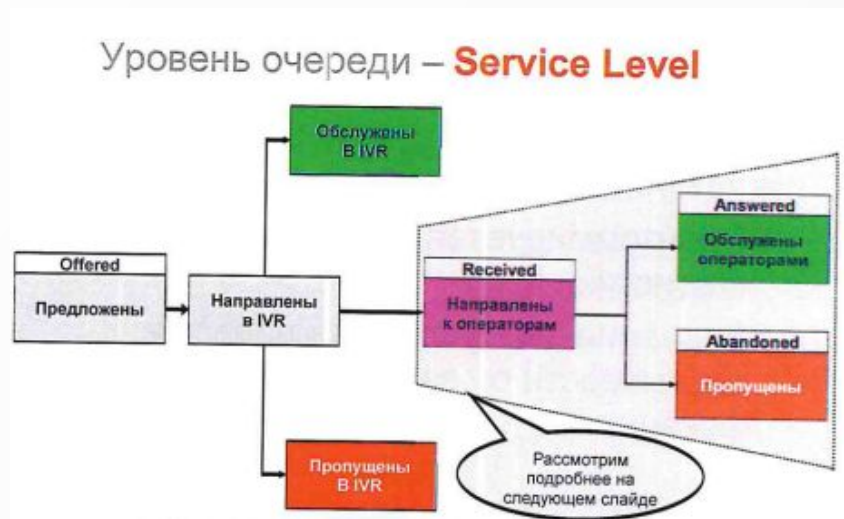


Цель управления доступностью

- Обеспечить уровень доступности, который не представляет дискомфорта для клиентов и оптимален с точки зрения затрат Заказчика



Показатель Service Level (%SL)



Target Service Time

- Устанавливается «раз и навсегда».
- Программируется в системе сбора статистики КЦ.
- Значение TST устанавливается в зависимости от вида бизнеса и функции КЦ

Service level



?

Вариант 1. $SL = 4/1 * 100\%$

Вариант 2. $SL = 4/2 * 100\%$

Вариант 3. $SL = 4/3 * 100\%$

Определение и формула Service Level (%SL)

Показывает долю (в %) обслуженных операторами вызовов, время ожидания которых не превысило TST от общего количества вызовов, направленных в данную очередь.

Обычно записывается в форме двух чисел:

SL (%) | TST (сек)

$$\text{где SL (\%)} = \frac{\text{Вызовы, отвеченные в течение TST}}{\text{Вызовы, направленные в очередь}} * 100\%$$

Показатель **Service Level** используется в КЦ для решения двух задач:

1. Используется в качестве одного из внутренних стандартов обслуживания клиентов, согласно которому рассчитывается необходимое количество операторов, исходя из *прогнозируемой* нагрузки
2. Является одним из основных показателей для мониторинга работы КЦ, на основании которого происходит оценка *фактической* ситуации

Показатель Service Level (SL)

- Показатель Service Level измеряется на уровне *очереди*
- Всегда должен быть указан интервал времени, на котором измеряется SL
- Менеджеры несут ответственность за выполнение показателя по SL в пределах своей зоны ответственности и полномочий.
- Основная задача руководителя группы – обеспечить максимальное соответствие вверенных ему ресурсов фактической нагрузке



ВСЁ ДОЛЖНО
БЫТЬ
ПОСЧИТАНО!

Показатель Average Speed of Answer (ASA)

Average Speed of Answer (ASA)

Средняя скорость ответа

Показывает среднее время ожидания в очереди (скорость ответа) всех, отвеченных за определенный интервал звонков.

$$ASA = \frac{\text{Общее время ожидания отвеченных звонков}}{\text{Кол - во отвеченных звонков}}$$

- Данный показатель является дополняющим показателем Service Level (характеризует одно и то же свойство – насколько быстро мы принимаем к обслуживанию вызовы клиентов)
- В большинстве мировых КЦ в качестве индикатора скорости доступа используется SL (более 800 из 1000 КЦ, исследованных COPC)

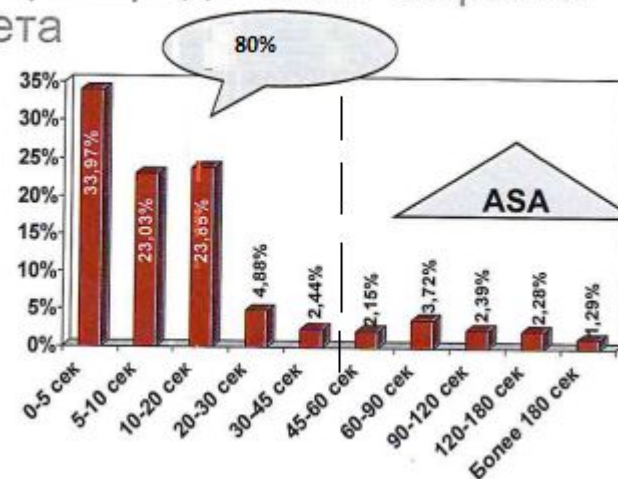
- Лидеры рынка отслеживают одновременно SL и ASA для контроля «хвоста»

Цель: В реальности если при неизменном SL начинает увеличиваться ASA – это значит...

... что «хвост» начал «расти»

Даст ли менеджерам КЦ мониторинг показателей блокированных вызовов и скорости реакции на звонки клиентов полную картину по ситуации с доступом по входящим телефонным вызовам?

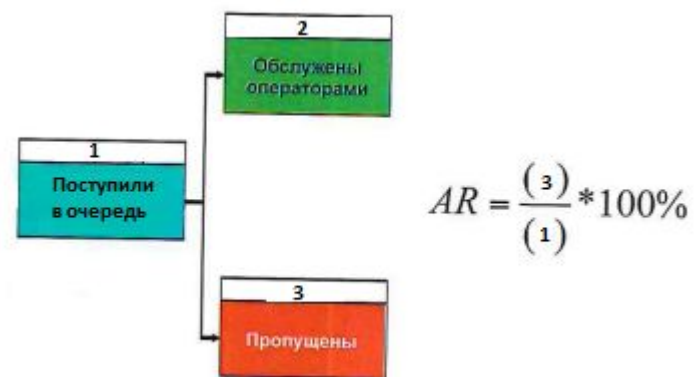
SL и распределение скорости ответа



Показатель Abandonment Rate (%AR)

Показатель Abandonment Rate (AR) Доля пропущенных вызовов

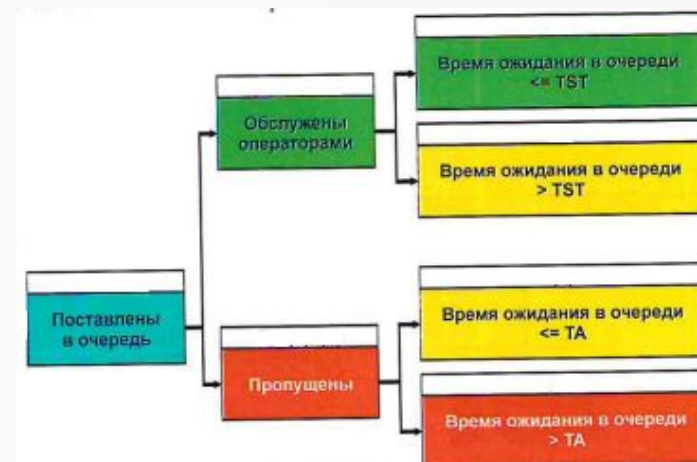
- Пропущенным считается вызов, где соединение с Контакт Центром было прекращено во время ожидания в очереди по инициативе клиента или вследствие сбоя в работе системы
- Показатель AR рассчитывается как процентная доля пропущенных от общего количества направленных к операторам вызовов



$$AR = \frac{(3)}{(1)} * 100\%$$

Threshold to Abandon. Пороговое значение для пропущенных вызовов.

- На практике встречаются пропущенные звонки, время ожидания в очереди которых пренебрежимо мало (5 сек и меньше)
- Это может происходить в основном в двух случаях:
 1. При отсутствии автоинформатора клиент понимает, что «не туда попал»
 2. Клиент «устал ждать» соединения, находясь в IVR
- Компания может установить пороговое значение (Threshold to Abandon (TA)) для фильтрации в отчетности так называемых Short Abandoned Calls
- В этом случае показатели AR и SL могут быть рассчитаны по другим формулам (см. следующий слайд)



Взаимосвязь между %SL и %AR

Уровень сервиса.
Доля пропущенных звонков.

Обсуждение:

Какая из этих двух метрик, на ваш взгляд, более понятна для бизнеса?

Почему?

SL(ASA) & AR

Показатели SL (ASA) и AR должны демонстрировать сильную взаимосвязь

- **Высокий Service Level – Низкая AR**
- **Низкий Service Level – Высокая AR**

ВАЖНО!

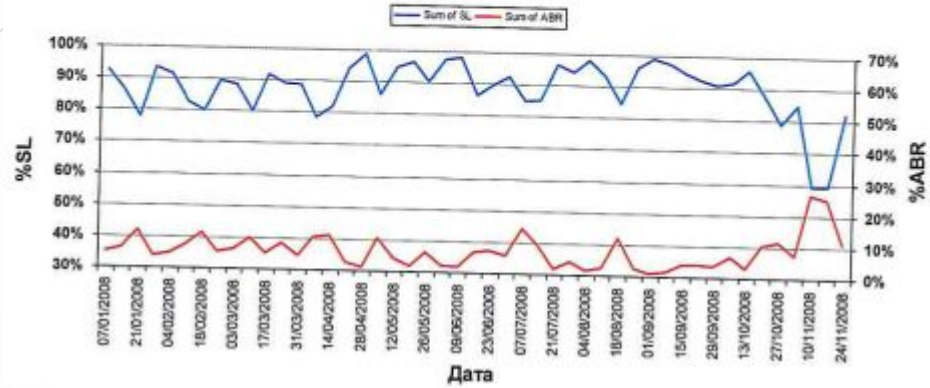
- При анализе данных вас должно настораживать отсутствие взаимосвязи между показателями SL (ASA) и AR
- Практически всегда это говорит о проблемах с достоверностью данных, которые могут возникать вследствие:

Неверных настроек системы статистики

Применения искусственной блокировки

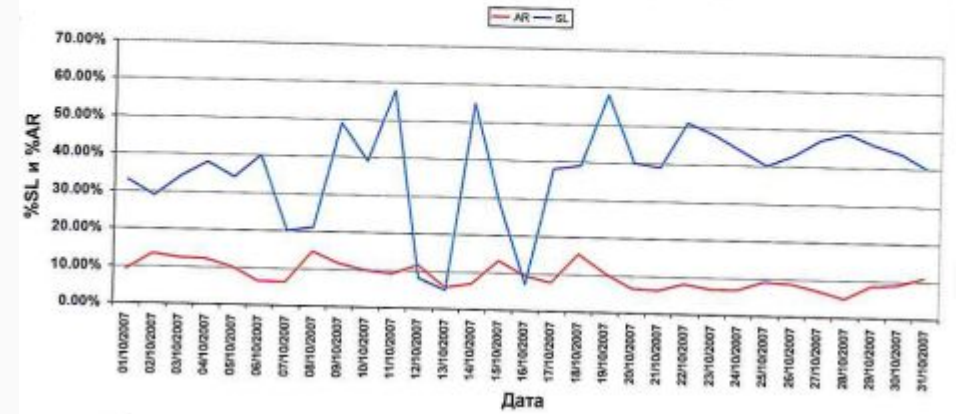
SL & AR. Взаимосвязь.

ССС Moscow. SL&AR. Период - 07.01.08 - 24.11.08. Интервал - Неделя.



SL & AR. Отсутствие взаимосвязи.

ССС. SL&AR. Период - Октябрь 2007. Интервал - День.



При постоянном кол-ве операторов:

Service Level	Нагрузка	Кол-во пропущенных
?	Растет	?
?	Постоянно	Растет
Растет	Постоянно	?

Наиболее часто используемые значения SLA в показателе SL

- 80%
- 85%
- 90%

Учитывая время ожидания подавляющего большинства вызовов, КЦ получает информацию, которая позволяет реально оценить скорость ответа с точки зрения большинства клиентов.

Примеры целевых значений Service Level

Продажи на входящих (прием ставок по телефону)	90/20
Техподдержка	85/120
Информационная служба поддержки	90/50
Служба блокировки банковских карт	85/20
Служба 911	90/10

ВАЖНО!

- Слишком низкий Service Level – недовольные клиенты
- Слишком высокий Service Level – неадекватно высокие затраты

Рекомендуется устанавливать верхний и нижний предел допустимых колебаний SL и поддерживать его в этом уровне (недельные и месячные интервалы времени)



Рекомендация

Определив целевое значение SL, установите целевую полосу допустимых колебаний по следующему правилу:

- Верхний предел: + 5-7% от целевого значения
- Нижний предел: - 2-3% от целевого значения

Взаимосвязь доступности и прибыли

Низкая доступность

Высокая доступность

Рост количества пропущенных контактов, рост времени ожидания в очереди, рост количества перезвонов

Требуется большое количество операторов

Снижение уровня продаж, возможностей cross & upsell в КЦ

Снижение удовлетворенности от обслуживания

Увеличение затрат на IT-ресурсы, каналы связи, в т.ч. 8-800

Усложнение процессов прогнозирования и планирования

Рост затрат на ФОТ персонала

Снижение доходов компании

Снижение лояльности и, как следствие, доходов компании

Увеличение расходов на КЦ

Рост рисков overstaffing и understaffing

Увеличение расходов на КЦ

Оперативное управление. Виды активности

Мониторинг
нагрузки и
ресурсов

Управление
нагрузкой

Управление
расписаниями и
операторами

Реагирование на
аварийные
ситуации

Ежедневное
планирование

Ведение
бортовых
журналов и
статистики

Оперативное управление. Мониторинг нагрузки и ресурсов

Что отслеживаем:

- Объем вызовов (Offered Volume)
- АНТ (по компонентам)
- Незапланированное отсутствие (Headcount, %Absence)
- Информация по соблюдению операторами графика перерывов (%Adherence)
- Непроизводительные активности операторов (%UTZ)
- Загруженность операторов (%OCC)

Прогноз и факт по интервалам!!!

Оперативное управление нагрузкой

Снижение объемов, поступающих в Skill

- Голосовые сообщения в IVR / очередь
- Перевод в другие Skill группы

Снижение АНТ

- Аварийные сценарии для операторов
- Голосовые справки
- Отмена регистрации / частичная регистрация запросов

Оперативное управление нагрузкой

В КЦ должен быть определен и документирован структурированный подход к процессу распределения контактов внутри площадок и/или между площадками в ситуациях, когда

- Текущая нагрузка и другие параметры не отличаются значительно от прогнозных уровней.
- Количество контактов значительно больше/меньше прогноза
- Снижается/прекращается работоспособность площадки/канала коммуникации в связи с аварией
- Наблюдается значительное отклонение фактического количества ресурсов от прогноза

Учет пунктуальности операторов

КЦ должен измерять (при наличии технической возможности) и управлять параметрами соответствия расписанию (соблюдение операторами сменного графика) на уровне интервалов.

При отсутствии возможности измерения пунктуальности на уровне интервалов, необходимо измерять пунктуальность на уровне смены.

При этом, необходимо различать разные типы несоответствия расписанию (ПРИМЕР):

Тип несоответствия	Расписание	Факт	Влияние несоответствия
Неприемлемое	Смена с 9:00 до 18:00	Смена с 10:00 до 18:00	Потеря (60 минут)
Приемлемое	Перерыв 15 минут с 10:30 до 10:45	Перерыв 15 минут с 10:40 до 10:55	Сдвиг (10 минут)

Планирование недостающих ресурсов

Перенос / уменьшение перерывов

Сдвиг обедов, отмена тренингов, корректировка времени начала / окончания смены

Сверхурочная работа / Вызов из отпуска

Использование других категорий персонала

Добавление агентов в skill при выходе показателя SL за границу СНИЗУ

Аутсорсинг

Планирование избытка ресурсов

Проведение тренингов / собраний / обратной связи

Перевод операторов в другие skill при выходе показателя SL за целевую границу СВЕРХУ

Перевод операторов на исходящую активность

Перепланирование - уменьшение оплачиваемого времени (при возможности)

Перепланирование отпусков

Другая работа (актуализация контактов, backoffice, ...)

Типовые угрозы для КЦ

- Пропускная способность телекоммуникаций
- Выход из строя рабочих станций
- Падение информационных систем
- Потеря электроснабжения
- Пожарная тревога
- Прочие аварийные события

Ежедневное планирование

Анализ событий за прошедшие дни недели

- Что происходило?
- Как поступали?
- Что было сделано «не так»?
- Как можно было поступить иначе?

Анализ текущей ситуации и планирование до конца недели

- План / факт анализ факторов
- Планирование недостающих ресурсов
- Планирование избытка ресурсов

Ведение журналов

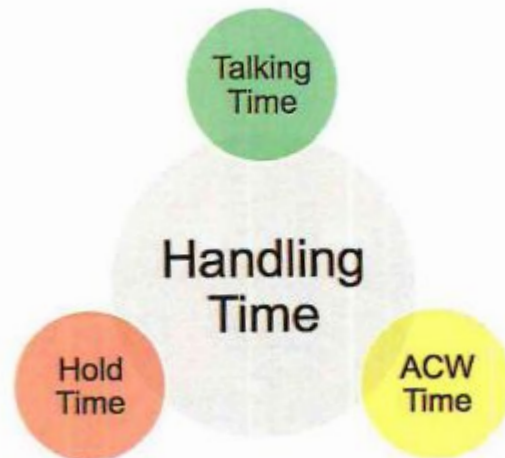
Время	Событие	Действия
9:17	Поступил запрос от SV выделить 10 операторов для прохождения тренинга с 09:30 до 10:00	На основании текущего значения %SL (95%) и прогноза дальнейшей нагрузки в течение ближайших 2-х часов запрос был удовлетворен в 09:20
11:22	Фактический объем звонков на 12% превысил прогноз на текущем интервале, в результате чего %SL на интервале упал до 71%, хотя с начала дня до сих пор держим 85%	Если в следующем интервале ситуация повториться, будем отменять коучинговые сессии, назначенные на 12:00. Проведена рассылка внутренними средствами, напоминающая SV об особой важности мониторинга пунктуальности операторов
12:10	Объем звонков вернулся в прогнозируемое русло.	Действий не требуется – необходимо уточнить причину всплеска звонков и занести позже в журнал. Причина установлена: Сбой работы Application для Android с 11:05 до 11:50.
13:40	Уровень Absenteeism с начала дня держится в районе 5%, хотя в прогнозе заложено 7%. Из-за этого %SL вырос до 90% с начала дня (Цель 85%)	Одобрены дополнительные запросы на снятие операторов с линии на проведение offline работ. Разослано письмо SV о возможности снятия дополнительных операторов с линии с 14:00 до 15:00 до 5 человек для проведения тренингов, собраний и другой offline работы. Предложено изменить график обедов

Группа показателей производительности

Цели управления производительностью

Обеспечить максимальное использование ресурсов Контактного Центра без потери уровня качества обработки контактов, при этом обеспечивая достаточный уровень доступности и своевременности обслуживания

Компоненты Handling Time



Время обработки контакта. HT – Handling Time

Время, которое оператор занят обработкой контакта и недоступен для других работ.

AHT – Average Handling Time.

Среднее время обработки контактов за определенный период

В разделе «Управление производительностью» будут подробно рассмотрены составляющие AHT.

Всё ли указано?

Среднее время обработки контакта (АНТ)

Average Handling Time

«Не думай о секундах свысока...»

Компоненты Average Handling Time:

- Ring Time
- Talking Time
- Hold Time
- ACW / Wrap Up Time

В каком компоненте легче добиться снижения затрат времени?



АНТ увеличился, что делать?

Надо проанализировать:

- тематику обращений абонентов; возможно увеличение количества обращений абонентов с вопросами, консультации по которым занимают БОЛЬШОЙ период времени,
- возможен рост значений параметра Hold и Постобработка:
 - По объективным причинам - увеличение количества обращений абонентов, по итогам диалога с которыми необходимо оформлять, например, форму обратной связи;
 - По субъективным причинам - искусственное увеличение оператором времени отдыха между звонками, использование Постобработки и Hold не по назначению.

Непрогнозируемое увеличение АНТ может косвенно указывать на снижение дисциплины в отделе.



Occupancy (ОСС) и Utilization (UTZ)

Эффективность использования рабочего времени операторов.

- Рабочее время операторов – это основной ресурс Контакт Центра, используемый для обработки нагрузки и **находящийся в зоне ответственности супервайзеров**
- Основная задача при управлении производительностью – обеспечить **оптимальное использование** рабочего времени операторов
- Поэтому эффективность использования рабочего времени операторов должна измеряться

Определение – Occupancy, Utilization

Occupancy – коэффициент, который показывает долю времени, которое чистая загрузка (Workload) составляет от продуктивного времени (Active Time).

Utilization - коэффициент, который показывает долю времени, которое продуктивное время (Active Time) составляет от оплачиваемого времени в смене (Shift Paid Time)

Специфика обработки входящих телефонных вызовов

1. Нагрузка распределена неравномерно по интервалам времени
2. Поток входящих звонков – это поток случайных событий
3. Непрерывные контакты надо быть готовым обрабатывать по мере их поступления, иначе они будут пропущены.

Поэтому при организации комфортного уровня доступности нам необходимо, чтобы время «свободной кассы» операторов КЦ не было равно нулю.

Кроме того, в течение смены рабочее время операторов используется для других активностей, включая оплачиваемые перерывы на отдых

Эта специфика и определяет показатели, о которых мы будем говорить сейчас.

Occupancy (ОСС) = (Время обработки звонка / Продуктивное время) * 100%

Utilization = (Продуктивное / Оплачиваемое время) * 100%

Основные статусы оператора:

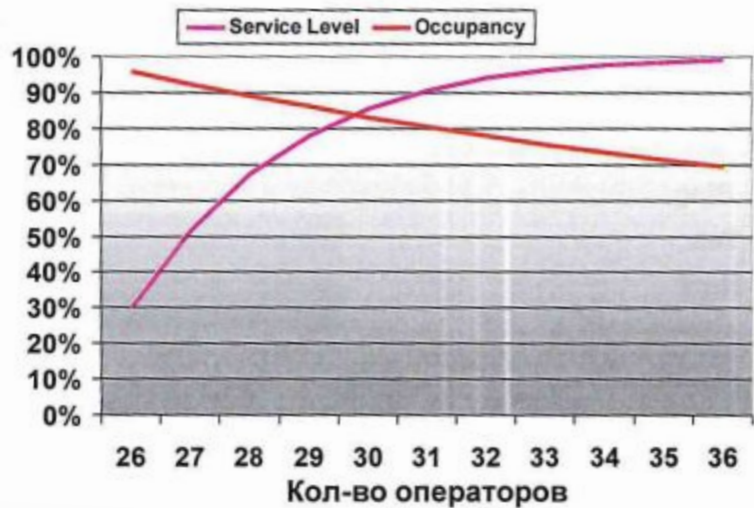
- (1) – Ring
- (2) - Talk
- (3) - Hold
- (4) - After Call Work
- (5) - Available
- (6) - AUX (оплачиваемые перерывы)

$$\text{OCC} = \frac{((1)+(2)+(3)+(4))}{((1)+(2)+(3)+(4)+(5))} * 100\%$$

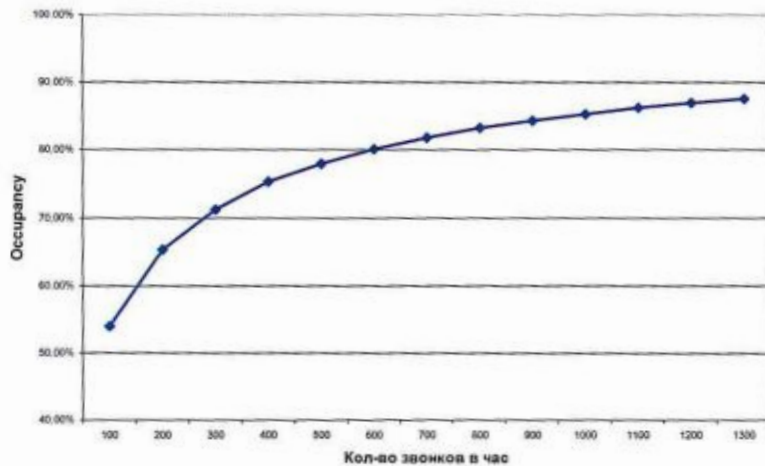
$$\text{UTZ} = \frac{((1)+(2)+(3)+(4)+(5))}{((1)+(2)+(3)+(4)+(5)+(6))} * 100\%$$

Как зависит OCC от нагрузки при постоянном SL?

Связь SL и Occupancy



Occupancy и нагрузка при постоянном SL



Эффект «песок и камни»

Если выдерживать постоянный уровень %SL, выделяя необходимое количество операторов, то OCC этих операторов будет разным, в зависимости от нагрузки

Если нагрузка



То Оссурансу ?

Изменение нагрузки - Workload

Кол-во звонков	АНТ	Нагрузка
Растет	Постоянно	?
Постоянный	Растет	?
Падает	Растет	Необходим расчет

Occupancy и Co:

Service Level	Нагрузка	Occupancy	Кол-во операторов в линии
?	Растет	?	Постоянно
?	Постоянна	?	Уменьшаем
?	Постоянна	Хотим увеличить	?

UTILIZATION и Co:

Пунктуальность	Время, выделенное на обучение, перерывы, другие активности	UTILIZATION
Падает	Постоянно	?
Постоянна	Растет	?
?	?	Хотим увеличить

Управление OCC и Service Level с помощью изменения UTILIZATION при постоянной нагрузке, пунктуальности и количестве операторов:

UTILIZATION	OCC	SERVICE LEVEL
Увеличиваем	?	?
Уменьшаем	?	?
?	?	Хотим увеличить
?	Хотим увеличить	?

Обсуждение – Occurance и Utilization.

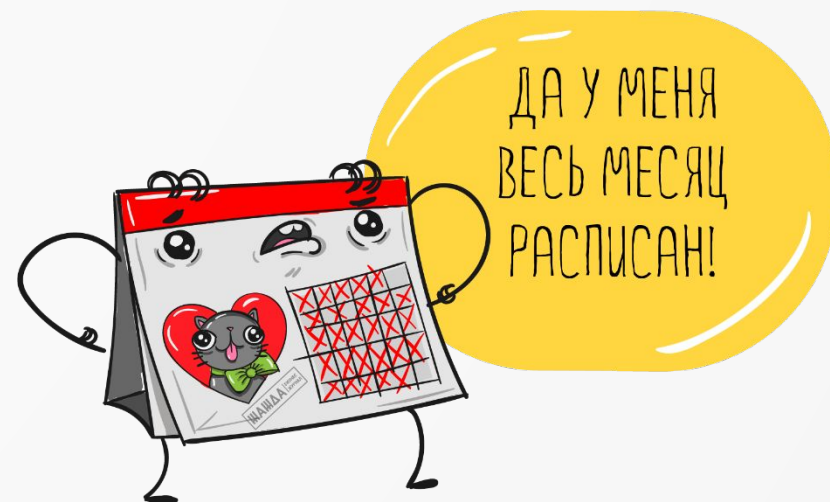
- Что влияет на показатели?
- На что влияют показатели?
- Как управлять показателями?

Осцирансу

Осцирансу - занятость операторов.

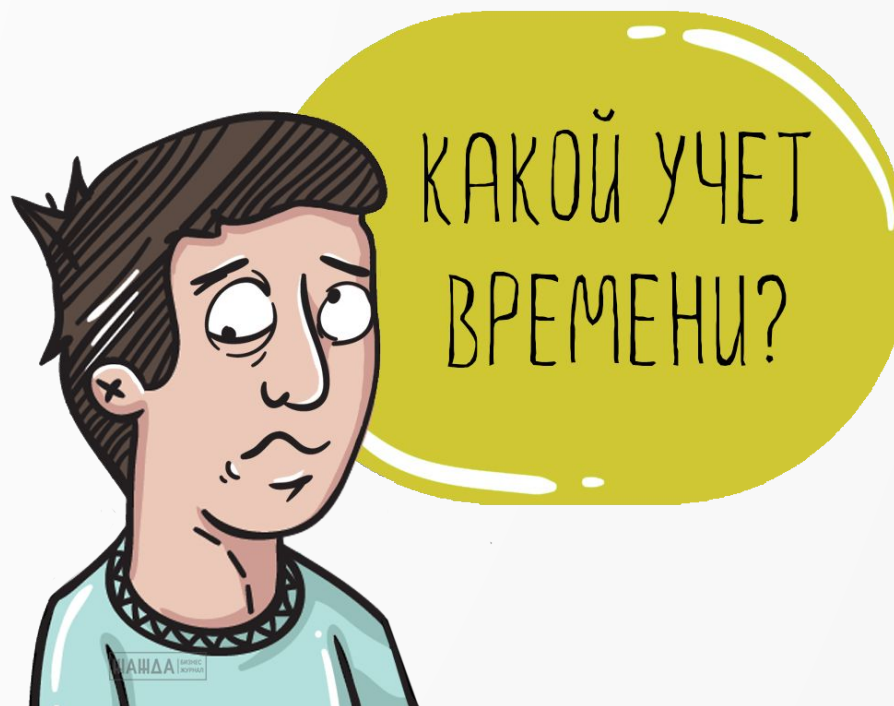
Параметр Осцирансу позволяет оценить работу администраторов КЦ, насколько эффективно составлены графики работы операторов, не находятся ли они дольше положенного в режиме ожидания, или наоборот, не рискуют ли здоровьем, перегружая психику и связи.

*Как можно повлиять?
Контроль соблюдения
графика, подработка и
отработка смен только в
необходимое время!*



Utilization

Это параметр эффективности работы оператора: сколько времени оператор уделял своим прямым обязанностям (т. е. сидел на стуле и разговаривал или ждал звонка), а сколько обедал, курил, ходил на тренинги и тд.



- Для Utilization есть опытно установленное значение, которое рекомендуется международным стандартом = 86%.
- Если показатель меньше - значит, либо проводится слишком много тренингов, либо что-то технически не работает, или у операторов слишком большие перерывы. Если показатель выше - вероятно либо проводится недостаточное количество тренингов, либо сотрудники не отдыхают необходимое время. Для отклонения от 86% должны быть существенные причины.

Как повлиять:

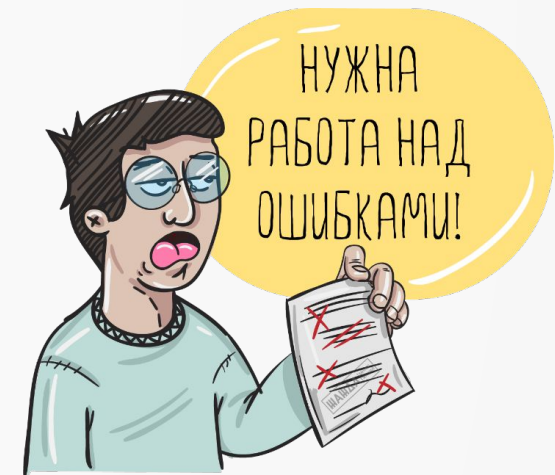
1. Контроль перерывов
2. Чем качественнее сотрудник работает, тем меньше его необходимо снимать в тренинг!
3. Если % слишком высокий, то:
 - Сотрудники не ходят на положенные перерывы. Уставший сотрудник – неэффективный сотрудник.
 - Коучинги нужно проводить со всеми, а не только отрабатывать флаги.



ПОВЫШАЕМ
ЛИЧНУЮ
ЭФФЕКТИВНОСТЬ!

Показатели качества

- Quality, points (Q) – показатель рассчитывается как среднее значение уровня качества по всем оцененным контактам операции/проекта.



Сводка – индикаторы качества обработки контактов:



- **First Call Resolution (FCR)** - Доля вопросов, решенных с первого контакта
- **End User Critical Error Accuracy (EU-CEA)** Доля контактов без ошибок, критических для потребителя
- **Business Critical Error Accuracy (B-CEA)** Доля контактов без ошибок, критических для бизнеса
- **Law Critical Error Accuracy (L-CEA)** Доля контактов без ошибок, ведущих к нарушению законодательства

Показатели результативности для ИСХОДЯЩИХ КОНТАКТОВ

Структура исходящего звонка



Режимы систем автодозвона

Preview – принятие решения о звонке, а также выбор номера производится оператором. От обычного звонка он отличается тем, что оператору не нужно набирать кнопки на телефоне и снимать трубку до того момента, когда абонент ответит на входящих звонок

Progressive – система резервирует свободного оператора перед началом выполнения вызова, что гарантирует успешное обслуживание вызова при ответе абонента. При этом, может проводиться автоматический набор нескольких телефонных номеров (например, домашний и мобильный телефон абонента)

Predictive – дозвон без резервирования оператора. Используется для максимального уменьшения времени ожидания звонка оператором, с учетом минимальных потерь успешных звонков. Специальные алгоритмы рассчитывают такое количество звонков, чтобы занять ими всех операторов, а также, чтобы все ответившие абоненты соединились с операторами. Данными для расчета являются: количество операторов, свободных на момент соединения, средняя продолжительность разговора, процент успешных соединений и пр.

Основные процессы
обслуживания



КЦ общего профиля
исходящие запросы

1. Обработка исходящих телефонных контактов (включая автодозвон)
2. Обработка материалов для почтовой и электронной рассылки
3. Актуализация информации в базе данных
4. Удаление из списков обзвона клиентов, не желающих больше получать звонки
5. Обработка файлов с данными (БД) от Заказчиков (форматирование например)

Результативность

Качество контакта

Производительность

Доступность*

Чем может завершиться
исходящий контакт?

1. Не дозвонились до номера телефона (занято, абонент недоступен, абонент не абонент, не взял трубку и т.п.)
2. Дозвонились, но не до того, кто нужен – неактуальная запись базы.
3. Дозвонились, но не до того, кто нужен – нет на месте человека.
4. Дозвонились до того, кто нужен – получен результат
5. Дозвонились до того, кто нужен – нет результата – возможно перезвонить
6. Дозвонились до того, кто нужен – нет результата – невозможно перезвонить
7. Еще?

Что может являться результатом
контакта?

1. Оплаченный счет (состоявшаяся продажа)
2. Назначенная встреча или звонок сотрудника Заказчика
3. Выявленная заинтересованность (согласие клиента получить более подробную информацию)
4. Выявленное контактное лицо (актуальность)
5. Заполненная анкета
6. Еще?

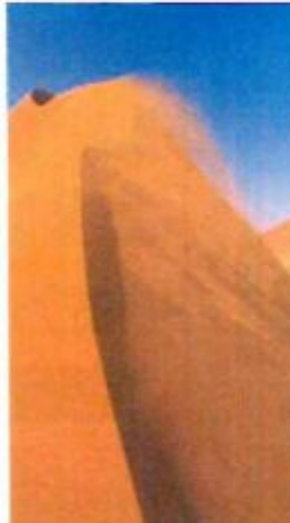
Факторы, влияющие на изменение исходящей нагрузки

Непрогнозируемые:

1. Валидность базы данных (без предварительной актуализации)
2. Состояние абонента

Прогнозируемые:

1. Объем базы данных
2. Срок исходящей кампании
3. Ограничения ресурса операторов



Что необходимо учесть при расчете исходящей нагрузки

1. Данные прошлых кампаний (статистика)
2. Учет типа абонентов (физ., юр.)
3. Учет географии совершаемых звонков
4. Равномерность распределения результатов
5. Квоты (закладываются в расчет)
6. Среднее количество контактов с одним абонентом до результата

Показатели по отношению к персоналу

Показатель
текучести

- $\frac{\text{Количество ушедших}}{\text{Размер штата}} * 100\%$

Absenteeism

- $\frac{\text{Часов незапланированного отсутствия}}{\text{Кол-во планируемых часов присутствия}} * 100\%$



Attrition (текучка)

Attrition, Attrition Rate, Текучесть – критерий, который также известен как текучесть кадров или отток персонала, требующий возмещения.

Различают Ежемесячную Текучесть (Monthly Attrition) и Годовую Текучесть (Annualized Attrition).

Для обеспечения здоровой, высокоэффективной структуры текучесть должна быть. Но при этом должна быть и эффективная структура по замене операторов.

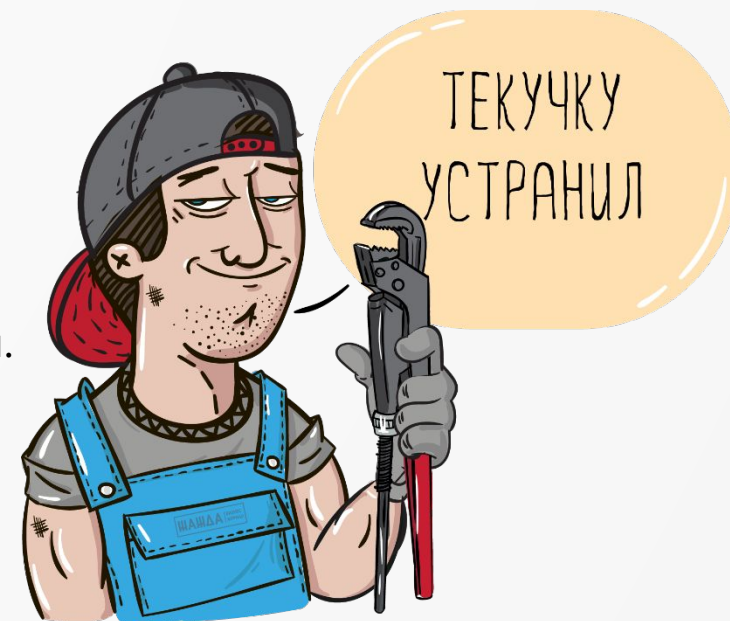
Расчет Ежемесячной Текучести на проекте:

***Monthly Attrition Rate = Ушло с проекта за месяц,
FTE/ Работало на проекте за месяц, FTE *100%***

Текучесть рассчитывается в FTE (Full-time equivalent). Если у вас ушло два сотрудника работающих полдня, значит, считаете: минус 1 FTE.

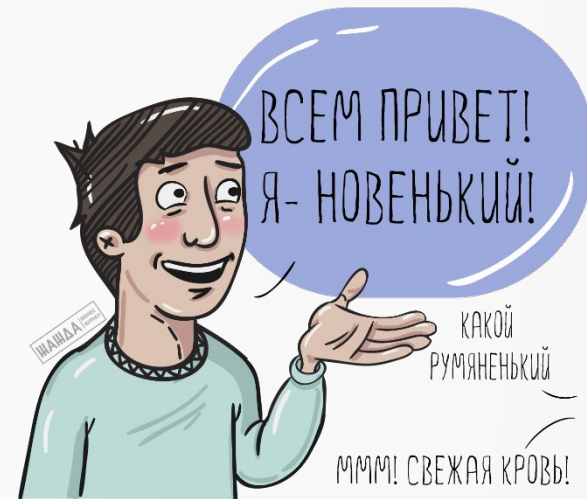
При расчете учитываются:

- Сотрудники, которые переведены на другой проект или покидают компанию, но будут замещены, т.к. они нужны для выполнения работы. Сотрудники уволенные. Например, сняли с проекта 3 FTE за низкие показатели, и написали заявку в рекрутинг на замещение этих сотрудников в таком же объеме.
- Повышение сотрудников. Например, оператора повысили до супервайзера, и написали заявку в рекрутинг на замещение 1 FTE оператора.



Адаптация новичков

Оператор, ушедший в первый месяц работы - это всегда ошибка. Необходимо стремиться к тому чтобы в первый месяц уходило меньше людей. Важно проводить выходные интервью.



Причина увольнения	Возможные пути решения
Новые операторы: не подходит график, специфика, слишком много информации и т.д.	Калибровка с рекрутингом по профайлу сотрудников с условиями проекта.
Маленькая ЗП, невозможно заработать премию	Ознакомлен ли сотрудник с мотивационной схемой, понимает ли он ее. Проверить процесс адаптации нового сотрудника: выявляются ли проблемы не позволяющие выйти на премию, проводятся ли коучинги, успешны ли коучинги, если нет то почему.
Первый, второй месяц работы многие сотрудники не выходят на KPI, т.е. проблема массовая.	Пересмотреть план обучения и адаптации новых сотрудников. Рассмотреть возможность принять послабления в KPI для новичков.
Не вышли на проект после обучения (именно сами пропали, а не те, кто не справился с аттестацией)	Проверить процесс обучения. Будущим операторам должно быть комфортно, понятно, интересно.
Отсутствие карьерного роста.	Наладить процесс знакомства с карьерными возможностями компании.

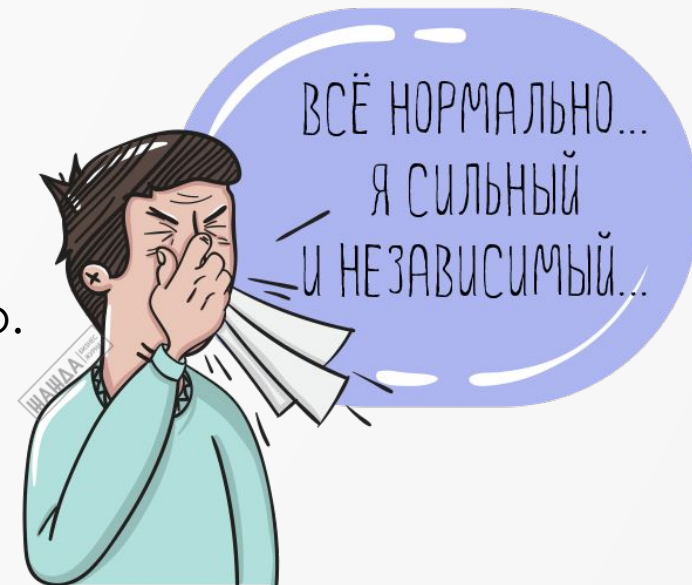
Absenteeism

Абсентеизм - незапланированные отсутствия сотрудников (больничные, дни за свой счёт, прогул, опоздал, не вовремя перерыв), то есть всё то когда мы ожидали, что сотрудник будет, но его нет на рабочем месте.

- Absenteeism используется для контроля дисциплины и здоровой атмосферы на проекте.

Absenteeism зависит от:

- Профайла сотрудников. Например, у студентов Absenteeism будет больше, чем у окончивших обучение.
- Условий работы. Например, обычно сотрудники, работающие на не полную ставку, менее дисциплинированы, чем коллеги с полной занятостью.
- Времени года (период высокой заболеваемости).
- Дисциплины сотрудников и лояльности к компании.





Успехов в работе!