

Коучинговый подход при обучении и развитии операторов call-центров

01.02.2010

dmdays.com.ua

Обучение младшего персонала – всегда не простая задача. Во-первых нужно думать о рентабельности. Тратить деньги на дорогостоящие программы обучения операторов не всегда выгодно. С другой стороны от качества их работы напрямую зависит успешность всего бизнеса. **Обучение младшего персонала – всегда не простая задача. Во-первых нужно думать о рентабельности. Тратить деньги на дорогостоящие программы обучения операторов не всегда выгодно. С другой стороны от качества их работы напрямую зависит успешность всего бизнеса.** Вторая проблема – высокая текучесть персонала. На должности операторов call-центров, в основном, приходят люди, которые относятся к такой работе как к старту карьеры и не задерживаются на долгий срок. Таким образом, перед руководством call-центров стоит сложная задача. Повышать профессиональный уровень операторов, используя современные методы развития, при этом сохранить бюджет обучения на приемлемом уровне. Рассмотрим основные технологии обучения – тренинг, наставничество и коучинг. У каждого есть свои преимущества и недостатки. Тренинги, например, оторваны от «живой» работы, и хороши для начальной стадии обучения. Наставничество хоть и подразумевает практическую отработку навыков в реальных рабочих ситуациях, но все-таки этот метод – всего лишь копирование модели поведения наставника. А это не способствует раскрытию природных коммуникативных качества оператора. Коучинг способствует такому раскрытию (коуч не навязывает свою модель поведения, а при помощи вопросов приводит подопечного к осознанию своих ошибок и самостоятельному поиску наиболее удачной модели выхода из них), но на сегодняшний день этот метод является достаточно дорогостоящим. Как поступить и что выбрать? Эффективность коучинга значительно выше, чем при использовании других методов, а стажировка новых сотрудников проходит быстрее (что важно при ротации персонала). Остается решить вопрос со стоимостью. Но, на самом деле, нанимать коуча со стороны не целесообразно. Дело в том, что для обучения операторов call-центров не нужно иметь серьезную коучинговую подготовку и разбираться в психологии человека на глубинном уровне. Достаточно владеть самой простой модель проведения коучинговой сессии и иметь примерный её план (см. Таблица 1). Коучинговая техника Р.О.С.Т. Модель часто используется в бизнесе, в том числе и для обучения младшего персонала. Состоит из 4-х групп вопросов:

1. Р. - Группа вопросов на Расстановку приоритетов
2. О. - Группа вопросов на Осознание существующей ситуации
3. С. – Список возможных вариантов решения
4. Т. – То, что необходимо сделать

Пример использования: При работе на горячей линии оцениваются следующие критерии работы оператора:

- интонация голоса
- время, затраченное на звонок
- релевантность предоставляемой звонящему информации

Обучаемый оператор, во время работы, не выдерживает временные рамки, позволяет собеседнику увести разговор в ненужные детали, в конце резко прерывает разговор. Наставник находит главную ошибку и проводит мини коуч-сессию. Примеры вопросов и схема сессии описана в Таблице 1. Из каждого этапа представлены только по 2 вопроса (в реальности их может быть больше) и только для одного оцениваемого параметра. Стрелкой показано направление развития сессии. Таблица 1. (с сокращениями).

Оцениваемый параметр	Расстановка приоритетов Р.	Осознание реальности О.	Список возможных вариантов С.	То, что нужно сделать Т.
1. Интонация				
2. Время, затраченное на звонок				
3. Релевантность предоставленной информации	<p>Какую информацию нужно предоставить клиенту в первую очередь?</p> <p>Какую информацию нужно выяснить?</p>	<p>Какая информация не была представлена?</p> <p>Насколько было важно в разговоре уходить в детали?</p> <p>Как ты оцениваешь конец разговора?</p>	<p>Как сделать так, чтобы клиент не уводил тебя от темы разговора?</p> <p>Какую фразу можно применить для завершения разговора?</p>	<p>Итак, подведем итог ...</p> <p>На что обратишь внимание в следующий раз?</p> <p>Если клиент снова задаст тебе похожий вопрос, как ты будешь действовать ...?</p>

Данная модель может быть адаптирована под любые стандарты обслуживания. Выгоды очевидны. Обучение проводится по более прогрессивной технологии, в сжатые сроки и при использовании внутренних ресурсов компании. **Автор статьи Дмитрий Медведев**