

## **Особенности расчета эффективности работы оператора колл-центра в банковской сфере**

*Джапаридзе Дарья Александровна*

*Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова  
студент*

### **Аннотация**

В данной статье речь пойдет об особенностях расчета эффективности работы оператора колл-центра в банковской сфере. В рамках статьи проанализированы качественные и количественные показатели эффективности работы оператора колл-центра. Приведено описание популярных методов оценки эффективности оператора, в том числе расчет KPI. В заключении статьи сделаны соответствующие выводы о преимуществах и недостатках расчета эффективности работы оператора колл-центра в банке при помощи проанализированных методов.

**Ключевые слова:** колл-центр, оператор, оператор колл-центра, банк, эффективность, показатели эффективности, оценка эффективности оператора, KPI, Эрланг.

## **Analysis of the features of the Oracle Siebel CRM system and it's differences from other CRM systems**

*Dzharparidze Darya Alexandrovna*

*Plekhanov Russian University of Economics  
student*

### **Abstract**

This article will focus on the features of calculating the efficiency of a call center operator in the banking sector. The article will analyze the qualitative and quantitative indicators of the effectiveness of the call center operator. Below is a description of popular methods for assessing operator performance, including the calculation of KPIs. At the end of the article, appropriate conclusions will be drawn about the advantages and disadvantages of calculating the efficiency of a call center operator in a bank using the analyzed methods.

**Keywords:** call center, operator, call center operator, bank, efficiency, performance indicators, operator performance assessment, KPI, Erlang.

В условиях возрастающей конкуренции в банковской сфере перед финансовыми менеджерами стоит задача поиска путей повышений конкурентоспособности банка и расширение активной клиентской базы. Одним их приоритетных направлений в решении данного вопроса является повышение эффективности деятельности контакт-центра банка, который

является обязательным элементом в структуре современного банка. Качественная работа сотрудника контакт-центра формирует лояльность клиента, что способствует дальнейшему взаимовыгодному сотрудничеству.

Актуальность темы исследования определяется тем, что все чаще клиенты выбирают удаленные каналы взаимодействия с банком вместо обращения в офис, соответственно нагрузка на контакт-центр возрастает, а корректная оценка взаимодействия с банком позволяет не терять клиентов и решать их проблемы в удаленном режиме с минимальными затратами для банка.

Показатель средней скорости ответа (Average speed of answer, ASA) дополняет показатель уровня сервиса и характеризует то же свойство – скорость ответа на поступающий вызов, то есть время ожидания клиента в очереди. По данным исследования компании Naumen у 42% банков из 120, участвовавших в исследовании, вызов клиента был принят в течение 20 секунд, а у 24% период ожидания составил менее 1,5 минут. Мониторинг этого показателя необходимо производить одновременно с контролем показателя потери клиентов: если задержка в очереди была слишком большой, клиент может отказаться от взаимодействия с данным банком. Большинство показателей, используемых для оценки эффективности сотрудников контакт-центра находятся в тесной взаимосвязи, поэтому выбор определенного набора для определения результативности конкретного сотрудника должен происходить с учетом этой зависимости. На рисунке 1 представлена зависимость показателя уровня сервиса (SL) и числа потерянных звонков (LCR). Очевидно, что оба этих показателя находятся в сильной обратной зависимости, то есть, чем лучше уровень сервиса, тем меньше звонков пропускает оператор.

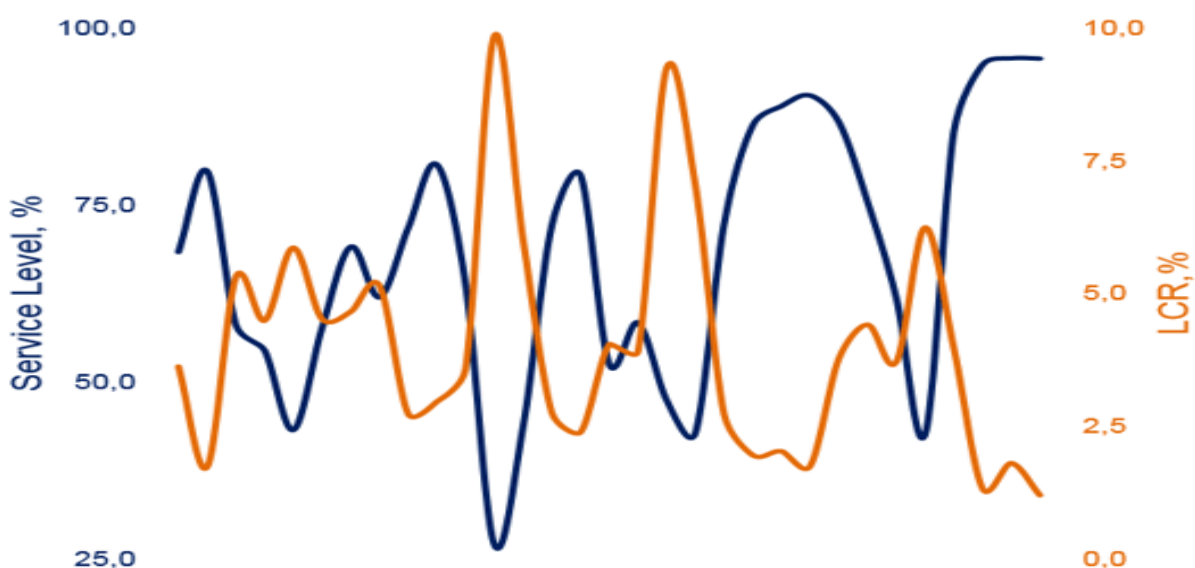


Рис. 1 – Взаимосвязь доли потерянных контактов и уровня сервиса

Если коэффициент корреляции между этими показателями меньше 0,7, то возможны следующие объяснения этому:

- некорректно составленная отчетность;
- проблемы с установкой приоритетов в очереди ожидания;
- наличие блокировок, например сброс при превышении максимального времени ожидания и т.д.

Основным методом, который используется для определения оптимальных показателей производительности и доступности контакт-центра является модель расчета по формуле Эрланга – это созданная датским ученым А.К. Эрлангом аналитическая модель, которая используется для расчета оптимального числа операторов в контакт-центре с учетом частоты звонков и предельного времени ожидания. Данный метод является практически единственным научным подходом к организации деятельности контакт-центров, однако он имеет существенные недостатки. Для целей анализа в формуле Эрланга используется предположение, что потерянные вызовы отсутствуют, так как клиенты ждут ответа столько времени, сколько нужно. Фактически, особенно в банковском секторе, это не так, многие клиенты вешают трубку не дождавшись ответа. С учетом данного факта необходимо понимать, что формула Эрланга для оценки эффективности сотрудников работает лучше при высоком уровне сервиса, и, соответственно, менее точно при низком показателе Service Level. Альтернативный метод – эмпирический, на основании данных конкретного контакт центра о средней продолжительности разговора, общего числа вызовов и загруженности операторов.

Уровень загруженности специалиста контакт-центра (Agent Occupancy)- важнейший показатель эффективности деятельности сотрудника контакт-центра, который показывает процент рабочего времени, который сотрудник тратит на обработку вызовов к общему количеству рабочих часов. В большинстве колл-центров, в том числе в банковской сфере, не рекомендуется превышать уровень загруженности более чем на 85% (схематично взаимосвязь производительности и загруженности представлена на рисунке 2).

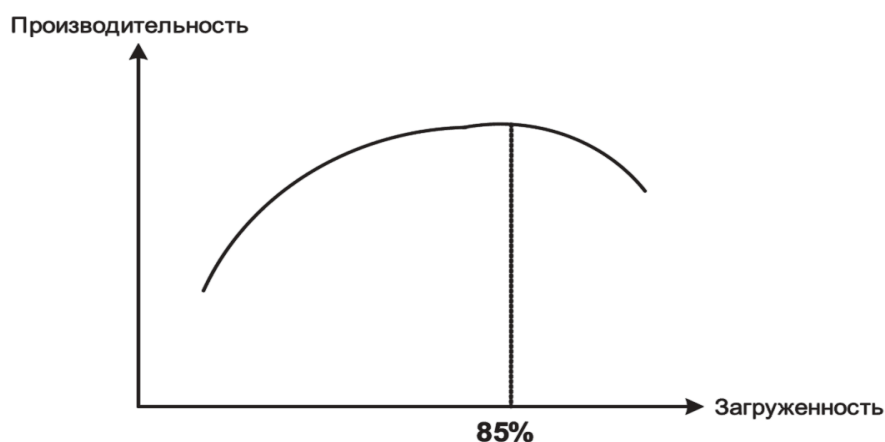


Рис.2 – Уровень загруженности специалиста контакт-центра

Такая зависимость объясняется следующим: оператор банковского контакт-центра обладает повышенным уровнем ответственности, поэтому при переходе границы в 85% начинает падать качество обслуживания и в результате усталости снижается производительность. Скорость реакции и острота восприятия снижается, что приводит к увеличению длительности ответа и перерывов. Анализ данного показателя следуют применять к оценке эффективности работы администратора контакт-центра, который должен составлять оптимальные графики работы операторов, не допускать предельную нагрузку и сокращать время, которое специалист проводит в ожидании. Если скачкообразно растет время обработки звонков, значит показатель загрузки достиг критического значения и требует корректировки.

Если показатель значительно меньше 85% значит сотрудник неэффективно занят основной работой (например, из-за большого числа перерывов), такое превышение корректируется контролем за эффективностью рабочего времени.

Показатель доли вызовов, которые получили ответ с первой попытки (First Call Resolution) – важнейший показатель для оценки работы оператора. Однако, для включения этого показателя в комплексную оценку эффективности сотрудника необходимо вместе с данным показателем отслеживать уровень удовлетворенности клиентов. В банке большая часть запросов типовые, например такие как открыть карту, способы пополнения счета, ознакомление с банковскими продуктами, поэтому сотрудник контакт-центра по умолчанию должен решить проблему клиента за один звонок, но при этом важен не только ответ на запрос, но и качество ответа специалиста. Данный показатель можно оценивать для эффективности работы сотрудника только в случае типизации категорий запросов и ведения историй обращений в CRM-системе банка. Для приближения этого показателя в 100% необходима работа в следующих направлениях:

- повышение компетенций сотрудников, так как чем больше знаний у операторов, тем большее число вопросов они могут решить за один звонок и без перевода звонка на других сотрудников банка;
- предоставление операторам достаточного объема полномочий;
- корректное ведение баз данных с предоставлением быстрого доступа к ним.

Существует несколько методик для оценки данного показателя в соответствии с данными, принимаемыми для анализа., сравнение данных методик представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Способы измерения First Call Resolution

Данные для анализа	Плюсы	Минусы
Данные операторов, которые вводятся ими при заполнении тематики вызово	Низкая стоимость Формируется большой объем информации	Большая доля субъективизма

Данные группы контроля звонков	качества	Объективность	Высокая стоимость обработки
Данные автоматических опросов		Низкая стоимость Объективность	Опрос может раздражать клиентов Небольшой объем охвата

Работа оператора контакт-центра характеризуется не только количественными показателями, но и качественными, среди которых наиболее важным показателем является средняя оценка качества звонка. Для контроля качества обслуживания все звонки записываются, в последствии на основании прослушанных записей специальная контрольная группа оценивает работу оператора. Для того, чтобы исключить субъективные оценки, анализ производится в разрезе определенных критериев, например, отсутствие ошибок, вежливость, полнота информации, активное слушание, стремление помочь и т.д. Оптимальное число критериев не должно превышать 9-10. На основании бальной оценки выставляется показатель среднего качества звонка по оператору, который должен стремиться к 100% (но нормальным считается показатель от 93%).

При оценке эффективности работы сотрудника контакт-центра не стоит ограничиваться только вышеупомянутыми показателями, например, стоит учитывать показатель отклонения планового значения от фактического (например, скорости ответа), процент успешных продаж и кросс-продаж.

Таким образом, итоговая оценка эффективности работы сотрудника контакт-центра представляет собой совокупность показателей или средневзвешенный интегрированный показатель эффективности. Пример КРІ для специалиста контакт-центра представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Пример КРІ для оценки эффективности сотрудника контакт-центра банка

КРІ	Значение	Удельный вес
Service Level (уровень сервиса)	80:20	35%
Процент потерянных вызовов	max 6%	25%
Среднее время обслуживания	5 min	15%
Среднее оценка качества разговора	Min 93%	25%

Структура показателя представлена на рисунке 2.

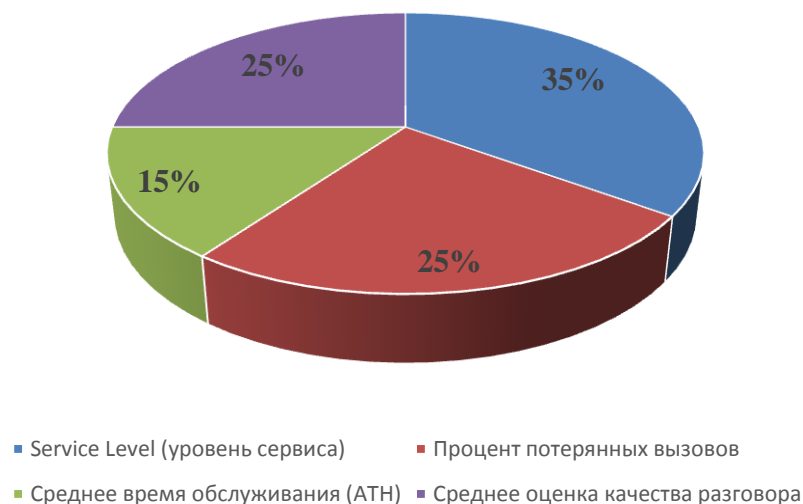


Рис. 3 – Пример структуру КРІ оператора контакт-центра банка

Наибольшее влияние на интегральный показатель эффективности в данном примере оказывает показатель качества разговора и уровня сервиса. Для нормального функционирования контакт-центра интегральный показатель должен стремиться к 1 (100%), а отклонения от нормативных значений приведут к сокращению премиальной части оплаты труда сотрудника. При установлении КРІ необходимо хорошо разбираться во взаимосвязях показателей и исключить дублирование целей: например и повышение уровня обслуживания и сокращение пропущенных звонков.

Еще одним показателем, который стоит связан с эффективностью работы специалиста контакт-центра в банке, является стоимость вызова, основную часть которого составляют расходы на оплату труда сотрудника и взносы в фонды обязательного страхования, соответственно данный показатель рассчитывается как отношение расходов на контакт-центр (фонд оплаты труда, амортизация оборудования, арендная плата, коммунальные платежи) к общему числу вызовов за период. Так как на числитель данного специалиста контакт-центра напрямую не оказывают влияния (численность сотрудников и объем затрат на оплату), то его целесообразно учитывать при оценке работы топ-менеджера, который курирует подразделение контакт-центра.

Таким образом, основной метод оценки эффективности сотрудников контакт-центра в банке состоит в расчете качественных и количественных показателей, которые носят название КРІ (ключевые показатели эффективности). Итоговый показатель эффективности специалистов состоит из набора ключевых метрик, которые выбираются в зависимости от целей банка. Нормативы показателей качества могут определяться как эмпирическим путем в результате анализа массива данных по работе контакт-центра, либо с использованием формулы Эрланга, которая определяет оптимальное соотношение загрузки операторов и лояльности клиентов. Среди показателей наиболее показательным является показатель

уровня обслуживания, мониторинг которого важнее скорости ответа и поствызовного обслуживания. При оценке эффективности операторов банковского колл-центра необходимо следить за уровнем загрузки и не допускать критического превышения (более 85%), так как при этом уровне значительно снижается. Комплексное представление об эффективности работы контакт-центра можно получить на основании интегральных показателей всех сотрудников, а также руководителя и куратора подразделения. Данный показатель, кроме метрик эффективности, должен включать и показатели, характеризующие стоимость звонка. Оценка данного показателя стоит производить в динамике и методом сравнительного анализа с другими банками.

### Библиографический список

1. Дик В.В., Староверова О.В., Уринцов А.И. Аутсорсинг - эффективный способ приобретения информационной системы // Вестник Московского университета МВД России. 2015. № 6. С. 229-233.
2. Дик В.В., Староверова О.В., Уринцов А.И. Технологическая и организационная виртуализация предприятия в условиях информационного общества // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. 2016. Т. 2(68). № 1. С. 35-41.
3. Еныгин Д.В., Экарева И.Л., Фоминых Н.Ю., Зарудная М.В., Галахов Д.В. Межкультурный подход к иноязычной профессиональной подготовке будущих специалистов экономического профиля // Современный ученый. 2017. № 6. С. 203-208.
4. Кривцов К.Э., Уринцов А.И. Об использовании есм-решений, как инструментария оперативной адаптации субъекта экономики к перманентным изменениям внешней среды // В сборнике: Математическое обеспечение и технологии программирования в экономике. Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. Москва, 2003. С. 152-156.
5. Кейс «Сбербанка»: искусственный интеллект для контакт-центра. Официальный сайт компании «Voximplant» // URL: <https://voximplant.ru/blog/kejs-sberbanka-iskusstvennyj-intellekt-dla-kontakt-centra> (Дата обращения: 04.02.2021)
6. Обзор ситуации в банковском секторе в декабре и прогноз на 2020 год URL: <https://riarating.ru/banks/20200131/630152777.html> (Дата обращения: 03.02.2021)
7. Уринцов А.И., Староверова О.В., Галахов Д.В. Некоторые вопросы формирования условий развития современной цифровой экономики // Образование. Наука. Научные кадры. 2017. № 2. С. 108-111.
8. Уринцов А.И., Староверова О.В., Свиридова Е.С., Елифанов Г.М. Государственная политика РФ, направленная на развитие образования в условиях цифровой экономики // Современные информационные

- технологии и ИТ-образование. 2018. Т. 14. № 4. С. 842-850.
9. Фоминых Н.Ю., Экарева И.Л., Зарудная М.В., Галахов Д.В. Проектирование компьютерно ориентированной системы самостоятельной работы будущих экономистов по английскому языку // Плехановский научный бюллетень. 2018. № 1 (13). С. 102-105.
  10. Что такое электронная коммерция? // Shopiweb.ru. URL: <https://shopiweb.ru/obshhee/что-такое-ehlektronnaja-kommercija/>
  11. Ferreira N.M. 20 Ecommerce Advantages And Disadvantages You Need To Know. URL: <https://www.oberlo.com/blog/20-ecommerce-advantages-and-disadvantages>
  12. Mamedova N.A., Urintsov A.I., Staroverova O.V., Ivanov E.A., Galakhov D.V. Social engineering in the context of ensuring information security // SHS Web of Conferences. The conference proceedings. 2019. С. 00073.
  13. Самолюбова А.Б. Call Center на 100 %: Практическое руководство по организации Центра обслуживания вызовов. М.: Альпина Паблишер, 2010.
  14. Пфау Е.В. Технологии розничного банка. М. : КНОРУС : ЦИПСИР, 2016. 252 с. URL: <https://rucont.ru/efd/366867>
  15. Уринцов А.И., Староверова О.В., Павлековская И.В. Анализ методов и инструментария оперативной адаптации субъекта экономики // Вестник Московского университета МВД России. 2015. № 5. С. 157-162.
  16. Калькулятор Эрланга. URL: [www.erlang.com/calculator/](http://www.erlang.com/calculator/).
  17. ТОП-4 зависимости между КРІ входящей линии контакт-центра, которые должен знать каждый руководитель. URL: [habr.com/ru/post/527196/](http://habr.com/ru/post/527196/).
  18. Ger K. Call Center Optimisation. Amsterdam: MG books, 2013.