

Взгляд жюри конкурса «Хрустальная гарнитура – 2026»

Слабые практики в КЦ

Елена Войтова

Передовой опыт Контакт-центров

Лаборатория системного сервиса

Июнь 2026



CCGuru Awards
2026

22-Я ЦЕРЕМОНИЯ НАГРАЖДЕНИЯ

18 МАРТА 2026

МОСКВА

ПРОКОД

УМЕЕТ ОРГАНИЗОВЫВАТЬ
КЛИЕНТСКИЙ СЕРВИС -
ОБЩАТЬСЯ С КЛИЕНТАМИ,
СЛУШАТЬ ИХ И ПОМОГАТЬ



Елена Войтова



ЛАБОРАТОРИЯ СИСТЕМНОГО СЕРВИСА

Бизнес-Консультант, Тренер

Аудитор процессов управления КЦ

Много лет амбассадор Хрустальной гарнитуры

**Преподаватель в системе подготовки экспертов для
независимой оценки компетенций по профстандартам**



Почта Elena.Voytova@gmail.com

Telegram https://t.me/boss_vnutri

Сайт https://boss_vnutri.ru



Зачем собрала и принесла сюда слабые практики?

Показать типичные и частые недоработки

Напомнить некоторые важные и полезные практики управления КЦ

Помочь в самодиагностике и планировании улучшений

[illegible]



Показываю сегодня
только самые больные
места в процессах

Стратегические ориентир & Бизнес- планирование

Стратегические цели КЦ

Это «боль»!

Часто мы этого не
видим в эссе и на
контрольных
визитах



- Четко и ясно каскадированы на ВСЕ уровни сотрудников 
- Каждый сотрудник понимает стратегию и свой вклад, свое влияние и задачи

Стратегические цели КЦ

Стратегические ориентиры оцифрованы и охватывают, в т.ч.: 

- Клиентский опыт
- Качество взаимодействия с клиентами
- Опыт персонала
- Автоматизацию
- Продажи и доходы
- Затраты

Бизнес-планирование

Как основу для планирования КЦ использует многофакторный анализ, в т.ч.:

- ОТЗЫВЫ КЛИЕНТОВ
- эффективность каналов
- клиентские пути
- вовлечённость и удовлетворенность персонала
- прогнозы нагрузки

Бизнес-планирование

А также при планировании улучшений КЦ опирается

- На итоги внутреннего или внешнего аудита процессов управления КЦ
- И проводит этот аудит





↑ Финансы

↑ Клиентский опыт

Персонал

**И ВСЕ ЧТО С НИМ
СВЯЗАНО**

- Персонал вместе с ИИ выполняет различные функциональные роли
- Процессы обеспечения должны гарантировать качество и своевременность выполнения этих ролей



Состав и наполнение ролей

Это «боль»!
Часто мы этого не
видим в эссе и на
контрольных
визитах



Выделены роли и назначены КОНКРЕТНЫЕ подразделения / сотрудники, ответственные в т.ч. за:

- внутренний аудит
- экспертизу законодательства
- адаптацию персонала
- анализ и профилактику текучести
- удовлетворенность и вовлеченность персонала



Фундамент
для управления компетенциями

ПРОФИЛИ
кандидата и должности

Профили должности и профили кандидата –

- реалистичные
- пригодные для работы
- с ясными конкретным требованиями
- требования связаны с реальными задачами



В профилях четко и ясно установлены:

- пороговые значения
- методы оценки / проверки



А что с ИИ?

ИИ постепенно внедряется
в процессы подбора,
обучения и верификации

Обучение и развитие

Обучение изменениям и информирование

- ДО внедрения! 
- Не во время и не после
- И не «от клиентов узнали»

KPI's для сотрудников

- Ясно определены
- Для ВСЕХ категорий сотрудников
- Отражают зону влияния сотрудника 

Для операторов важно избегать показателей, на которые они влияют лишь косвенно, например: уровень сервиса (SL) или FCR

Учитываем в процессах специфику «удаленки»

- Дополнительные требования к компетенциям
- Требования к техническим условиям
- Особые процессы подбора
- Особые процессы обучения и верификации
- Особые процессы для повышения
удовлетворенности, вовлеченности и мотивации

Комфортные и современные условия в офисе

- Звукоизоляция и свободное пространство
- Комнаты отдыха
- Чистые и достаточные гардеробные и туалеты
- Спортзал
- Инклюзивность
- Кабинет или прием психолога
- Брендинг помещений КЦ
- Условия для молодых мам

**Только
самое
«болезное»**

```
graph TD; A{{Только самое «болезное»}} --- B[Стратегия, цели, планы]; A --- C[!]; A --- D[!]; A --- E[!]; A --- F[Персонал];
```

**Стратегия,
цели, планы**

!

!

Персонал

!

Клиенты:

Взаимодействие

&

Клиентский опыт

Управление моделью обслуживания

- Сервисно-канальная матрица
- Схемы маршрутизации
- Реестр скилл-групп
- Реестр SJ

+

- Регулярный анализ всех элементов и общей эффективности МО



Это «боль»!

*Часто не документированы,
или «есть где-то вне КЦ»*

Управление моделью обслуживания



*есть гипотеза,
что среди функциональных ролей
пора выделить отдельную роль
для управления моделью обслуживания

Управление клиентскими путями (SJ)

- Реестр SJ (как min - самых важных)
- Визуализация клиентских путей
- Ежеквартальный анализ SJ
- Ежегодный сквозной аудит CJ с позиции клиента
- Корректирующие мероприятия в планы по итогам анализа
- + кросс-функциональные планы

Клиентский опыт

Минимизация усилий

Защита интересов

Работа с жалобами

Сбор ОС

Измерение клиентского опыта

Клиенту всегда важен минимум усилий

Усилия Клиентов — это главный объект управления в контакт-центре



Минимизация усилий и клиента

- Единая очередь обращений из всех каналов ($\geq 75\%$ от всех обращений)
- Приоритизация и блендинг в единой очереди
- Маршрутизация к тому же оператору при
ВОЗМОЖНОСТИ

Защита интересов клиентов

- Прерывать нежелательные контакты при исходящих активностях
- Учитывать часовой пояс при исходящих

Работа с жалобами

- КЦ определил свои зоны ответственности и цели при работе с жалобами
- Критерии отнесения обращений к жалобам

Работа с жалобами

- Спец. подготовка сотрудников, которые работают с жалобами
- Анализ корневых причин и планы улучшений

Сбор и анализ ОТЗЫВОВ КЛИЕНТОВ

- Собирать ОС во всех каналах (без принуждения)
- Использовать ВСЕ  источники, в т.ч. жалобы, исследования, мониторинг качества и ОС от сотрудников
- Определять приоритеты улучшений в планах
- Документировать подход к сбору и анализу ОС

Измерение клиентского опыта

- Измерять в точке контакта не только уровень  удовлетворенности, но и неудовлетворенности
- Измерять по факторам, влияющими на восприятие клиентом качества сервиса
- Измерять на уровне клиентских путей (например, CES)
- Комплексный анализ с поиском  корневых причин
- Мероприятия в планы и  контроль результатов

Операционное
управление

Качество & Доступность

Мониторинг качества

- Мониторинг ВСЕХ каналов
- Автоматизация мониторинга ($\geq 75\%$ контактов)
- При автоматизации мониторить ВСЕ  важные критерии качества

Калибровка

- Калибровка контролеров «на сходимость» ежеквартально (именно с %%)
- Для автоматизированного мониторинга – тоже калибровка!!

На уровне операторов

- ОС по ВСЕМ негативным контактам
- ОС – это диалог один на один (а не письмо и не чат)
- Еще ОС по части положительных контактов

Процесс WFM

Прогнозирование нагрузки

Расчет потребности в численности

Составление расписаний

Оперативный контроль и управление

+

Контроль эффективности самого процесса

Прогнозирование и ресурсы

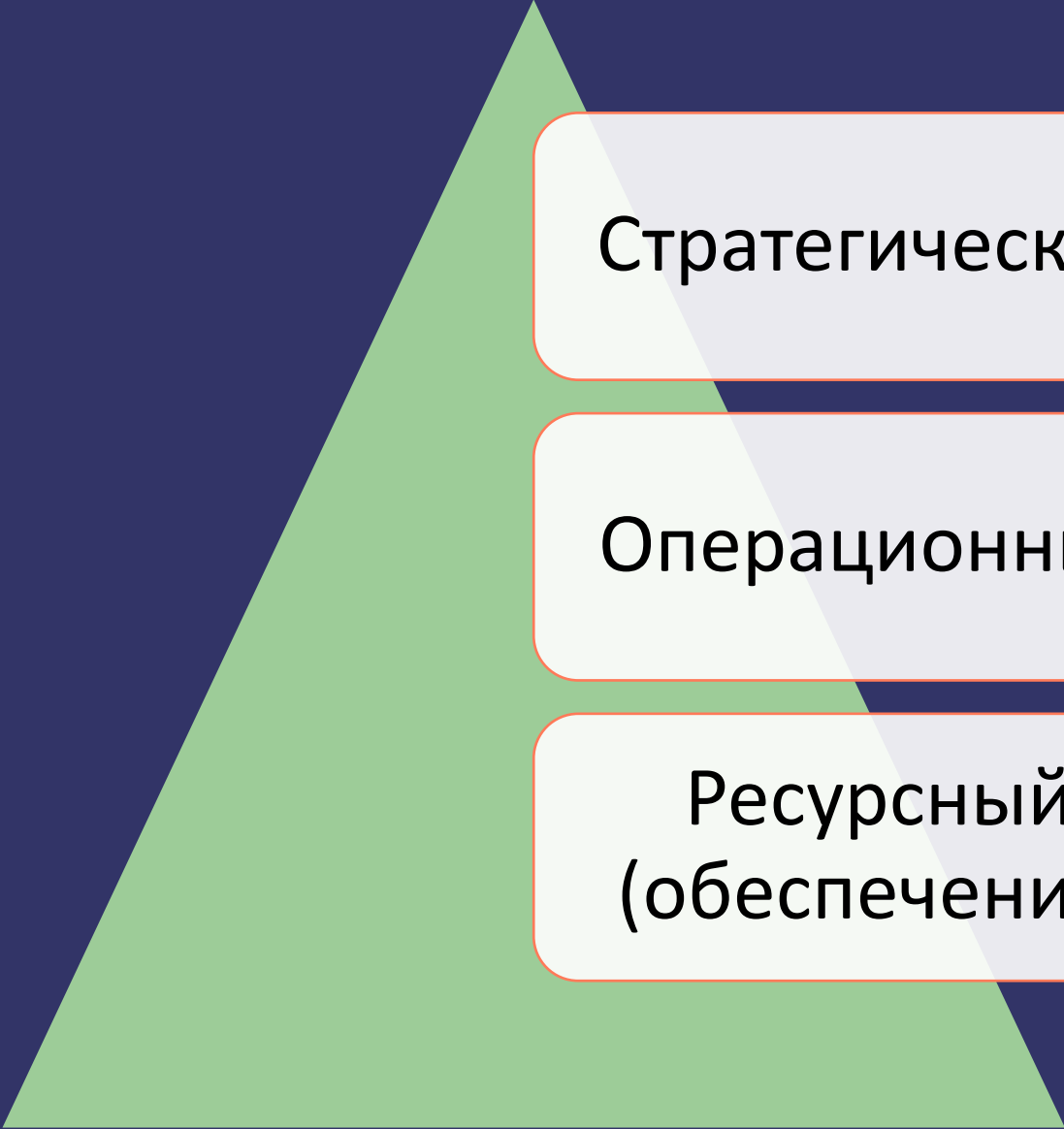
- Прогнозировать и учитывать все факторы непродуктивности
- В модели прогнозирования АНТ для чатов учитывать Concurrency Rate
- При расчете численности использовать АНТ, Volume, факторы непродуктивности, целевой уровень SL

Системы БПЧ

- Оценка СХ для каналов БПЧ
- Управление доступностью систем БПЧ
- Обучение и контроль систем БПЧ
- Не только функциональное, но и бета-тестирование (на приемлемость с реальными клиентами)
- Подход к выявлению и оценке нежелательных событий
- Анализ переходов клиентов к человеку: причины и профилактика в планы, ежеквартально

Показатели

Уровни метрик



Стратегический

Операционный

Ресурсный
(обеспечение)

Финансовые

Клиентский опыт

Удовл. персонала

Удовл. Заказчика

Доступность

Качество

Производит-ть

Результат-ть

Своеврем-ть

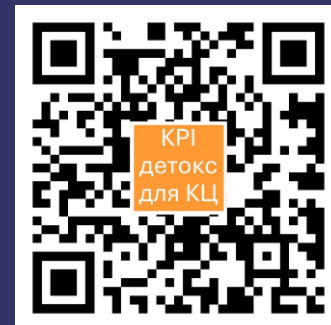
Качество

Удовлетв.

*Результат-ть

Система показателей (KPI)

- Адекватный, полезный и обоснованный набор показателей эффективности
- Бенчмаркинг не реже, чем раз в 2 года
- Целевые уровни с учетом ожиданий клиентов, лучших практик и стратегии компании и КЦ
- Пересмотр целей, если стабильно достигаются



Обязательные метрики?

Измерения проводим по всем блокам показателей

Опираемся на рекомендации стандартов

Включаем логику и выбираем полезные

Частые баги с KPI

- Установить целевой уровень, который ниже рынка и не ведет к улучшениям (SL 60 \ 120 для голоса)
- Измерять что попроще, а не что полезно (%LCR)
- Измерять по сотрудникам, а не по процессам (средний балл качества по оператору)
- Игнорировать целые блоки показателей (финансовые)
- Не работать на уровне клиентский путей
- Не измерять эффективность процессов обеспечения

**Только
самое
«болезненное»**

```
graph TD; A{{Только самое «болезненное»}} --- B[Стратегия, цели, планы]; A --- C[Взаимодействие с Клиентами]; A --- D[Показатели]; A --- E[Операционные процессы]; A --- F[Персонал];
```

**Стратегия,
цели, планы**

Персонал

**Взаимодействие
с Клиентами**

**Операционные
процессы**

Показатели

Планы & Документы

Цикл - опора

- Планируем (с опорой на стратегию и анализ)
- Эффективно выполняем
- Измеряем, проверяем
- Анализируем, ищем возможности улучшений





Планы

Часто их нет

Часто они формальные

Часто нет проверки статусов

Часто нет проверки результатов



Документированные
подходы и
регламенты

закрепляют

созданное,
сохраняют ценность

**Чего
часто
нет**

Подход к бизнес-планированию

Методика классификации / сегментации клиентов

Подход к управлению Моделью обслуживания

Элементы модели обслуживания (реестры каналов, скил-групп, СКМ, схемы маршрутизации etc)

Подход к разработке процессов взаимодействия с клиентами

Порядки работы с жалобами для КЦ и для Клиентов

Подход к работе с ОС от клиентов (сбор, анализ)

Прогноз нагрузки и планирование расписаний

Оперативные действия при отклонениях от прогнозов

Процессы взаимодействия с другими подразделениями

Исследования удовлетворенности персонала и работа с ОС

Устранение несоответствий и внедрение улучшений

КАК У ВАС?

Посмотрите больше «багов»
в **расширенной**
презентации (>50 слайдов)

Проверьте себя

Исправьте главное



Спасибо!

Елена Войтова



ЛАБОРАТОРИЯ СИСТЕМНОГО СЕРВИСА



*Пишите в
комменты –
пришлю
презентацию*

Почта Elena.Voytova@gmail.com

Telegram https://t.me/boss_vnutri

Max https://max.ru/id745104637609_biz

Сайт https://boss_vnutri.ru