Совершенствование бизнес- процессов на примере запуска нового проекта

Подготовлено:
Клиентский сервис
Департамент управления ресурсами
Бизнес-аналитик Панькина Вероника

Москва 2015

otto group russia

Содержание

№1 Предпосылки для совершенствования бизнес-процессов или когда нужно начинать оптимизацию?

№2 Методика проведения обследования бизнес-процессов компании или как оптимизировать?

№3 Как выявлять процессы, нуждающиеся в улучшении?

№4 Как совершенствовать процессы на постоянной основе?

Краткая справка…..

Бизнес-процесс - это совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание определённого продукта или услуги для потребителей.

Процессный подход- подход к организации и анализу деятельности компании, основанный на выделении и рассмотрении ее бизнес-процессов, каждый из которых протекает во взаимосвязи с другими бизнес-процессами компании или внешней средой.

Преимущества процессного подхода

- Клиентоориентированность
- Нацеленность на результат
- Гибкость, оперативность
- Непрерывность управления
- Эффективная система мотивации
- Прозрачность бизнес-процессов

Предпосылки для совершенствования бизнес-процессов или когда нужно начинать оптимизацию?

Вам обязательно нужна оптимизация, когда:

- Процессы сложны для понимания
- Выявляются дублирующие функции
- KPI не установлены или нестабильны
- Существует возможность автоматизировать процессы
- Показатели продуктивности низкие или нестабильные
- Влияние человеческой ошибки очень велико
- Требуется улучшение системы отчетности
- Требуется сокращение издержек

Методика проведения обследования бизнес-процессов компании или как оптимизировать?

Шаг 1 → Описать бизнес-процессы

Шаг 2 → Классифицировать процессы

Шаг 3 → Определить и проанализировать ключевые показатели процесса (KPI)

Шаг 4 → Найти «слабое звено» в процессе

Шаг 5 → Описать действия для решения проблемы и какой результат мы хотим получить

Шаг 6 → Внедрить изменения и оценить результат

Шаг 1: Описать бизнес-процессы Клиентского Сервиса

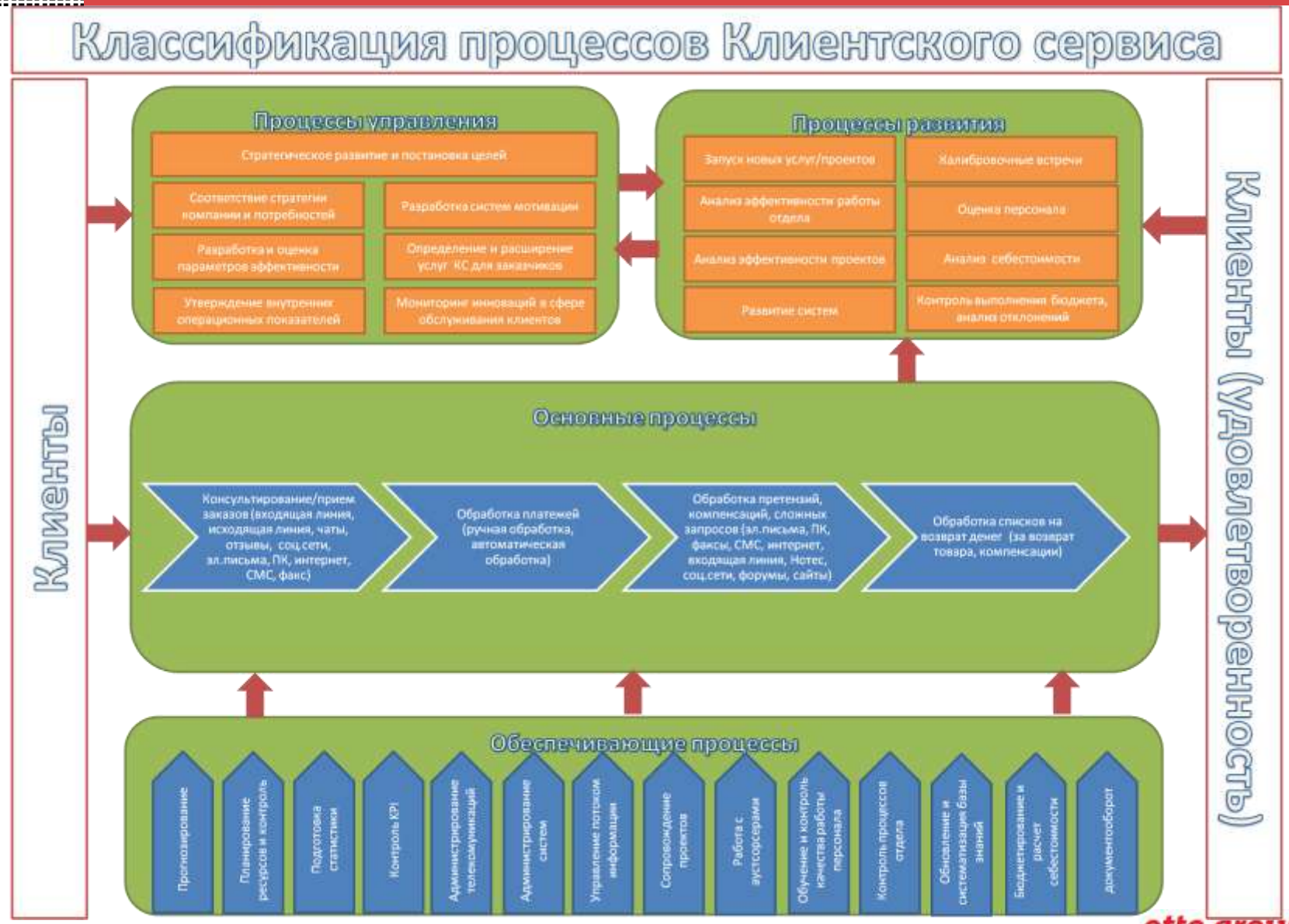
Карта процессов Клиентского сервиса

ВАЖНО! Руководитель отдела отвечает за актуализацию данных по пр

Формат подготовлен Перфильевой Еленой

Департамент/ отдел	№	Процесс	Владелец процесса	Исполнитель	Участники	KPI	Наличие инструкции/дата последнего обновления (если инструкции нет планируемая дата создания	Контроль
Департамент развития								
Отдел управления проектами				**Дата обновления**	**15 апреля 2015**			
Отдел обучения и контроля качества				**Дата обновления**	**1 мая 2015**			
Департамент управления ресурсами								
Отдел планирования и отчетности				**Дата обновления**	**10 сентября 2014**			
Операционный департамент								
Контактный центр				**Дата обновления**	**1 марта 2015**			
КЦ	1	**Прием входящих звонков**	Руководитель отдела	Операторы КЦ	Клиенты, операторы КЦ	SL 80%, LCR - 5%	есть/по мере необходимости	ОПиО, супервайзеры, Руководитель КЦ
КЦ		Прием заказа						
КЦ		Консультация						
КЦ		Перевод звонка на сервисную линию						
КЦ		Перевод звонка на линию поддержки клиентов						
КЦ	2	**Обслуживание сервисной линии**	Руководитель отдела	Старшие операторы	Клиенты, операторы КЦ	SL 100%, LCR-0%	есть	ОПиО, супервайзеры, Руководитель КЦ
КЦ		Консультация операторов по сложным вопросам						
КЦ		Решение вопроса с клиентом (при переводе звонка)						
КЦ	3	**Исходящий обзвон**	Руководитель отдела	Операторы/ст.опера	Клиенты, операторы КЦ			Проектный менеджер, ОПиО, РГ, руководитель КЦ
КЦ		Подтверждение заказов				80% успешных звонков	есть	
КЦ		Call back						
КЦ		По запросу БЮ				2 недели после предоставления скрипта и базы	есть	
КЦ	4	**Обслуживание чатов**	Руководитель отдела	Старшие операторы	Клиенты, операторы КЦ	SL 80%, LCR - 5%	есть	ОПиО, супервайзеры, Руководитель КЦ

Шаг 2: Классифицировать процессы Клиентского Сервиса



otto group russia

Шаг 3: Определить и проанализировать ключевые показатели процесса (KPI)

Показатель	Краткое обозначение	Целевое значение	Методика расчета
Общие показатели для всех операций			
Quality, points	Q	>95,1	Показатель рассчитывается как среднее значение уровня качества по всем оцененным контактам операции/ проекта. При расчете показателя по входящим звонкам также учитываетя соотношение принятого объема каждым колл-центром и итоговый показатель
Forecast deviation final	FC deviation final	+/-10%	Рассчитывается как отношение разницы поступивших и запланированных контактов/заказов к количеству запланированных (план предоставленный за 4 недели до отчетной)
Forecast deviation actual	FC deviation actual	+/-5%	Рассчитывается как отношение разницы поступивших и запланированных контактов/заказов к количеству запланированных (план корректируется на неделе перед отчетной)
Utilization	UTZ	85%	Коэффициент использования персонала. Рассчитывается как отношение времени общего времени доступности сотрудников для выполнения операций к общему оплачиваемому времени
Workload (Загрузка)	WL	75%	Рассчитывается как отношение времени занятости всех сотрудников на всех операциях (handling time) КС к общему оплачиваемому времени
Absenteim		<11%	Расчитывается как отношение времени незапланированного отсутствия сотрудников (больничный, административный, учебный отпуск, неявка) к запланированному времени
Monthly turnover rate		<5%	Расчитывается как отношение количества уволенных сотрудников к среднесписочной численности за месяц
Входящие звонки			
Общие показатели по сплитам/проектам/КЦ			
Service Level	SL	80/20	Рассчитывается как отношение числа принятых звонков до 20 сек к общему числу поступивших звонков
Lost call rate	LCR	<=5%	Показатель рассчитывается как отношение количества потерянных вызовов, распределенных в очередь к общему числу поступивших звонков в очередь.
Longest delay to answer	Longest delay to answer	40 сек	Данные выгружаются из AVAYA CMS. Показатель рассчитывается как максимальное время ожидания с момента постановки звонка в очередь до его завершения со стороны клиента, либо поднятия трубки оператором за отчетный период
Average talk time	ATT	by project	Данные выгружаются из AVAYA CMS. Показатель рассчитывается в системе как отношение общего времени разговора по всем вызовам к их числу за отчетный период
Average Wrap Up	Average Wrap Up	by project	Данные выгружаются из AVAYA CMS. Показатель рассчитывается в системе как отношение общего времени поствызывной обработки к числу принятых звонков за отчетный период по проекту
Average hold time	Average hold time		Функция hold на Тверской площадке не используется, заменяется функцией mute.
Average handling time	AHT	by project	Рассчитывается как сумма средних значений времени диалога, времени удержания, времени поствызывной обработки
Average handling time	AHT paid	by project	Расчитывается как сумма округленных занчений (до целой минуты) времени разговора, времени удержания и времени поствызывной обработки по каждому контакту
SL Technical availability	SL Technical availability	99,90%	Рассчитывается как отношение времени доступности соединительных линий, ПО, оборудования ко времени обслуживания входящих/исходящих звонков по сервисному времени проекта за отчетиный период
Average speed of answered	ASA	13 сек	Данные выгружаются из AVAYA CMS. Показатель рассчитывается в системе как отношение общего времени ожидания всех вызовов распределенных в очередь (с момента распределения звонка в очередь до поднятия трубки оператором) к их числу за отчетный
Показатели по агентам			
Average ring time	Average ring time	0:00:04	Показатель рассчитывается как отношение общего времени ожидания с момента распределения звонка на оператора до поднятия им трубки к общему количеству распределенных на оператора вызовов за отчетный период
Average talk time	ATT	by project	Данные выгружаются из AVAYA CMS. Показатель рассчитывается в системе как отношение общего времени разговора оператора по всем вызовам к их числу за отчетный период
Average Wrap Up	Average Wrap Up	by project	Данные выгружаются из AVAYA CMS. Показатель рассчитывается в системе как отношение общего времени поствызывной обработки оператора к числу принятых звонков за отчетный период
Number of calls received after 8 seconds		0	Показатель рассчитывается как количество принятых и потерянных вызовов оператором со временем ожидания более 8 сек с момента распределения вызова на оператора

Шаг 4: Найти «слабое звено» в процессе

Не выполняются показатели эффективности по проекту

Заказчик не информирует о новых маркетинговых акциях

Программа «не дружит» с другими ПО оператора

Программа все время «зависает»

Где «слабое» звено?

Несвоевременное обновление новостей операторам

Нет четкой инструкции по действиям оператора

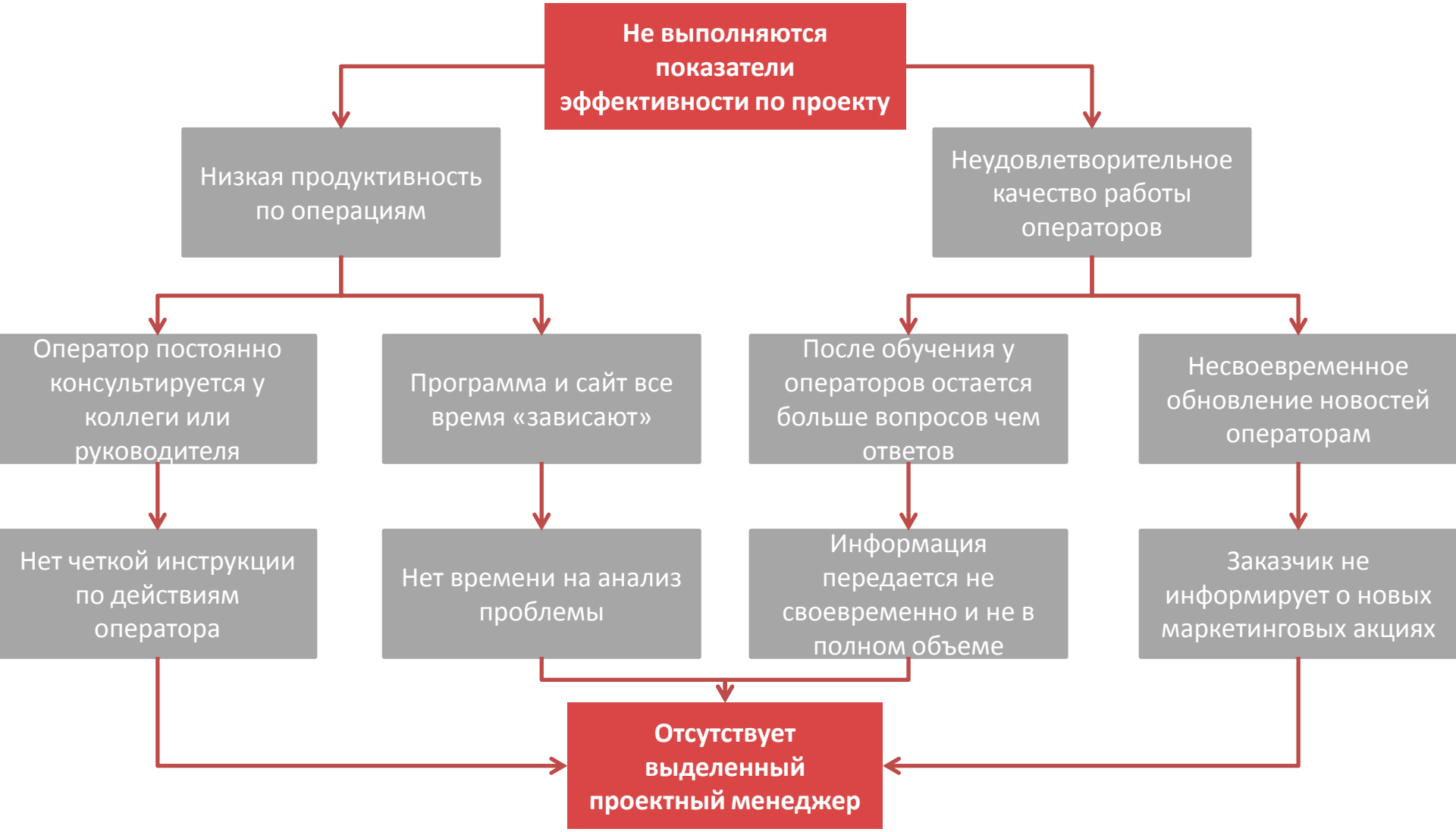
Менеджер проекта «разрывается» между другими проектами

После обучения у операторов остается больше вопросов чем ответов

Низкая продуктивность по операциям

Оператор постоянно консультируется у коллеги или руководителя

Шаг 4: Найти «слабое звено» в процессе



В корне проблемы…

otto group russia

Шаг 5: Описать действия для решения проблемы и какой результат мы хотим получить

Бизнес-план по оптимизации процесса обработки входящих обращений

Цель:

Снизить процент пропущенных звонков в Контактном центре до 5%, повысить качество обслуживания проекта до 95 баллов.

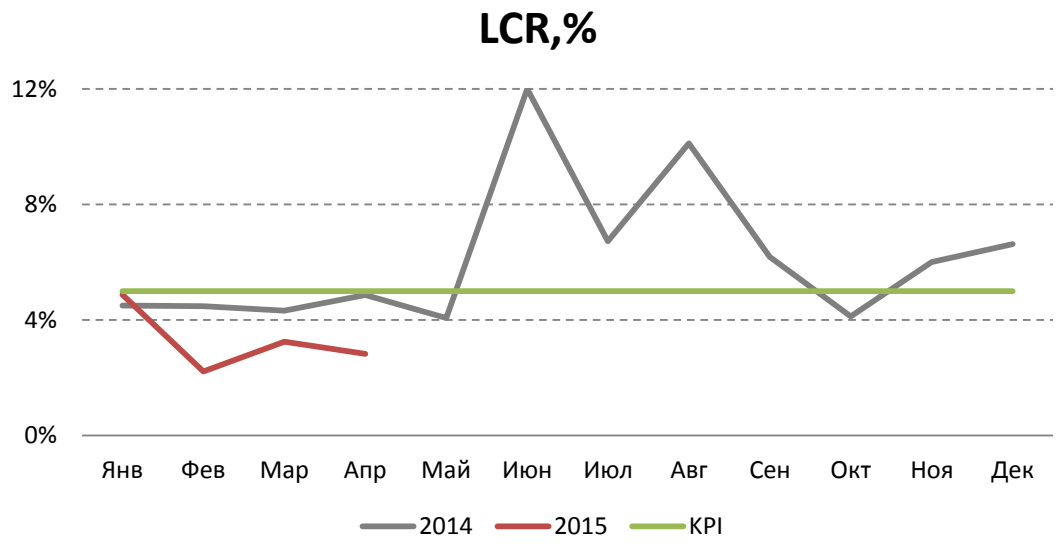
№ п/п	Задачи по проекту	Июль					Август				Сентябрь				Октябрь					Ноябрь				Декабрь			
		27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
1	**Организация менеджерской поддержки проекта**																										
1.1.	Подготовить ДИ для Менеджера проекта																										
1.2.	Открыть вакансию Менеджер проекта для внешних проектов																										
1.3.	Согласовать перевод сотрудника с HR на новую должность																										
1.4.	Организовать передачу дел от руководителя менеджеру проекта																										
2	**Работа с персоналом**																										
2.1.	Создать проектные группы по операторам Контактного центра																										
2.2.	Пересмотреть систему премирования и оплаты труда																										
2.3.	Провести встречи сотрудников с заказчиком проекта																										
2.4.	Провести семинары по вопросам обслуживания проекта																										
2.5.	Организовать форум для обсуждения открытых вопросов по проекту																										
3	**Организация технической поддержки**																										
3.1.	Написать заявку в ИТ на анализ тех.проблем при работе с сайтом и ПО																										
3.2.	Осуществить настройку рабочих мест оператора																										
3.3.	Подключить вторые мониторы выделенным операторам																										
3.4.	Организовать общий ресурс по обмену файлами																										
4	**Учебные материалы**																										
4.1.	Актуализировать учебные материалы																										
4.2.	Подготовить перечень вопросов, требующих обсуждения с заказчиком																										
4.3.	Подготовить и провести тесты сотрудникам																										
5	**Функционал выделенного оператора**																										
5.1.	Провести хронометраж выделенного оператора, актуализировать норму																										
5.2.	Организовать автоматическую отправку запросов на склад																										
5.3.	Изменить периодичность процесса обработки возвратов																										
5.4.	Предоставить заказчику предложения по оптимизации ПО																										

otto group russia

Шаг 6: Внедрить изменения и оценить результат

Данные по проекту с января по апрель 2015 года:

- Среднее качество по проекту 98 баллов
- Уровень пропущенных звонков в среднем 3%
- Уровень Service Level 83%



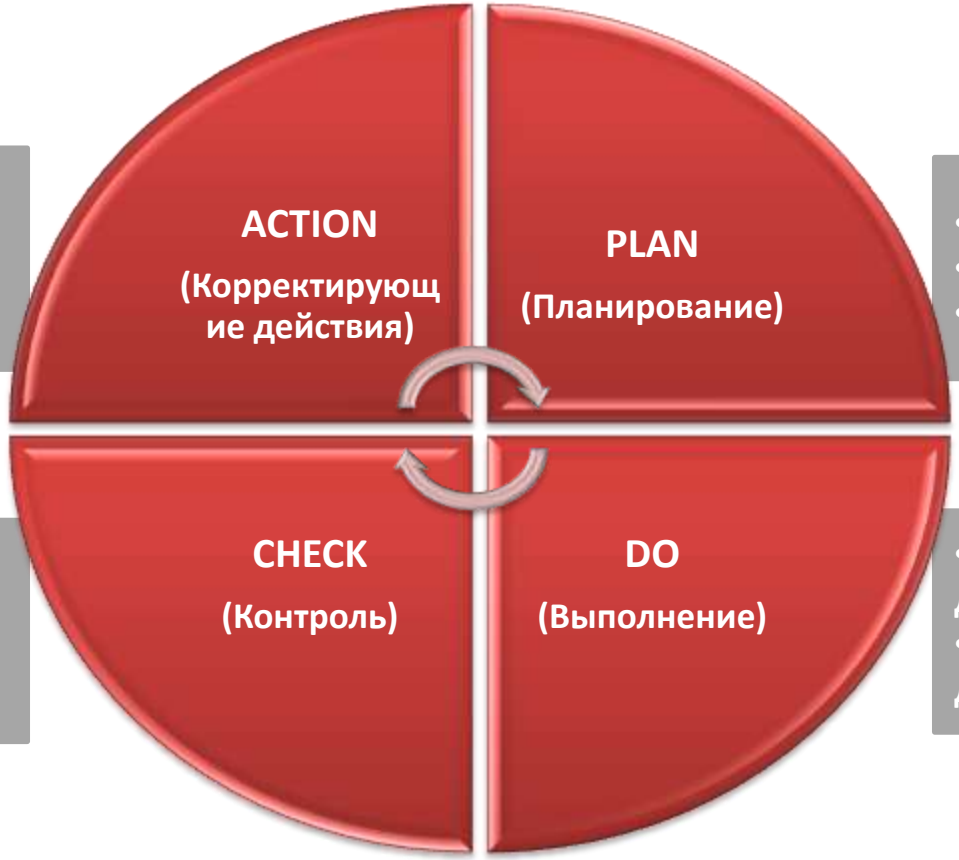
otto group russia

Как совершенствовать процессы на постоянной основе?

Принцип Деминга -

«Plan-Do-Check-Act» - планирование-действие-проверка-корректировка) циклически повторяющийся процесс принятия решения, используемый в управлении качеством.

- Решаем какие изменения необходимы
- Подготовка и начало нового цикла



- Ставим цели
- Задаем вопросы
- Пишем план

- Завершение анализа данных
- Сравнение с прогнозом
- Подведение итогов

- Документирование деятельности и результатов
- Предварительный анализ данных

otto group russia

Как совершенствовать процессы на постоянной основе?

Цель-

Организовать ежедневный процесс совершенствования сервиса обслуживания и повысить вовлеченность в него всех сотрудников

Результат-

Создать "Банк идей". Не менее 80% сотрудников предлагаю свои идеи по усовершенствованию процессов обслуживания и не менее 30% идей реализованы (долгосрочные проекты (более 6 мес) могут быть приняты в работу).

На внутреннем информационно-развлекательном портале будет реализован инструмент для оценки Индекса удовлетворенности процессами и Банк Идей Клиентского сервиса

otto group russia

Спасибо за внимание!

Вопросы?

Veronika.Pankina@ottoruss.ru
Otto Group Russia
Клиентский Сервис

Мы лучшие! Мы вместе! Мы команда!

otto group russia