**КОНСТАНТИН КОМШУКОВ: MOTIVATION**

В основе эффективного труда наемного работника лежит мотивация. Как известно, специалисты выделяют три метода управления персоналом, предполагающих разные типы мотивации: «теория X» (тип мотивации – «кнут», т.е. тотальный контроль и система наказаний), «теория Y» (тип мотивации – «пряник», т.е. материальное поощрение), «теория Z» (тип мотивации – «слово», т.е. моральное поощрение).
Совершенно очевидно, что руководство колл-центра в качестве метода управления сотрудниками выбрало теорию X с типом мотивации «кнут». В этом и есть самая большая ошибка. Ведь каждый коллектив состоит из  разных сотрудников. Соответственно, и управлять ими нужно по-разному. Иными словами в организации должен быть комбинированный метод управления персоналом, допускающий совершенно разные типы мотивации персонала. В противном случае добровольный уход большинства сотрудников неизбежен.
Надо сказать, что при действующих порядках в колл-центре остаются работать, скорее всего, два типа работников. Во-первых, это «трудоголики-энтузиасты», для которых важно профессиональное развитие, а не зарплата и похвала. Во-вторых, это «люмпены, плывущие по течению», для которых вознаграждение за труд и сам труд  - второстепенные вещи. Учитывая то, что в наше время  первый тип работников в коллективах встречается гораздо реже второго, то коллектив колл-центра далеко не самый лучший. Кроме того, психологическое давление, испытываемое сотрудниками колл-центра из-за существующей системы управления, мешает данным сотрудникам эффективно использовать методы психологической атаки в отношении должников. В результате эффективность работы колл-центра падает еще больше.
Какие меры нужно предпринять руководству колл-центра для исправления ситуации?
Предлагаю три меры.
1.Изменить критерий оценки эффективности работы сотрудника. Пусть критерием будет не «500 звонков в день» и/или «работа без перерыва», а, например, «сумма денежных средств, взысканная с должников в пользу кредиторов в результате деятельности сотрудника колл-центра (за период)».
2.Установить повременно-премиальную систему оплаты труда для сотрудников: 50% зарплаты  - постоянная часть (за нахождение на работе), а другие 50% - бонус (за перевыполнение плана по критерию ««сумма денежных средств, взысканная с должников в пользу кредиторов в результате деятельности сотрудника колл-центра (за период)».
3. Развивать сильную корпоративную культуру в организации (включая элементы внутрифирменного патриотизма, фирменный стиль, методы внутрифирменных конкурсов и состязаний (например, «лучший сотрудник месяца»), систему материальных и моральных вознаграждений и поощрений и т.д.).
Каких людей следует набирать и чему обучать?
Так как должники  - это совершенно разные люди (по полу, возрасту, статусу и т.д.), то и в ряды сотрудников колл-центра должны набираться совершенно разные люди. Базовые критерии отбора: вежливость, коммуникабельность, знание психологии и  умение убеждать.

**ВАЛЕРИЙ РАЗГУЛЯЕВ: ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ**

Изначальный подход был неверным - акцент был сделан на процессе, в то время, как работа сотрудника подобного колл-центра не всегда должна быть строго подчинена системе, главное - чтобы достигался результат. Поэтому в первую очередь видится правильным перестановка акцента с учёта времени прихода-ухода и перерывов на перекуры и обед в пользу нужных колл-центру результатов. Одним из промежуточных результатов может быть и количество звонков, совершённых в течение дня, но обращать на него внимание нужно только, если не были выполнены итоговые результаты по количеству контактов. А количество контактов проверять, только в случае не выполнения норматива по возвратам денежных средств. При этом мотивационная система должна быть открытой - чем лучше твой результат, тем больше получишь - и при этом поддерживающей снизу нормативные проценты конвертации работы сотрудников на каждом этапе в результаты следующего этапа, чтобы они не отрабатывали только лёгкие варианты. Соответственно, оценивая результаты, можно будет определить тех сотрудников, у кого результаты лучше всех остальных. Таким надо поручать наставничество над вновь пришедшими сотрудниками, а также теми сотрудниками, которые регулярно не справляются - в таком случае результатом этих наставников становятся уже не их личные достижения, а достижения их подопечных. Это решение позволит уменьшить сокращения из двух самых текучих сегментов: тех, кто вырос из рамок специалиста, и тех, кто не дорос до этого уровня. Ещё надо обязательно продумать удобный инструментарий для работы сотрудников - всё должно помогать им работать, а не мешать. Узнать же, что именно можно улучшить, позволит обратная связь с самими сотрудниками - заодно они почувствуют, что о них заботятся, и что они могут влиять на ситуацию. При этом лучшие предложения по улучшению нужно обязательно отмечать и премировать.

**ДМИТРИЙ ЩЕГЛОВ: УВОЛЬНЕНИЕ РУКОВОДСТВА**

Сама по себе текучесть - не обязательно плоха, если найм новых сотрудников плюс зарплаты новичков обходится дешевле, чем зарплаты опытных зубров.

Об эффективности принятого решения можно судить по его результатам. Результатом данного изменения бизнес-процесса стал крах колл-центра (отказ клиентов + убытки. )

первое действие - уволить тех, кто это решение придумал и принял
второе действие - посмотреть, были ли в руководстве колл-центра управленцы, которые были не согласны и довели свое мнение вышестоящему уровню иерархии (владельцу или генеральному директору) Если такие были - их следует назначить руководить бизнес-центром
если таких не было - надо найти нового успешного руководителя колл-центра (критерий успешности - это не процент текучести или количество звонков/отчетов, а прибыль и доля на рынке)
новому руководителю надо сказать - делай что хочешь, но верни клиентов и прибыль

вероятно, сделает он и новый регламент
регламент вряд ли будет интеллектуальным прорывом: в Москве много колл-центров, вероятно как минимум в половине  - есть свои регламенты. Можно за деньги купить 3-5 регламентов лучших колл-центров и среди них выбрать оптимальное решение. Но вот доверить выбор предыдущей команде управленцев - это было бы ошибкой.

**НАДЕЖДА НОВОСЕЛОВА: СНИМАЙТЕ СТРЕСС У СОТРУДНИКОВ**

Регламент работы колл-центра.

-" Рабочий день – 8 часов, перерывы на обед, перекур и личную гигиену короткие, производятся по расписанию, время отсутствия сотрудника на месте фиксируется."

Комментарий:  8-часовой рабочий день-это норма+ 1 час обеденный перерыв. Среднестатистический человек выкуривает 1 сигарету за 10 минут ( тоже самое относится и к гигиеническим нуждам). Это совпадает с  требованиями  по охране труда при работе с ПК. Для снятия стресса в этом случае следует составлять график перерывов таким образом. чтобы учитывать интересы сотрудников- человек существо социальное и ему о той или иной проблеме нужно выговориться. Так как в рабочее время это возможно только в период перекуров- то и перекур следует устанавливать и для "друзей" в коллективе. К тому же болтовня с коллегой на другие темы позволяет переключить мозг на другую деятельность. А смена деятельности и обстановки- лучший отдых. Фиксировать время необходимо. в целях эффективной мотивации.

Рабочее место должно быть хорошо освещено и проветриваемо. Оно не должно нести негативных оттенков в обстановке ( работа с цветом окружающих предметов). Перегоодки должны быть прозрачными, хорошо изолирующими звук.. чтобы не возникало чувство замкнутого пространства и одиночества.

- Каждый работник должен в день сделать по 500 звонков и представить в конце дня отчет, в котором должно быть указано не менее 150 контактов и краткое описание итогов переговоров.

Комментарий: Устанавливайте разумные, слегка завышенные нормы.

Обработка одного звонка занимает около 1,5- 3 минут. Результативный звонок до 15 и более минут. Далее простая математика. 8ч\*60 - 7ч\*10 (это перекуры)- 10 минут (подготовка рабочего места) = 400 минут рабочего времени. Делим на количество минут. потраченных на 1 звонок: 400/3 = 133,333 . Таким образом в среднем человек физически может осуществить лишь 130-150 звонков за день.
Из них лишь 1\3 могут стать эффективными. Итого 40-50. Если у Работодателя стоит система СРМ - очень удобно фиксировать все клиентские отношения: контакты, историю звонков.  Если нет, то стоит инициировать внедрение СРМ, так как это позволит в автоматическом режиме отслеживать время обработки звонков. Экселевская таблица -это хорошо, но она не дает возможности одновременной работы всех пользователей в нем. И каждому сотруднику придется самостоятельно выгружать отчет по звонкам и взаимодействиям.

- Первый звонок должен быть совершен не позднее чем через три минуты после того, как сотрудник включил компьютер.
Комментарии: не корректное утверждение. Можно прийти на работу, но компьютер включить лишь через полчаса, либо компьютер включили, но по техническим обстоятельствам  отказывался подключаться к сети, или возникли сложности с учетной записью- как в этом случае? Разумно устанавливать пропускной режим с фиксацией времени прихода сотрудника. При этом, уточнять- звонок должен быть осуществлен не позднее 9-15. ( Если рабочий график с 9 до 18ч). За 10 минут опоздания- штраф сотруднику не назначать, но штрафовать, если звонок не был осуществлен в указанный интервал. Таким образом работает система штрафов и за просроченный звонок и за опоздание на работу. За преждевременный уход с работы без уважительной причины- также штраф.

- Система штрафов – каждая лишняя минута отсутствия на рабочем месте наказывается, минуты простоя в течение дня тоже.

Комментарии. О штрафах и мотивации.
Как я уже ранее писала: штрафовать следует за просроченный звонок и преждевременный уход с рабочего места без уважительной причины. Также следует наложить штраф если суммарное время простоя составляет допустим 10 минут за день, либо  N-е количество времени за неделю, месяц.

Мотивация. В конце недели собирать планерку и объявлять благодарность лучшему: кто не опоздал, кто совершил больше результативных звонков, а также выговаривать "лузерам", чтобы они  подтягивались за лидерами. По итогам месяца/квартала самому лучше приличная премия, а самому отличившемся "лузеру" - дополнительный срез с зарплаты за месяц ( в пределах разумного). Для лидеров должна быть предусмотрена мотивация по увеличению оклада, либо повышение в должности.

СОТРУДНИКИ:

Какие работники нужны:
\_ Молодые, амбициозные, нацеленные на результат, креативные , с четкой дикцией, живым острым умом и "подвешенным" языком.
\_ Военные, так как они дисциплинированны, и в достаточной степени стрессоустойчивы.
\_ Имеющие аналогичный опыт работы, либо способные к обучению.

Всех подряд набирать не имеет смысла. так как текучка от этого не уменьшиться.
В штате должен быть предусмотрен психолог. который будет проводить прием , адаптацию и аттестацию сотрудников ( либо тренинг-стрессменеджер). Каждые три-четыре недели должен проводиться мини-тренинг продукту, по работе с возражениям и выработке стрессоустойчивости. Каждую неделю- беседа сотрудника с психологом.( личная, на предмет беспокойства. неудовлетворенности).

**СЕРГЕЙ АНИСИМКИН: ЗВОНКИ КАК РЕЗУЛЬТАТ ИЛИ РЕЗУЛЬТАТ ОТ КАЧЕСТВА ЗВОНКОВ?**

Любой менеджер оценивает проделанную работу не по произведенным телодвижениям, а по полученному результату. Аргумент: Ведь мы так активно работали! - является лишь, в худшем случае попыткой аргументировать "объективные обстоятельства", в лучшем случае попыткой превратить количество в качество, при том качестве ресурсов, которые доступны по рыночной цене.

Лучшими тренерами являются практикующие успешные сэйлзы, которым за это хорошо доплачивают или они являются партнерами. В других случаях они не делятся секретами, которые из позволяют зарабатывать больше других и быть успешными. В любом коллективе исполнителей есть энергичные / инициативные / результативные и другие сотрудники, высиживающие время до конца рабочего дня. Первых важно сохранить и замотивировать, вторых нужно увольнять, чтобы инфекция безразличия не распространялась среди остальных.

Основным правилом мотивации является выделение и поощрение заслуг лучших сотрудников для движения вверх по пирамиде Маслоу в самомотивации сотрудников. Если успешный сотрудник не видит материальной и моральной мотивации в виде признания его профессионализма, он либо перестанет развиваться, либо уйдёт.

Мои решением я вижу:
1. Изменение Заказчиком количественной оценки на качественную. Получение обратной связи от Заказчика. Распределение списка должников по алфавиту между несколькими группами операторов. Оценка еженедельно.
2. Формирование нескольких групп из операторов, где "бригадирами" и "вторыми номерами" становятся опытные и успешные операторы. Именно бригадир несёт ответственность за кусок территории, дисциплину и эффективность использования ресурсов.
3. Дать возможность зарабатывать по принципу сдельно-премиальной оплаты, когда прописываются KPI для начисления премий.
4. Формирование разрядов и привязка к разряду почасовой ставки. Разница в зарплате между разрядами должны быть значительной. Более успешные и перспективные растут вместе с уровнем фиксированной заработной платы. Наоборот, те, кто пока не приносит результат получают минимум, однако видят перед глазами таких же как они, которые сделали себя сами, self-made senior операторы.
5. Аттестация по представлению старшего группы, на основании результатов оценки Заказчика.
6. По результатам месяца лучшая группа получает оплаченную Компанией, например, боулинг вечеринку.
7. Наглядная агитация. Графики и фотографии Лучших операторов. Пропаганда увлекательных и невероятных конкретных карьерных историй.

Соревновательность, командная работа, ответственность перед коллегами (товарищами), возможный карьерный рост изменит атмосферу с "лагерной" на драйвовую. Балластный персонал будет либо перевоспитываться, либо выживаться из группы самими операторами, так как будет мешать достижению результата. Администрации важно соблюдать некий кодекс правил, поддерживающих соревновательность и согласованную поведенческую атмосферу.

**ПЕТР МИТЮШКИН: СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

Очень правильные решения по штрафам и требованиям. Однако, я бы рекомендовал усложнить систему мотивации. Можно продумать систему небольшой (минимальной) фиксированной оплаты за работу, из которой допускатся штрафы за нарушение правил, которые описаны в проблеме. Но следует дополнително сделать мотивацию по итогам работы: за количество звонков, за количество контактов, за выполнение/перевыполнение требований. Например, ставку 20 000 рублей в месяц можно разбить на фикс 5 000 рублей, к которому выписываются надбавки от 2 до 5 рублей за полученный контакт (с проверкой качества отчета) и фиксированные надбавки от 200 до 500 рублей за день выполнения нормы по звонкам (500 звонков). Причем, ставки стоит связывать с условиями работы с клиентами колл центра, что позволит получиьт более прозрачную математику прибыльности колл центра и частично застраховаться от убытков. Банк Тинькофф, например, рассматривает мотивации за выполнение планов по звонкам (по итогам месяца) в ходе аттестации сотрудников.

Такие изменения позволят заинтересовать сотрудников с серьезным опытом работы в других колл центрах и избавиться от притока "одноразовых" студентов на 2 недели. Текучесть персонала должна снизиться.

С точки зрения набора персонала, очень важно учитывать мотивацию соискателей - работа на сезон, постоянное место работы на длительный срок, перспективы роста и личные амбиции.

Для всех новых соискателей целесообразно проводить 1-2 недельный тренинг с минимальной оплатой или вовсе без оплаты (стажировка). Такая практика позволит снизить количество новых сотрудников, в эффективности которых вы сомневаетесь перед приемом на работу, и снизит риски потерь на зарплатах неэффективных сотрудников.

Отдельно хочу порекомендовать интеграцию иерархии сотрудиков колл центра. Это решит проблему отчетности и контроля (сотрудники группы из 10-20 человек, руководители групп отвечают за общую эффективность группы). Кроме того, это позволит замотивировать амбициозных соискателей перспективами достаточно быстрого роста, например, в ходе оценки работы за последние 2-3 месяца и аттестации ключевых навыков. Что, несомненно, повысит качество кадров и отчасти решит проблему текучести кадров.

**ВИКТОР БАЖЕНОВ: ПРЯНИКИ ДЕЙСТВУЮТ НЕ ХУЖЕ**

люди не роботы, нельзя так прессовать.
- прежде всего надо просто не штрафовать, а премировать и отвязаться от рабочего дня в 8 часов
\* за то что в отчете более 150 контактов в течении недели начислять бонусы, а не штрафы

давая людям ориентир на пряник они и сами будут батрачить более 8 часов.
Клиентам компании то не важно сколько работал человек, важно чтобы кредиты погашали ведь.

- на счет текучки, не важен возраст и навыки первичные когда человек пришел в колл центр.
если человек показывает результат в 120 результативных звонков то это уже прекрастно ибо со временем он и 150 легко будет делать, но в любой работе нужна сноровка, так надо давать людям возможность этот навык наработать.

а уж весь этот фарс на счет когда начал и когда кончил это совсем пустое
- кому какая разница когда я делаю 1 звонок.
не во всех же компаниях за первые 3 минуты рабочего дня человек готов с вами общаться, он извините с полным печенья и чая ртом ещё стоит, и ему ой как не до кредитов, не надо ему портить день с самого утра ))

каких брать уже озвучил, не важно каких особо, важно чему и как учить.
чему обучать
- прежде всего тренинги по общению;
- желательно по скорости набора результатов переговоров;
- по продуктам клиента, чтобы посоветовать клиентов перейти на другие программы кредитования. У клиента должно после разговора всегда оставаться положительное мнение о вашей компании.

-===============-
А лучший способ конечно разработать на основе web CRM ситему отчета по звонкам и завязаться на SIP звонки. Чтобы люди хоть из дома(а скорее всего студенты и домохозяки) звонили и в систему только результаты вводили прямо из дома )))
и по выработке за звонки. удачные и неудачные по разной цене им платить и всё.

**НИКОЛАЙ КУЗЬМИН: ПОРЯДОК — НЕ ТОЛЬКО В МЕРАХ НАКАЗАНИЯ**

Все, что нужно руководству этого колл-центра — понять, что порядок заключается не только в том, чтобы наказывать сотрудников за любой шаг в сторону. Можно провести аналогию между колл-центром и армией, где дисциплина играет важнейшую роль, но при этом солдат должны кормить, одевать и давать им увольнительные.
Я предлагаю ввести следующий регламент работы и механизм набора сотрудников.

Регламент работы:
1.Рабочий день должен быть разбит на смены по 4 часа, каждый сотрудник может работать 1 или 2 смены в день, не менее 3, но и не более 6 дней в неделю. В какие смены и какие дни работать сотрудники должны иметь возможность выбирать сами, но в рамках сетки, по которой все время офис должен работать на нужной мощности.
Во-первых, это даст возможность привлечь на работу студентов, которые являются основным источником кадров для подобных компаний. Во-вторых, позволит сотрудникам правильно распределять нагрузку, что даст прирост продуктивности работы.
2.В рабочее время необходимо сделать перерывы, которые реально требуются — 5 минут через час, 15 минут через 2 часа, 30 минут на пересменок. Для сотрудников должна быть устроена комната отдыха, курилка.
Это позволит сотрудникам чувствовать себя довольно комфортно, но исключит возможность длительных перерывов.
3.Штрафы за опоздание и не выполнение плана необходимо сохранить, но заметно смягчить рамки. Например, штрафовать можно на опоздание более чем на 5 минут, количество звонков, более, чем на 10% меньшее чем план.
Штрафы в данном случае обоснованы в связи с низкой мотивацией типичного сотрудника колл-центра.
4.План по количеству звонков следует рассчитать, как наименьшее прибыльное (с учетом выплаты заработной платы данному сотруднику для компании) количество звонков за рабочее время.
5.При превышении плана необходимо ввести премиальные. Возможно ввести их, допустим, за каждые 10 результативных контактов свыше плана.
Это позволит мотивировать сотрудников на интенсивную работу вместо «высиживания» формально положенного времени, выработки формально положенного количества контактов.
6.Совершенно необходимо ввести четкую систему контроля исполнения работы при помощи CRM. Правильная система должна быть простой и быстрой в использовании сотрудниками колл-центра — им необходимо будет делать пометки о каждом контакте максимально быстро, при этом отражая результат контакта. Руководство так же должно иметь возможность быстро просматривать информацию о контактах каждого сотрудника, запрашивать запись разговора по конкретному контакту и т.п.

Набор кадров:
1.Все сотрудники должны проходить стрессовое собеседование, тест на внимательность и скорость ответов.
2.Предпочтение надо отдавать кандидатам с опытом аналогичной работы, но не останавливаться на них.
3.Для всех новых сотрудников надо проводить стартовое обучение, на котором их так же следует тестировать — на стрессоустойчевость и работоспособность. В процессе обучения новым сотрудников надо учить легко ориентироваться в разговоре с помощью подсказок по проекту и быстро и четко заполнять данные в системе администрирования.

**ВИТАЛИЙ ЖАНДАРОВ: РЫБА ГНИЕТ С ГОЛОВЫ**

решений тут видится три, и, более того, они не являются взаимоисключающими.

первое решение, как прямой ответ на поставленный вопрос "каких людей набирать":

набрать сюда нужно - нового генерального руководителя, человека который
1) умеет видеть /выделять в бизнесе основные, ключевые активы, на которых держится компания,
2) умеет вести проекты (и имеет за плечами опыт успешных проектов)
3) понимает суть ответственности, и умеет спрашивать

именно этих трех моментов (а по сути - нормального топ-управленца) как раз и не хватило компании;
произошла очередная "поигрушка" генералитета за деньги собственников и за возложенные надежды клиентов:

не представляя себе, чем зарабатывает компания, не задумавшись ни о рисках, ни о промежуточных точках контроля, не сделав пилотного проекта или предпроекта, ухнули в тар-тарары весь набранный актив, жесткими мерами продавливая несистемное одноходовое решение - это отсутствие элементарной управленческой и проектной грамотности

поэтому кого сюда набирать - нормального генерального.
а дальше нормальный управленец легко решит описанную несложную тактическую задачу, тем более что, судя по вводной, приток желающих работать в компании есть, и портфель заказов тоже есть, осталось лишь одно - спокойно и грамотно его отрабатывать

второй вариант:
раз текущий управленческий состав не умеет планировать и воплощать серьезные изменения (вводить и организовывать работу с бОльшим КПД, например), то идем потихоньку, "в час по чайной ложке"

возвращаем все на круги своя, потихоньку взобновляем прежний режим, формируем устойчивый костяк специалистов.
пусть не с высочайшим КПД, но всяко не так провально, как в последние месяцы,все это начнет работать.
и это куда лучше, чем растерять клиентов и навсегда загубить имя

и это можно делать параллельно с поиском нового топ-менеджера

ну и третье.
главное то ведь не в том, чтобы КПД рабочего времени повысить. это лишь средство.
главное - это рентабельность бизнеса повысить, если выручка та же.
вот с сокращения зарплат бездельникам в руководящем звене (или увольнений - а то ощущение есть что многовато там лодырей, раз такие элементарные вопросы решат не умеют) и надо начинать

вот как-то так

**НИКОЛАЙ КУКУШИН: ЗРИ В КОРЕНЬ**

По своему 25-летнему опыту организации call-центров могу сказать, что такая задача решается иначе. Неоходимо делать на отборе глубокую проверку способностей и навыков, состояния здоровья (не верьте справкам). Регламентации перерывов не долно быть, ее успешно заменит стимул зависимости оплаты от количества звонков. В результате изначально пригодные люди сделают наивысший результат. Проверено на практике. Работников найти в эту сферу непросто, но их много.

**АЛЕКСЕЙ ДМИТРИЕНКО: РЕШЕНИЕ КЕЙСА «СВЕРХНАГРУЗКА»**

Что изменить?

       В первую очередь нужно изменить регламент по количеству звонков. При восьмичасовом рабочем дне, даже без перекуров и отлучения по физиологическим потребностям, получается, по 57,6 секунд на звонок и его обработку: набрать номер, дождаться ответа, поговорить, сделать запись в отчёт. Кто-нибудь из руководства колл-центра пробовал сделать фотографию рабочего времени, прежде чем установить такое правило? Да, и закон диалектики о переходе количества в качество пока ещё никто не отменял. Увеличение количества звонков за один и тот же период времени приведёт к снижению показателя их эффективности.

       На то, чтоб снять трубку, набрать номер и дождаться ответа (а это, как правило, происходит после третьего гудка) уходит не менее 15 секунд, т.е. на разговор с должником остаётся 42,6 секунды, а далее по ситуации. Специалист колл-центра должен быстро и доходчиво объяснить причину звонка и получить какой-то ответ. Основная проблема в том, что скорость восприятия информации у всех людей разная и реакция на звонки по поводу долгов неоднозначная.

       Следовательно, первое изменение должно быть основано на анализе реальных возможностей среднестатистического специалиста колл-центра по количеству совершаемых им за рабочий день звонков. Должны быть определены: адекватное минимальное количество звонков в целом и адекватная минимальная доля эффективных звонков. Эти показатели должны быть взяты не «с потолка», а выведены опытно-статистическим путём. Этот же анализ может стать и основой при заключении договоров с банками. Колл-центр будет брать на себя адекватные, посильные обязательства.

       Так же считаю, что нужно отменить систему штрафов – это деструктивная практика. Работа специалиста колл-центра очень напряжённая, связана с общением с разными людьми и любой, даже самый стрессоустойчивый человек нуждается в коротких перерывах. Вместо штрафов нужно ввести регламент перерывов. В офисе можно разместить несколько кресел для релаксации, чтоб каждый сотрудник мог снять усталость от сидения на одном месте в одной и той же позе. Любой сотрудник имеет право на кофе/чай. Но, судя по описанию ситуации в кейсе, к сотрудникам применяются рабские и унизительные инструменты влияния на их эффективность. Текучка 90% при таком подходе хороший показатель. Должно быть 100%.!

Кого брать на работу и чему учить?

       Принимать на работу следует стрессоустойчивых и коммуникабельных людей, но в то же время, способных выполнять монотонную работу. Возможно, для этого потребуются специальные методы тестирования во время собеседований и для этих целей нужно обратиться к квалифицированным психологам.

       Обучать сотрудников колл-центра нужно различным коммуникативным навыкам, стрессоусточивости. Каждый сотрудник должен знать и уметь быстро и чётко доносить информацию до любого человека, правильно задавать вопросы и получать конкретные ответы за короткий промежуток времени.

       В качестве дополнительного обучения я бы рекомендовал руководителям колл-центра пригласить специалиста по физической культуре для разработки специальных коротких упражнений на снятие физической и эмоциональной усталости сотрудников. Этим упражнениям следует обучить сотрудников, чтоб в любой момент каждый мог «разгрузиться» и «перезагрузиться». Вместе с тем, люди будут не только освобождать себя от физического напряжения, но и частично от негативных мыслей относительно своей работы и установок руководства.

С уважением,
Руководитель консалтингового проекта «Хорошее решение»
Алексей Дмитриенко

**АНДРЕЙ ФАДЕЕВ: ОТ БИОРОБОТОВ К «ЭФФЕКТИВНЫМ ОПЕРАТОРАМ»**

Вступление.
В теории и практике управления достаточно часто рассматриваются две наиболее оптимальные стратегии управления
1) Упор на технологию. Производится оптимизация процесса, или их совокупности как таковой, безотносительно к задачам и целям выполнения процесса. Примеры - процесс производства на конвейере, методология проектного управления PMBOK. При этом считается, что оптимизация процесса его выполнения гарантирует наилучший достижения цели, на выполнение которой направлен процесс. Несмотря на всю их "бесчеловечность" для многих процессов они  действительно являются наиболее оптимальным решением.
2) Упор на результат, достигаемый в ходе выполнения процесса, или их совокупности. Примеры - уход от пооперационного выполнения работ к ответственности бригады за результат или же методология Prince в проектном управлении.

В зависимости от сложности и требований к интеллектуальности процесса либо одна, либо другая стратегия обеспечивает большую эффективность выполнения процесса. Интересно посмотреть на примере колл-центра, какая из стратегий когда будет наиболее эффективна.

Анализ задачи стоящей перед колл-центром и путей ее решения
Сбор долгов ипотечных заемщиков российских банков. Назовем их клиентами колл-центра.
Клиентов колл-центра можно будет разделить на 2 категории
1) лиц случайно допустивших небольшую просрочку платежей и у которых есть деньги для дальнейшей регулярной оплаты кредита.
2) лиц, попавших в сложную ситуацию, у которых денег сейчас нет, либо они появляются периодически, что делает невозможной выплату регулярных ипотечных платежей. Здесь я бы отметил безнадежных должников и лиц, которые после хорошей "встряски" могут найти резервы и продолжать платить, хотя бы еще какое-то время.

Судя по всему для этих категорий заемщиков колл-центр предусматривает разные стратегии обзвона.
На первую категорию больше рассчитано требование 500 звонков.
Видимо специалисты колл-центра считают, что для них будет достаточно напоминания в жесткой форме о просрочке и необходимости срочной оплаты долга. Далее условно назовем этот тип исходящего звонка 500

На вторую категорию должна быть рассчитана связка из коротких звонков, с напоминаем в предельно жесткой форме о просрочке и необходимости срочной оплаты долга, которая создает для клиентов некомфортный эмоциональный фон, после которого следует более длинный диалог (150 звонков),  с кратким описанием итогов переговоров, результатам которого должно стать срочное погашение долга клиентом и его последующий визит в банк для реструктуризации кредита. Т.к. это исходящие звонки, да еще с максимально возможным прессингом на клиента, то его результат легко укладывается в простейшую табличку говорил с заемщиком, гарантом кредита , членом его семьи. Результат - платят завтра, в течение 3 дней, завтра идут в банк для оформления доп. соглашения и т.п. что не займет много времени. Назовем этот тип исходящего звонка 150.

В описании на мой взгляд пропала задача актуализации толефонных номеров заемщиков. Ведь в анкете к кредитному договору скорее всего указывалось 3 номера телефона - мобильный, домашний и рабочий. Часть из них вполне могла уже поменяться.

Понятно, что работа с такими клиентами является тяжелым моральным испытанием для операторов колл-центра и требует несколько иной организации труда, чем применяемая сейчас.

Недостатки существующей организации труда.
1. Несмотря на наличие 2-х типов телефонных диалогов (150 и 500) и двух категорий клиентов, предъявляющих значительно отличающиеся требования к квалификации операторов и характеру диалога с клиентами они не были разделены между операторами с различной квалификацией. Это привело к недостаточной производительности исходящих звонков колл-центра и как следствие повышенной себестоимости. Эту проблему решили "лечить" ужесточением регламента работы. В итоге получили описанную в кейсе ситуацию.
Можно предположить, что проблемы усугубили работа по неактуализированной телефонной базе и ручное заполнение отчетных документов.

Ответы на вопросы кейса
1. Что следует изменить в регламенте работы колл-центра.

1) перед обзвоном проводить с помощью автоинформатора актуализацию телефонной базы по простейшему признаку - снимают трубку на телефоне, указанном клиентом или нет. Если сняли, то автоинформатор должен зачитать короткое автоматическое сообщение.
2) формировать ежедневные задания на обзвон по следующим группам i) категория клиентов 1 телефонный диалог 500 ii) категория клиентов 2 телефонный диалог 500 iii) категория клиентов 2 телефонный диалог 150
3) операторов колл-центра разделить на 2 группы с различной системой мотивирования и регламентом работы
а) начинающие, малоквалифицированные для использования в обзвоне 500. Для них вполне можно будет оставить возможно немного смягченные существующие требования. Возможно, что в зависимости от типа телефона и времени суток на/в которое производится звонок можно будет немного изменить норму времени на 1 звонок и соответственно кол-во контактов за смену. Систему штрафов я бы несколько сместил от требования присутствия на рабочем месте к выполнению нормы результативных звонков. Но это уже скорее всего будет тонкая настройка. Возможно, что в процессе работы окажется целесообразным выделить и определенную группу работы опреторов и с группой клиентов 2 телефонный диалог 500. Здесь скорее всего речь может идти об определенных психофизиологических требованиях к операторам (высокая стрессоустойчивость).

б) группа опытные операторы для использования в обзвоне 150. Здесь бы я во главу угла поставил результативность звонков и отчетность по ним, при условии существенного смягчения регламента для них. Здесь скорее всего надо будет выделять частные нормы времени на 1 телефонный диалог в зависимости от типа телефона, на который осуществляется исходящий звонок (сотовый, домашний, рабочий) и времени звонка/дня недели. Вполне возможно, что норма в 150 звонков здесь может быть увеличена. Основным критерием работы опратора я бы здесь сделал совершение определенного кол-ва результативных звонков при своевременном времени начала/окончании работы.

2. Кого набирать и чему учить
"Биороботы"
группа обзвон 500, категория клиентов 1. Можно брать молодежь, которая должна будет выучить 1 диалог.
группа обзвон 500, категория клиентов 2. Основное требование "железобетонная" стрессоустойчивость, полное отсутствие сочувствия к клиентам, желателен "отталкивающий" голос. Необходимо выучить 1 диалог.
"Эффективные операторы"
группа обзвон 150, категория клиентов 2. Можно брать хорошо зарекомендовавших себя операторов из групп обзвона 500, а также после проверки на стрессоустойчивость и полное отсутствие сочувствия к клиентам сотрудников уже имеющих опыт аналогичной работы.  Необходимо обязательное обучение по проведению жестких переговоров  и поддерживающие требнинги, а также выучить несколько типовых диалогов.

**КОНСТАНТИН ТУПИКИН: СВЕРХНАГРУЗКА ХОРОШО ИЛИ КУДА ДЕЛАСЬ ЦЕЛЬ**

В условии данной задачи мы не видим главных вещей. Это условия договоренностей между колл-центром и банками и цели, которых должны добиться сотрудники колл-центра. Решение данной задачи зависит от вышеописанных факторов.
     Если банки поставили колл-центру задачу обзванивать как можно большее количество людей и просто напомнить им о существующем долге, то можно набирать людей, которые могут говорить на языке той страны в которой находится колл-центр, не имеют речевых деффектов, не страдают глухотой и адекватны в выполнении поставленных целей. Далее, все так же как и делал колл-центр: поставить четкие рамки, в том числе и максимальное количество минут на разговор, замотивировать сотрудников на количество звонков за день (премиальная часть зарплаты) и постоянно иметь кадровый резерв из кандидатов на работу, так как текучести кадров при жестком режиме не избежать.
   Второй вариант. Если банки хотят реального возврата долгов по кредитам, то колл-центр должен пересмотреть свой подход к работе. К кандидатам помимо перечисленных выше требований могут добавиться навыки переговоров или продаж. Можно брать на работу людей работавших ранее в продажах. После того как люди набраны их необходимо обучать навыкам переговоров по телефону. Следующим действием должно быть ранжирование списка клиентов по сумме долга (от максимума к минимуму). Каждый сотрудник должен по приходу на работу получить такой список и ознакомиться с ним до того, как начал звонить, а именно фамилия и имя должника, пол, возраст, род занятий, адрес, далее представить себе этого человека и выстроить стратегию переговоров с ним. При таком способе работы сотрудники не могут быть загнаны в четкие временные рамки и целью у них будет сумма возврата просроченной дебиторской задолженности, бонусная часть зарплаты выплачивается за возврат долгов, а не количество звонков. Такая работа уже не для роботов и она более интересная, включается нематериальная мотивация (можно проводить соревнования между сменами и всеми сотрудниками), поэтому через некоторое время текучесть кадров сильно уменьшится и людям будет интересно повышать свои профессиональные навыки переговорщика. Для сохранения опыта внутри компании и удержания опытных сотрудников имеет смысл сделать институт наставников, которые будут получать дополнительные бонусы за воспитание новых сотрудников.

**ДМИТРИЙ ЖУКОВ: ПЕРВЫЙ ШАГ**

Что изменить в регламенте?

Перерывы не регламентированы по расписанию. Время отсутствия можно фиксировать. Разработать квоту на перерывы. Наказывать за значительное превышение. За значительную экономию – поощрять.
Разработать квоту на кол–во звонков и результативные звонки. Наказывать за значительное снижение. За значительное превышение – поощрять.
Лимит отсутствия на рабочем месте ввести совокупным кол–вом минут. Наказывать за значительное превышение. За значительную экономию – поощрять.

Каких людей набирать?

Низкооплачиваемых работников без опыта можно продолжать брать. Прием на работу в стиле "брось вызов" и "заработай" и пр. Не отказываться от приема опытных работников.
Просчитать динамику текучести. На стадии "перелома" отсеивать работников в группу "лидеров" с более хорошими условиями труда (управление, компенсации и льготы и пр.)

Чему обучать?

Тренинг на стрессоустойчивость. Один тренер и пары работников. Сбор лучших практик (переговоры, управление стрессом и пр.).
Строгий, простой в использовании и усвоении, эффективный стандарт телефонных переговоров.

Плюс:

Устроить соревнование по показателям деятельности.
Показатели работника должны быть доступны ему индивидуально в режиме реального времени.
Дать работникам возможность делать больше, задерживаться на работе и пр.
Возможен дефицит знаний и навыков у менеджеров колл–центра: знания в области управления производительность труда. Обратная связь от работников. Опыт ведущих колл–центров.

**МАКСИМ ШВЕЦОВ: ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ CALL-ЦЕНТРА**

Указанный call-центр столкнулся с достаточно стандартной проблемой, которую можно охарактеризовать следующим образом:

1. Чрезмерная формализация рабочего процесса с большим количеством критически важных деталей, за которые можно получить взыскание/штраф/санкцию.
2. Отсутствие мотивации за четкое следование введенным правилам.

Налицо перекос в пользу репрессивно-карательных мер, которые, по задумке авторов регламента, должны приводить к тому, что любой сотрудник, будучи помещен в рамки регламента, сможет эффективно выполнять свои обязанности по общению. К положительным моментам формализации можно отнести следующие моменты:
- персонал имеет четкие инструкции, описывающие, что, как, когда делать. Это уменьшает время простоев и повышает эффективность использования рабочего времени.
- административный персонал имеет четкие критерии для контроля и оценки деятельности каждого сотрудника.
- количественные показатели преобладают над качественными, что до определенной степени повышает прозрачность работы.

Все эти моменты в теории должны повышать результативность работы сотрудников call-центра, однако на практике произошло обратное: call-центр стал терять конкурентоспособность, нести убытки, терять клиентов, персонал. Причины следующие:
1. нереалистичные цели: при работе 8 часов в день, 5 минутах в час на технический перерыв, при средней продолжительности звонка в 2 минуты и при среднем времени занесения информации о звонке в 2 минуты получается в самом идеальном случае:
- рабочий день: 480 минут/день
- время технических перерывов: 40 минут/день
- чистое время работы: 480 минут - 40 минут = 440 минут
- максимальное количество обработанных вызовов: 440 минут/(2 минуты+2 минуты) = 110 минут.
Очевидно, что сложно добиться 100% загрузки операторов call-центра, поэтому для большей реалистичности следует применять разумный процент загрузки рабочего времени (оценочно, никак не более 80%, а скорее 60-75%), что еще сильнее понижает количество эффективно обработанных звонков.
2. Непрозрачность системы мотивации, которая, как видно из представленного кейса, предусматривает санкции за невыполнение формальных требований и совершенно не учитывает поощрения за их выполнение.
3. Невовлечение персонала, для кого составлялись инструкции, в работу по разработке регламента работы, что привело к его неприятию в том числе (что проявилось в увеличению текучести кадров).
4. Снижение требований к потенциальным кандидатам, что привело к снижению общего уровня сотрудников и, как следствие, опять к увеличению текучести кадров, снижению качеству работы сотрудников, меньше удовлетворенности клиентов, потере конкурентоспособности компании и убыткам от деятельности.

Предлагается следующий комплекс мер по повышению эффективности работы предприятия:
1.    Сделать регламент работы более реалистичным, скорректировав целевые показатели звонков с учетом требуемого среднего времени звонка (это зависит от требования заказчика), нормальной загрузки оператора (60-80% рабочего времени), а также достаточного количества технических перерывов, обедов и т.п. (критерий – соответствие Трудовому кодексу, а также гигиеническим требованиям). Отчеты операторов call-центра должна предусматривать автоматическое извлечение данных отчетов из системы, которая обеспечивает работы call-центра (по крайней мере, количественные показатели: продолжительность звонков, простоев, общее количество и т.п.). Это поможет увеличить полезное время работы операторов, а также получать единообразные отчеты (в одном формате с единым набором данных).
2.    Привлечь к работе над новым регламентом сотрудников, которые будут с этим регламентом работать в дальнейшем. Это позволит работникам влиять на некоторые аспекты регламента при проработке, знать его в деталях и уменьшить возможное сопротивление при внедрении документа в работу.
3.    Сделать прозрачной систему мотивации, которая должна предусматривать не только штрафы за нарушение, но и вознаграждение (не обязательно материальное, вообще говоря) за выполнение совместно принятого регламента.
4.    Скорректировать систему отбора персонала, чтобы по возможности отсеивать заранее неподходящих кандидатов, а также привлекать к работе более подготовленных/способных/опытных работников. При подготовке новых сотрудников отлично помогают более опытные старшие сотрудники, которые своей помощью резко сокращают время адаптации и включения в работу новичков.

Данный набор мер не является исчерпывающим, однако он способен по крайней мере устранить последствия предыдущих решений, а в идеале повысить конкурентоспособность call-центра в долгосрочной перспективе.

**ЕВГЕНИЯ ГЕЙЧЕНКО: СВЕРХНАГРУЗКА**

Проблема эффективности персонала в колл-центре появилась с новым планом. значит именно его нужно корректировать.
Во-первых, рабочий восьмичасовой рабочий день и короткие перерывы на отдых. Это привело к быстрому утомлению сотрудников. У каждого сотрудника разные биоритмы и каждый человек в разное время утомляется, поэтому отдых по расписанию делать нельзя. Необходимо сделать так, чтобы сотрудник почувствовавший, что ему нужно оторваться от работы, вышел и не менее 20-30 минут отдохнул в другом помещении, специально для этого подготовленное. Тогда не будет перенагрузки. В этом плане нужно следить за тем, чтобы сотрудники все сразу не вышли, т.е. контроль должен присутствовать, но не так жестко.
Во-вторых, план звонков. Если учесть, что средняя продолжительность звонков 2-3 минуты, то 500 звонков можно сделать за 16-25 часов беспрерывной работы + время на постобработку звонка. Оптимальное количество результативных звонков оператора в день 150-160.
В-третьих, система штрафов за каждую минуту начнет напрягать сотрудников и повысит нервозность.
Для повышения эффективности, нужно поставит перед сотрудниками план, например, 150 результативных звонков в день. Если менее, то сотрудник штрафуется.
По поводу персонала. Практически все операторы, принимаемые на работу, не имеют опыта. Текучка возникает из-за резкой перенагрузки. В этом случае, при наборе новых сотрудников стоит увеличивать нагрузку постепенно. Первый день – 50 результативных звонков, во второй, 70 и т.д., постепенно приближаясь к стандартному плану.

**ДАМИР ШАКИРОВ: КРЕСЛА И ТАДЖИКИ**

Несомненно главная причина неуспешности работы КЦ - это недостаточный контроль за операторами и низкие нормативы. НЕОБХОДИМО:
1. Закупить специализированные кресла для операторов с выводом в канализацию. Таким образом мы повысим кол-во принятых звонков без набора доп. персонала. Персонал меняется, а кресла то остаются!
2. Для подготовки отчетов нанять таджиков. Которые будут раз в 10 мин записывать текущие разговоры на "бумагу"
3. За счет кресел и таджиков мы сможем увеличить кол-во принятых звонков с 500 до 550!!!
4. Если оператор не набирает 550 звонков в день, то ввести систему наказаний ввиде перевода оператора в карцер, где будет отсутствовать спец. кресло (из п.1) и таджик будет сидеть прямо напротив. Телефон и компьютер также присутствуют в карцере.

Я думаю этого будет достаточно чтобы не только повысить эффективность работы КЦ но и попасть в книгу рекордов Гинесса!!!

**БОРИС ЗВЕРЕВ: РЕГЛАМЕНТ ДЛЯ СВЕРХНАГРУЗКИ**

Для начала уточним вводные.
Колл-центр предоставляет, судя по описанию, outsourcing-услуги банкам по сбору их долгов с должников. Надо полагать, речь идёт о работе с физическими лицами, бравшими кредит - с организациями-заёмщиками работают сами банки, без операторов-"звонарей".
Поскольку компания западная, то стандарты работы тоже западные - а там, как известно, с должниками поступают достаточно жёстко, поэтому напоминания от банка бывает достаточно. У нас жёсткость проявлять могут на законном уровне только судебные приставы, да и они в большей степени обслуживают государственные интересы (задолженности по налогам, сборам, ЖКХ), нежели вообще взыскивают долги. Поэтому взять кредит и не отдавать, увы, вполне традиционная практика для наших граждан - причём невозврат происходит не только из-за финансовой невозможности расплатиться по обязательствам в силу потери источника дохода или иных проблемных ситуаций, а просто от нежелания платить, и тут снова "увы", наши законы предоставляют гражданам подобные лазейки.
Ну и раз идёт речь именно о долгах, то вряд ли это касается "технической" задолженности в пределах 1-2 текущих взносов в счёт погашения кредита - об этом, как правило, напоминают сами банки, причём часто с помощью SMS или звонка голосового робота.
Итак, вырисовывается картина, с каким контингентом приходится общаться операторам колл-центра. Это либо люди, потерявшие возможность возвратить кредит, либо люди, просто не желающие его возвращать. В обоих случаях разговор гарантированно будет на повышенных тонах со стороны абонента, и вернее всего - с угрозами и оскорблениями в адрес оператора лично. И весьма вероятно, что "на том конце провода", после того, как оператор представится и сообщит о цели звонка (а направленность звонков однозначная: именно оператор должен позвонить должнику), просто бросят трубку, а если есть определитель номера и не блокируется определение номера колл-центра - заблокируют входящий номер на последующие звонки.
Таким образом, оператор, согласно требованиям регламента, должен сделать 500 звонков, пообщавшись на высоких тонах, услышав брань и угрозы, или просто короткие гудки. за 8 часов (т.е. 480 минут, если перекуры, обед и "гигиенические перерывы" не входят в них) оператор должен сделать 500 звонков. Меньше минуты (57 секунд!!!) на звонок без перерыва в звонках. Но задача "звонка" - поговорить с должником, сообщить ему важную информацию, и "принудить к миру" (с). Плюс -  набор номера и ожидание снятия трубки (5-15 секунд). Технический микроперерыв на переключение внимания на нового абонента - еще 5-10 секунд. Итого на разговор 30-45 секунд!!!
Краткость - она, конечно, сестра таланта, но не до такой же степени.
Возьмём друго нужно набрать 500 звонков (по самым скромным подсчётам - полтора-два часа чистого времени за смену только прозвон и ожидание снятия трубки), из которых не менее 150 - результативных (если по 30-60 секунд – то).

**АЛЕКСАНДР АКМАН: ПЕРЕГНУЛИ ПАЛКУ**

Данная ситуация возникла в результате так называемого: «закручивания гаек» в итоге, что называется: «перегнули палку – сломалась».
Но теперь, по идее, руководство обладает следующей информацией:
Какой эффективности эксплуатации труда можно достичь и как долго  такой режим можно использовать (т.е. в Ваших условиях работник выдерживает не более 2 недель, за эти две недели вы выжимая из него все что можно получаете некий результат – сейчас в компании есть (должно было быть) всё для анализа – нужны данные в динамике в разрезе количества сотрудников, количества звонков, финансовых результатов колл-центра, с приложением этих данных на изменение распорядка дня (изменение правил))

Очевидное решение это:
Нужно снизить прессинг (можно через определение приемлемой текучести персонала (например: установив лимит текучки в 50-60 %  , и доведя рабочую обстановку до такого эффекта))
Либо и  фактически нужно снять вновь введенные ограничения (не обязательно все, лучше ключевые влияющие на лояльность)
Либо как альтернатива, и даже более лучшее решение, это опрос персонала на тему лояльности и факторов явившимися причинами к увольнениям.
Данные опросов обрабатываем, выявляем ключевые факторы и далее согласно желаемому положению дел – устраняем эти факторы,  меняя рабочую обстановку и распорядок дня.

>> Что, по вашему мнению, следует изменить в регламенте работы колл-центра?
В первую очередь нужно изменить подход к выполнению своих обязанностей всего топ-менеджмента.
По регламенту сказано выше: проводим исследование, выявляем факторы влияющие на ситуацию, устраняем эти факторы или нивелируем их действие.

>> Каких людей следует набирать и чему обучать?
Работа специалиста колл-центра это низко-квалифицированная работа поэтому для него нормальна достаточно высокая текучесть персонала и скорее он более привлекателен для студентов, как вариант можно попробовать работать с инвалидами (это даст  снижение текучки (при адекватной рабочей остановке со стороны работодателя), инвалиды более лояльны к относительно невысоким заработкам)
Что бы сказать чему нужно обучать сотрудников нужно видеть их работу, пока видна работа топ-менеджмента, и могу сказать что обучать их нужно «организации и управлению».

**ОЛЕГ ДУБИНИН : СВЕРХНАГРУЗКА**

Что, по вашему мнению, следует изменить в регламенте работы колл-центра?
Изменить требования:
- Каждый работник должен в день сделать по 100 звонков и представить в конце дня отчет, в котором должно быть указано не менее 50 контактов и краткое описание итогов переговоров.
Ввести еженедельный/ежемесячный отчёт о результатах работы(по результатам лучших премировать, худших увольнять).
- Рабочий день – 12 часов(2 рабочих на 2дня отдыха), перерыв на обед 1 час, перекуры короткие, производятся по расписанию, перерывы на личную гигиену не лимитируются.
- Необходимо внедрение удобной C.R.M.-cистемы для отражения переговоров.
- Введение бонусной системы.

Каких людей следует набирать и чему обучать?
- Возраст от 23 до 30 лет.
- Стрессоустойчевых.
- Нацеленных на результат.
- Подбор персонала по утверждённым методикам.
- Обучение работы с клиентами на специально разработанным методикам для данной сферы деятельности.