

Метод моделирования проблемных ситуаций в процессе обучения операторов call-центра

Санцевич Д.В. // Международная научная конференция «Ананьевские чтения - 2011»: «Социальная психология и жизнь» - СПб., 2011, с. 88-90.
<http://santsevich.blogspot.com/2011/12/call.html>

Точность и лаконичность ответов, а также умение решить вопрос Клиента с одного звонка неизменно являются критериями качества работы операторов call-центра. Для определения наиболее эффективных методов их подготовки нами было исследовано текущее качество работы с помощью мониторинга телефонных разговоров по восьми разноплановым проектам входящей связи. В результате, выделены три группы проблемных ситуаций взаимодействия оператора call-центра с Клиентом:

1. Ситуации неожиданности, когда вопрос Клиента удивляет своей внезапностью. Например: «В чём смысл жизни?», адресованный в справочно-информационную службу.
2. Ситуации неопределённости, когда у оператора недостаточно данных для того, чтобы ответить однозначно (например, при консультировании по вопросу кредитования по банковскому проекту).
3. Ситуации призыва о помощи, когда Клиент в силу своего эмоционально возбужденного, агрессивного состояния и пр. не слышит оператора.

В аутсорсинговом call-центре проекты отличаются по частоте проблемных ситуаций. Так, в банковских – она меняется в зависимости от экономической ситуации, внутренних решений банка (например, о повышении процентной ставки), в справочно-информационном - всегда высока. Поэтому наилучшего качества работы операторов можно достичь в рамках такой системы подготовки, которая позволит моделировать ситуации взаимодействия оператора и Клиента, тренируя высокую скорость и точность предоставления информации, повышая стрессоустойчивость оператора. Данным критериям соответствует система проблемного обучения. Рассмотрим, как реализуются его принципы и методы в ходе моделирования проблемных ситуаций для обучения по новому проекту.

Основная модель, которая создаётся в процессе подготовки - это модель взаимодействий в будущем проекте. Для этого выявляем наиболее существенные факторы, которые описывают диапазон ситуаций взаимодействия между оператором и Клиентом, устанавливаем причинно-следственные связи между выявленными факторами, оцениваем значимость этих связей и др. Например, если целью проекта является продажа «Z» постоянным Клиентам, то важно выяснить у Заказчика как компания осуществляла данную продажу раньше, какие задачи ставит на данном этапе, каков портрет Покупателя, каковы особенности логики взаимодействия с Клиентом и т.д.

Модели, производные от основной, направлены на достижение специализированных требований проекта (консультирование Клиента по «U» услуге, продажа «Y» товара). Общую схему моделирования можно представить следующим образом: название, цель моделирования - модель (конкретный сотрудник (-и), или представление о необходимом варианте) - круг ситуаций, в котором действует модель - влияние результата моделирования на эффективность работы, на других сотрудников, на модель - критерии, определяющие данную схему, их взаимовлияние - область применения моделирования, помимо должностных обязанностей - время, планируемое на реализацию.

В процессе обучения по новому проекту моделирование контекста деятельности оператора может иметь различные основания, например:

1. Проблемное: выделяется реальная трудность в деятельности оператора, исследуются возможности ее эффективного решения; прогнозируются формы, методы и результаты.
2. Психологическое: для операторов не всегда очевиден смысл изучения предлагаемого тренером материала. С помощью данной модели целесообразно тренировать применение теоретических знаний на практике. Например, знание стилей взаимодействия, конкретных приемов коммуникативного воздействия и т.д.
3. Индивидуализированное: опирается в процессе обучения на индивидуальные особенности оператора, на анализ причин проявления тех или иных качеств. Конструируются наиболее эффективные варианты улучшения показателей KPI.
4. Экспертное: исходит из результатов психологической диагностики, мониторинга звонков. Включает в себя: анализ процессуальных и результативных характеристик деятельности оператора во взаимосвязи с его личностными особенностями, формулирование рекомендации по приоритетам участия оператора в проектах, по его профессиональному развитию.

В целом, метод позволяет свести к минимуму для оператора ситуации неопределённости в ходе телефонного общения, отработать различные варианты взаимодействия с Клиентом, выявить «зоны повышенного напряжения» (эмоционального, интеллектуального) оператора и ликвидировать их в ходе обучения, а также составить полный и лаконичный скрипт проекта, проанализировать проект скрипта перед техническим внедрением.