

Реструктуризация рабочего процесса (кейс)

Телекоммуникационная компания реализует проект, связанный с созданием центра обслуживания клиентов. Первоначально проект предполагал следующую схему обслуживания: каждый звонок клиента попадал сначала на первый уровень, затем на второй и на третий (в зависимости от сложности проблемы). Каждый уровень поддержки имел собственного менеджера; клиенты никогда не попадали к одному оператору дважды. Опытная эксплуатация центра, предусмотренная планом проекта, показала плохую координацию работы всех трех уровней, клиенты часто оставались недовольными переадресациями проблем вместо оказания помощи. Менеджеры каждого уровня вели себя достаточно независимо иногда менеджеры второго уровня заявляли, что все «вторые» заняты, и вопрос будет рассмотрен через день или больше. Руководителем проекта по согласованию с заказчиком было решено внести изменения в проект, суть которых заключается в следующем: клиент теперь будет направляться к определенной команде, которая примет коллективную ответственность за решение его проблемы. На собрании сотрудников, участвующих в апробации проекта, было представлено содержание изменений, была подготовлена инструкция для координаторов команд, проведен тренинг, руководитель проекта встретился и побеседовал с каждой командой. Однако примерно через месяц стало ясно, что новая схема не работает, а существует только на бумаге. Клиентов, как и раньше, бессистемно перебрасывали, координаторы не выполняли своих функций.

Задание.

Представьте, что вас в качестве консультанта пригласили для решения этой проблемы. Сформулируйте свои рекомендации.