

# ТЕХНОЛОГИЧНЫЕ МЕТОДЫ ОТСЛЕЖИВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА В КОМПАНИИ

## TECHNOLOGICAL METHODS OF TRACKING THE EFFICIENCY OF THE WORKFLOW AS A TOOL FOR THE DEVELOPMENT OF CUSTOMER SERVICE IN THE COMPANY

*S. Potekhin*

*Summary.* The purpose of the study: to study various methods of evaluating the effectiveness of employees in the customer service and to form a universal system of recommendations for tracking the workflow. The key KPIs of the client service employees are identified, and methods for monitoring the effectiveness of the workflow are highlighted. A study was conducted on the relationship of performance indicators, a list of metrics was formed that should be used when preparing an employee development program, as well as their adaptation in the company.

*Keywords:* employee performance tracking methods, customer service, feedback, technological solutions, 360 degree survey, employee KPIs

**Потехин Сергей Александрович**

аспирант, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при президенте Российской Федерации», г. Москва  
fpoint@gmail.com

*Аннотация.* Цель исследования: изучить различные методы оценки эффективности работы сотрудников в клиентском сервисе и сформировать универсальную систему рекомендаций по отслеживанию рабочего процесса. Определены ключевые KPI сотрудников клиентского сервиса, а также выделены методы по отслеживанию эффективности рабочего процесса. Проведено исследование о взаимосвязи показателей результативности, сформирован список метрик, на которые стоит ориентироваться при подготовке программы развития сотрудников, а также их адаптации в компании.

*Ключевые слова:* методы отслеживания эффективности сотрудников, клиентский сервис, обратная связь, технологические решения, опрос 360 градусов, KPI сотрудников.

Качественный клиентский сервис — ключевой элемент успешного развития любой компании. При помощи современных технологий компаниям удастся повысить уровень клиентского сервиса. При этом, персональная роль каждого сотрудника по-прежнему играет большую значимость, в том числе, в формировании лояльной аудитории бренда.

В рамках данной статьи мы хотели бы уделить внимание технологическим методам отслеживания эффективности рабочего процесса, которые позволят обратить внимание на проблемные зоны и усовершенствовать работу отдела клиентского сервиса.

Оценка эффективности сотрудников позволяет определить текущий уровень компетенций специалиста, а также составить список целей, которые необходимо реализовать в процессе работы. Благодаря качественной оценке эффективности сотрудника возможно продумать прозрачную систему повышения и усовершенствование навыков специалиста, а также разработать индивидуальные планы развития на основе персональных особенностей каждого работника, а также профессиональных компетенций.

Цель исследования: изучить различные методы оценки эффективности работы сотрудников в клиентском

сервисе и сформировать универсальную систему рекомендаций по отслеживанию рабочего процесса.

Перейдем к рассмотрению основных методов отслеживания эффективности сотрудников клиентского сервиса.

### Определение ключевых KPI

Зачастую KPI сотрудников клиентского сервиса зависит от следующих показателей:

- финансовые (обороты по клиентам за определенный период, маржинальность)
- качественные (уровень клиентского сервиса)

К качественным характеристикам относятся выполнение плана по целевым показателям: взаимодействие с клиентом, встречи, подробные консультации и др.

Технологическая оценка KPI подразумевает использование детализированной статистики по работе каждого сотрудника, в которой учитываются такие показатели, как количество обработанных запросов за единицу рабочего времени, количество повторных обращений, оценка сотрудника клиентом и другими коллегами, количество новых клиентов, которых удалось привлечь и т.д.

Ограничение данного метода заключается в том, что сотрудник часто видит только свои KPI, при этом показатели эффективности для коллег из его команды и других смежных отделов остаются закрытыми, соответственно, может возникнуть ситуация, при которой один сотрудник будет действовать исключительно в рамках своих KPI. При этом, технологическая карта взаимосвязей KPI позволит построить схему, в рамках которой все цели разных отделов и команд в компании объединяются в одну карту, на которой выстроены взаимосвязи, где наглядно продемонстрировано, что от чего зависит. Карта упрощает работу в отделах, так как по ней можно сразу определить области, на которые в настоящий момент стоит сместить фокус, чтобы принести реальную пользу бизнесу.

### Обработка обратной связи от клиентов и коллег

При помощи различных технологических решений можно упростить анализ данных по эффективности сотрудников, а также выявить определенные тренды в рамках рабочих процессов.

Для получения обратной связи во многих компаниях используется анонимный опрос 360. Это метод оценки сотрудников, в рамках которого он получает обратную связь от коллег, руководителей и самого себя. Этот метод позволяет проанализировать, насколько эффективно сотруднику удастся коммуницировать с другими людьми в компании, а также выявить, какого стиля работы придерживается сотрудник, какие навыки необходимо усовершенствовать, а какие уже развиты на высоком уровне.

Перейдем к рассмотрению особенностей проведения данного опроса. За счет анонимности все участники опроса будут давать честную, максимально объективную обратную связь. Разнообразие участников опроса позволяет составить комплексное представление о работе сотрудника, так как его будут оценивать и подчиненные, и руководители. Иногда подобные опросы предусматривают и клиентскую оценку работы сотрудников.

Опрос строится на структурированных критериях оценки, которые отражают ключевые компетенции и навыки для продуктивной работы.

После проведения опроса сотруднику дается развернутая обратная связь о навыках, которые в будущем необходимо развивать, а также даются комментарии по сильным сторонам. На основе результатов опроса, каждый сотрудник при поддержке руководителя должен разработать план развития на текущей должности.

Усредненные результаты проведения данного опроса могут быть использованы при решении различных

управленческих задач. Например, при составлении плана по обучению и развитию сотрудников конкретного отдела.

Таким образом, опрос 360 градусов — один из мощных инструментов развития сотрудников, который повышает эффективность работы в компании. Ограничивающим фактором служит тот факт, что для успешной реализации данного метода необходимо обеспечить полную анонимность, разнообразие участников, сформировать строгие критерии оценки, продумать конструктивную обратную связь, которая будет основываться, как на позитивных, так и на негативных характеристиках, а также использовать результаты опроса в принятии управленческих решений.

### Комплексный анализ данных

Использование алгоритмов Machine learning, благодаря которым можно отследить динамику на основе исторических данных.

Данная система позволит в режиме реального времени собирать информацию о том, как развивается тот или иной специалист, рассматривать предпосылки для потенциального повышения или сокращения.

Также, необходимо внедрять тесты на определение типа личности, проверять эмоциональный фон сотрудника в течение дня, чтобы оперативно принимать определенные решения по отношению к тому или иному работнику.

Технологические решения при оценке эффективности отслеживания рабочего процесса упрощают анализ данных, а также позволяют выявить определенные тренды в рамках рабочих процессов того или иного отдела.

При наличии социальных сетей компании, а также технической поддержки на сайте, можно всегда запрашивать обратную связь от клиента по коммуникации со специалистом, чтобы оценить уровень клиентской удовлетворенности. Детальный анализ позволит подсветить проблему, которая препятствует развитию и выстраиванию лояльной аудитории.

Большинство компаний прибегает к использованию CRM-систем, которые позволяют не только упорядочить работу с клиентами, но и повысить уровень клиентского сервиса за счет оценки взаимодействия с пользователем. Анализ происходит за счет оценки времени ответа и качества обслуживания, а также определение нагрузки каждого сотрудника.

Также, для автоматизации процессов по работе клиентского сервиса можно воспользоваться различными

task-менеджерами, которые позволят упорядочить задачи сотрудников, а также выявить потенциальные зоны роста, определив, на какие задачи тратится больше всего времени, оценить нагрузку каждого сотрудника.

На основе статистического анализа, машинного обучения и последующей визуализации можно выделить ключевые факторы, которые влияют на эффективность сотрудников.

В рамках написания данной работы мы провели исследование, посвященное оценке эффективности рабочего процесса за счет комплекса технологических решений.

Для сбора данных были использованы различные методы оценки:

- анкетирование сотрудников, с целью выявить уровень профессиональных компетенций
- анализ данных из CRM (скорость обработки ответов, количество задач, разделение задач на смысловые группы: общение с клиентами, составление медиапланов, работа с технической поддержкой и т.д.)
- опрос клиентов о представлениях по работе клиентского сервиса
- опрос сотрудников по поводу морального состояния в разные периоды дня
- опрос 360 градусов

После сбора информации каждому из методов оценки было присвоен коэффициент в виде числового значения, определяющий значимость того или иного фактора.

Собранные данные были представлены в обезличенном виде и обработаны с использованием статистических методов для получения результатов исследования.

В результате комплексного исследования были сделаны выводы о том, что результаты тестирования на уровень профессиональных компетенций напрямую зависят от уровня морального состояния сотрудника. 60 % людей, принявших участие в исследовании, показали высокий уровень компетенций и морального духа.

Данный тренд может быть использован следующим образом: работодателю необходимо следить за «моральным духом» своих сотрудников, с целью предотвратить их сокращение и выгорание на рабочем месте.

На старте взаимодействия с сотрудниками компании необходимо удостовериться в уровне профессиональных компетенция работников, а также регулярно проверять обучаемость сотрудников, при необходимости регулярно корректируя план развития.

Также, мы обратили внимание, что 40 % сотрудников высказывают недоверие к использованию инструмента «опрос 360», что может быть связано с тем, что сотрудники не уверены в анонимности даваемых ответов. Соответственно, важно проводить среди сотрудников обучающие тренинги по развитию коммуникационных навыков, в особенности навыки по обработке обратной связи.

Важно, чтобы сотрудник попадал в среду, где уже выстроены процессы и каждый понимает свою роль, а также роли коллег, которые помогут решить тот или иной вопрос.

Автоматизированные отчеты на основе разных показателей, описанных выше позволяют руководителю определить ряд тенденций, чтобы максимально оперативно реагировать на различные события.

На основе выгрузок из CRM удалось выявить задачи, на которые сотрудники клиентского отдела тратят больше всего времени и продумать методы по оптимизации данных процессов в будущем:

1. 50 % сотрудников более 40 % рабочей недели тратят на медиапланирование, хотя данная задача является вспомогательной. Было рекомендовано выделить время на тренинг по оптимизации отчетов для сокращения времени на сбор первичной информации для медиапланированию.
2. Сотрудник, чье эмоциональное состояние было на низком уровне, отвечал на обращения клиентов со скоростью в 3,2 раза меньшей, чем средне-статистическая скорость ответа других сотрудников. Соответственно, в рамках данного сотрудника был скорректирован план KPI на следующий квартал и предложено перемещение в смежный отдел, так как выявлена причина выгорания именно с точки зрения общения с клиентами.

Оперативное реагирование, как на тренды отдела, так и на тенденции отдельных сотрудников позволит улучшить качество работы, а также повысить эффективность взаимодействия между сотрудниками.

По итогам исследования нами был сформирован список данных, на основе которых можно обучить модель.

Метрики, доступные для анализа эффективности рабочего процесса сотрудников:

Категория 1: Аудио/видео звонки:

- общее количество аудио/видео звонков;
- среднее число участников;
- количество звонков в первую половину дня;
- количество звонков во вторую половину дня;
- количество звонков с членами команды/компаниями;

- количество звонков с участием внешних гостей;
- количество звонков вне рабочего времени

Категория 2: События в календаре (запланированные встречи):

- общее количество событий в календаре;
- среднее число участников;
- количество встреч в первую половину дня;
- количество встреч во вторую половину дня;
- количество встреч с членами команды/компании;
- количество встреч с участием внешних гостей;
- количество звонков вне рабочего времени

Категория 3: CRM

- количество клиентов
- количество закрытых клиентов
- оборот клиента в деньгах
- маржинальность клиентов в деньгах

Методология анализа данных:

1. Определяем метрики для отслеживания показателей эффективности.
2. Собираем числовые данные по выбранным показателям, тренируем модель Machine Learning на основе этих данных. Для статически значимых результатов исследования рекомендуем ориентироваться на среднемесячное количество: тысяча человек и минимальный период исследования: полгода.
3. На основе метрик категоризируем сотрудников.
4. Формируем получившиеся сегменты, определяя на основе значений метрик эффективность каждого сотрудника, а также эффективность работы команды.

В перспективе данные можно будет использовать для классификации новых сотрудников через определен-

ный период работы, что позволит усовершенствовать программу адаптации новых сотрудников при выявлении трендов для отделов компании.

В заключение, хочется отметить, что технологии оказывают огромное влияние на улучшение рабочего процесса. Они облегчают процесс коммуникации и комплексной обратной связи, что помогает подсветить для каждого сотрудника «зоны роста». Также, технологические методы оценки эффективности рабочего процесса способны определить, когда тот или иной сотрудник «выгорает» или начинает снижать производительность и эффективность работы. Быстрая реакция на такие события позволяет оперативно разобраться в причинах и улучшить показатели вовлеченности в процесс в будущем, а также избежать увольнения сотрудника.

Технологические решения играют важную роль в отслеживании рабочего процесса, что помогает каждой компании более эффективно управлять своими сотрудниками и принимать грамотные управленческие решения.

Важность повышения эффективности методов оценки сотрудников в клиентском сервисе обусловлена тем, что качество обслуживания напрямую влияет на репутационную составляющую бизнеса, а также позволяет сформировать лояльно настроенную аудиторию, которая в будущем будет являться амбассадорами брендов. Эффективная система оценки сотрудников позволит определить производительность каждого специалиста, а также выявить зоны для развития.

Подготовленный список рекомендаций может быть полезен для различных индустрий.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Milner J., Myers S., O'Byrne P. Assessment in social work. — Bloomsbury Publishing, 2020.
2. Vonderlin R. et al. Mindfulness-based programs in the workplace: a meta-analysis of randomized controlled trials //Mindfulness. — 2020. — Т. 11. — С. 1579–1598.
3. Samoliuk N. et al. Employer brand: key values influencing the intention to join a company //Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society. — 2022. — Т. 17. — №. 1. — С. 61–72.
4. Alabri I. et al. Assessing the employees' efficiency and adaptive performance for sustainable human resource management practices and transactional leadership: HR-centric policies for post COVID-19 era //Frontiers in Energy Research. — 2022. — Т. 10. — С. 959035.
5. Ravichandra K. Employee Efficiency Predictor: дис. — 2022. Фролова А.Д. и др. KPI в современной системе управления человеческими ресурсами //Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. — 2019. — №. 6 (40). — С. 128–134.
6. Курочкина А.А., Бикезина Т.В., Лукина О.В. Разработка KPI для удаленных сотрудников // Глобальный научный потенциал. — 2021. — №. 4. — С. 274–277.

© Потехин Сергей Александрович (fpspoint@gmail.com)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»