

УДК 336.7:331.361.3

DOI: 10.33813/2224-1213.22.2020.12



---

**Тоцька Олеся Леонтіївна,**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту Східноєвропейського  
національного університету імені Лесі Українки  
ORCID ID 0000-0003-4748-2134  
o\_totska@meta.ua*

---

---

**Блянюк Мирослава Олександрівна,**

*магістр 1 курсу факультету економіки  
та управління Східноєвропейського національного  
університету імені Лесі Українки  
miroslavableanuk@gmail.com*

---



## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДГОТОВКОЮ ОПЕРАТОРІВ CALL-ЦЕНТРІВ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

**Мета статті** полягає у вивченні особливостей управління підготовкою операторів call-центрів у банківській сфері. **Методологія дослідження** полягає у використанні методу аналізу. **Наукова новизна** отриманих результатів полягає в тому, що в статті розкрито теоретичні аспекти підготовки операторів call-центрів в одному із провідних банків України. Зокрема, детально описано процес підготовки стажерів і новачків. **Висновки.** Результати дослідження дозволили окреслити окремі аспекти підготовки операторів call-центрів у банківській сфері на різних етапах.

**Ключові слова:** *call-центр; оператор; стажер; новачок; управління підготовкою.*

**Тоцкая Олеся Леонтьевна,**

*кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента  
Восточноевропейского национального университета имени Леси Украинки*

**Блянюк Мирослава Александровна,**

*магистр 1 курса факультета экономики и управления Восточноевропейского  
национального университета имени Леси Украинки*

## Особенности управления подготовки операторов call-центров в банковской сфере

Цель статьи заключается в изучении особенностей управления подготовкой операторов call-центров в банковской сфере. Методология исследования заключается в использовании метода анализа. Научная новизна полученных результатов заключается в том, что в статье раскрыты теоретические аспекты подготовки операторов call-центров в одном из ведущих банков Украины. В частности, подробно описан процесс подготовки стажеров и новичков. Выводы. Результаты исследования позволили определить отдельные аспекты подготовки операторов call-центров в банковской сфере на разных этапах.

**Ключевые слова:** call-центр; оператор; стажер; новичок; управления подготовкой.

**Totska Olesia,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Lesya Ukrainka Eastern European National University*

**Bleianiuk Myroslava,**

*Master of Science (1 year) of the Faculty of Economics and Management of Lesya Ukrainka Eastern European National University*

## Peculiarities of Management of Preparation of Call-Center Operators in the Banking Area

The purpose of the article is to study the peculiarities of management training of call-center operators in the banking sector. The methodology of the study is to use the method of analysis. The scientific novelty of the obtained results is that the article describes the theoretical aspects of training of call-center operators in one of the leading banks in Ukraine. In particular, the process of training trainees and newcomers is described in detail. Conclusions. The results of the study made it possible to outline certain aspects of training of call-center operators in the banking sector at different stages.

**Keywords:** call-center; operator; trainee; newcomer; management training.

**Актуальність теми дослідження.** Call-центр – це структурна одиниця компанії, що обслуговує вхідні та вихідні дзвінки силами операторів. Він функціонує за рахунок програмного забезпечення, яке створює, впроваджує та підтримує постачальник [1]. На сьогодні в кожному call-центрі є пакет сервісів, які виконують такі функції:

- якісний розподіл ресурсів call-центру (налаштування ролей, маршрутизація, IVR (інтерактивна голосова відповідь), вихідні дзвінки, автоматичні обдзвони);
- контроль якості роботи (збір статистичних даних за результатами обробки звернень, запис розмов, карти якості);
- покращення ефективності роботи операторів (сценарії, планування графіку, API-інтеграція (з програмним інтерфейсом додатка), обдзвін боржників).

Call-центри використовують у різних сферах:

- державний сектор (міністерства, заклади охорони здоров'я, освітні організації);
- політичний сектор (штаб-квартири партій);

- фінансовий сектор (банки, страхові компанії, колекторські агентства);
- приватні підприємства (туристичні компанії, перевізники, автосалони, стартапи, ІТ-компанії);
- телекомунікаційний сектор (інтернет-провайдери, аутсорсери, технічна підтримка, маркетингові агенції);
- промисловість (заводи, фабрики);
- некомерційні підприємства (волонтерські організації, фонди) тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** з теми. У сучасній науковій економічній літературі діяльності call-центрів присвячено не так уже й багато праць. Зокрема, цю тематику досліджували А. Войтенко, І. Дідовець, Т. Думенкова, А. Ліпенцев, Л. Матвійчук й ін. Однак у їхніх працях висвітлені лише окремі питання вирішення конфліктів у колективі call-центру [2], управління обслуговуванням споживачів [3], визначення шляхів підвищення ефективності та якості надання послуг call-центрами [4–5]. Аналіз згаданих публікацій дає змогу зробити висновок про те, що особливості підготовки та навчання персоналу залишаються поза увагою науковців.

**Мета дослідження** полягає у вивченні особливостей управління підготовкою операторів call-центрів у банківській сфері.

**Виклад основного матеріалу.** Для успішного функціонування контактного центру потрібен якісний і відповідальний процес навчання працівників. Розглянемо його детальніше на прикладі одного з провідних банків України.

Кожен стажер контактного центру забезпечений робочим місцем: ПК, стільцем, необхідною гарнітурою й іншою оргтехнікою, а також встановленими на ПК програмними комплексами банку. Для навчання співробітників відведено окремий кабінет і закріплено тренера. Умовно процес навчання поділяється на дві частини: вступне навчання для стажера та програма для новачка контактного центру. Його відображено на рис. 1.

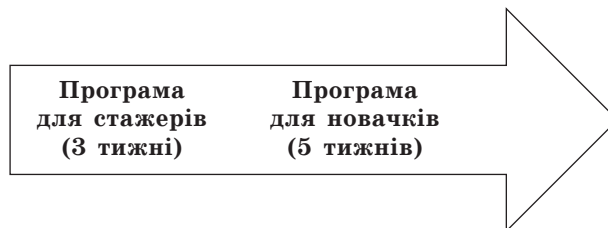


Рис. 1. Схема підготовки операторів call-центрів у банківській установі

*Перший етап* навчання триває 3 тижні (15 робочих днів). На цьому етапі стажер знайомиться з колективом, вивчає стандарти роботи банку, виконує перші тестові дзвінки та проходить практичні нормативи. Ці три тижні співробітник навчається під контролем тренера. Для навчання працівників розроблена програма, в якій використовується принцип послідовного навчання. Стажер не може перейти до наступного дня (модуля), не вивчивши програму поточ-

ного дня навчання. Усі модулі повинні бути розміщені в логічному порядку – для послідовного навчання стажерів. Програма навчання включає:

- курс у форматі «запитання-відповідь»;
- покрокові інструкції з виконання основних операцій;
- відеоінструкції з виконання основних операцій (5–10 хвилин);
- вебінари, майстер-класи (для професій front-office);
- тренінги (для професій контакт-центрів);
- тест із вивченого матеріалу;
- практичне заняття (виконання практичних нормативів (продажу продуктів, фінансової культури, ведення діалогів, здійснення дзвінків), прослуховування і аналіз діалогів, кейси, робота в режимі «другий стілець», самостійна робота).

За час стажування стажер повинен ознайомитися зі специфікою банківської справи, отримати базові знання про банк, його продукти та послуги, відпрацювати навички роботи за профілем обраної професії та вміння роботи в програмних комплексах банку.

Навчальний день стажера також має певну послідовність. У першу чергу, вивчається теорія, здійснюються перегляд відеолекції, відеоінструкцій, покрокових інструкцій, вебінари, майстер-класи, за якими розроблені тестові завдання для закріплення знань. Наступний етап – практичний. Стажер виконує нормативи, аналізує свої діалоги, спілкується з колегами. Далі група разом з тренером підводить підсумки дня, повторює вивчений матеріал і при необхідності отримує інформацію для самостійного вивчення. Послідовність вивчення тем, рівень занурення у вивчення продукту/ послуги/ процесу визначається ступенем їх важливості для конкретної професії (топовий, важливий, фоновий).

З першого дня стажування тренеру важливо переконатися, що всі стажери однаково знають і розуміють стандарти якості ведення діалогів, акцентувати увагу стажерів на переліку помилок, які вважаються критичними, працювати зі стажерами над уникненням помилок під час консультації клієнтів.

*Наступний етап* навчання триває 5 тижнів (35 календарних днів). Стажер під керівництвом свого супервізора проходить програму навчання для новачка. Програма навчання допомагає новим співробітникам банку швидко та правильно орієнтуватися й адаптуватися до вимог і умов роботи в установі, а також вивчити продукти та політику банку і кодекс поведінки співробітника. Тривалість навчання становить від 5 до 40 робочих днів (залежить від професії новачка). Навчання на першому тижні займає не більше 2–3 годин на день. Далі – не більше 30–60 хвилин на день.

Програму навчання можна проходити в робочий і неробочий час за допомогою ПК, планшета, смартфона. Достатньо мати доступ до Інтернету.

Кожен день новачку необхідно заходити на платформу та виконувати модулі в програмі, а саме:

- вивчати всі матеріали програми навчання;
- здавати тести;
- виконувати практичні завдання;

- заповнити анкету зворотного зв'язку по завершенні поточного дня навчання;
- виконувати домашні завдання, якщо вони передбачені у програмі.

Програма новачка також побудована за певними принципами.

Загальнобанківська інформація (загальна програма для всіх масових професій у перші 3 дні) – стандарти банку, комунікації в банку, нормативи та рейтинги.

Вивчення матеріалів продуктового кошика новачка у співвідношенні теорія / практика – 50 % / 50 %.

Як і програма стартового навчання, вона включає в себе теорію, різноманітні курси й інструкції, навчальні фільми, вебінари, візуальні підказки, брифінги, IVR-опитування, ТОП актуальні питання клієнтів і відповіді по кожному блоку. Окрім теорії новачок виконує практичні завдання: тренажери, відеотренінг, кейси, ментальні карти, майстер-класи, ігри, фінансова культура, спільні зустрічі / ротація, тренінги й аналіз кращих і гірших аудіодіалогів (для call-центрів).

Для перевірки знань і умінь оператора використовують:

- тестування;
- навчальні опитування;
- контроль знань через атестацію (кейсові питання);
- IVR-опитування;
- рейтинг продажів;
- кейсові (ситуативні) справи.

Перевірка знань через тестування для співробітників полягає у: проміжному тесті один раз на тиждень з вивченого матеріалу за цей період; підсумковому тесті один раз на місяць; атестаційному тесті за підсумком закінчення програми навчання.

Зворотній зв'язок відбувається за допомогою анкети зворотного зв'язку, опитування у вебінарах, брифінгів, опитувань NPS (індексу споживчої лояльності).

Програма навчання розбита по днях. Кожен день присвячений певній темі або продукту / послугі банку. Програма кожного дня має розклад занять. Необхідно чітко дотримуватися розкладу (тобто вивчати матеріали, виконувати практичні завдання, брати участь у вебінарах у призначений час) і в тій послідовності, в якій вони викладені в програмі.

У системі дистанційного навчання можна бачити суму зароблених балів, своє місце в рейтингу, належність до групи рейтингу і топ-10 учнів з кращим результатом. Зауважимо, що рейтинг у програмі навчання не впливає на рішення про результати навчання в програмі. Успішність проходження програми навчання оцінюється за виконанням нормативів програми навчання. Належність до групи рейтингу навчання носить інформаційний характер і показує, наскільки добре вчиться співробітник порівняно з іншими учасниками його групи.

Рейтинг з навчання не дорівнює банківському рейтингу за професією. Його мета:

1. Підготувати учня до поліпшення успішності, тому що він побачить себе порівняно з іншими учасниками його групи.

2. Дати розуміння керівнику, як порівняно з іншими учасниками групи вчиться співробітник, чи треба приділити йому більше уваги.

Отже, загальний термін стажування становить 8 тижнів. Після його завершення новачок отримує грошову винагороду в розмірі 7 тис. грн.

**Висновки.** Ефективне та якісне навчання є запорукою успіху call-центрів. Основними особливостями навчання операторів контактних центрів є створення спеціалізованих програм на дистанційних платформах, доступ стажера до цих програм з будь-якого гаджету, виконання практичних нормативів для закріплення отриманих даних, рейтингування учасників навчання, підтримка та контроль тренера в процесі стажування. За цей час стажерам пояснюють, як будувати діалог, реагувати на провокаційні випадки, переконати людину на іншому кінці дроту викликати до себе симпатію та довіру. Вони відпрацьовують прості елементи телефонного спілкування: ввічливість, доброзичливі інтонації, вміння правильно завершити розмову, перервати надмірно балакучого співрозмовника. У результаті, оператор, як мінімум, навчиться не боятися абонентів, залишатися незворушним і поважати чужу думку.

## Список використаних джерел

1. Що таке колл-центр? URL:<https://www.voiptime.net/ru/what-is-a-call-center.html> (дата звернення: 26.02.2020).

2. Дідовець І., Войтенко А. Причини та шляхи вирішення конфліктів у колективі call-центру. Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління. 2015. Вип. 32. С. 225–234. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut\\_eiu\\_2015\\_32\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2015_32_27) (дата звернення: 23.02.2020).

3. Думенкова Т. Управління обслуговуванням споживачів у call-центрах. Ефективність державного управління. 2018. Вип. 2. С. 127–134. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2018\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2018_2_15) (дата звернення: 23.02.2020).

4. Ліпенцев А. В., Думенкова Т. Г. Підвищення ефективності надання послуг call-центрами. Ефективність державного управління. 2018. Вип. 4. С. 13–25. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2018\\_4\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2018_4_3) (дата звернення: 23.02.2020).

5. Матвійчук Л. Ю. Шляхи підвищення якості системи надання послуг call-центрами. Економічний форум. 2019. № 4. С. 36–43. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2019\\_4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_4_8) (дата звернення: 23.02.2020).

## References

1. What is a call center? Retrieved from <https://www.voiptime.net/what-is-a-call-center.html> [in Ukrainian].

2. Didovets I. & Voitenko A. (2015). Causes and ways of conflict resolution in a call-center team. Collection of Scientific Works of the State University of Economics and Technology of Transport. Ser.: Economics and Management, 32, 225–234. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut\\_eiu\\_2015\\_32\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2015_32_27) [in Ukrainian].

3. Dumenkova T. (2018). Management of customer service in call-centers. *Public Administration Efficiency*, 2, 127–134. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2018\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2018_2_15) [in Ukrainian].
4. Lipentsev A. V. & Dumenkova T. G. (2018). Improving the efficiency of call-center services. *Public Administration Efficiency*, 4, 13–25. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2018\\_4\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2018_4_3) [in Ukrainian].
5. Matviychuk L. Yu. (2019). Ways of improving the quality of call-center services. *Economic Forum*, 4, 36–43. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2019\\_4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_4_8) [in Ukrainian].