

# EN 15838

europejska norma jakościowa  
zarządzania dla call centers

dr Marian J. Kostecki  
kostecki@masterplan.pl

v.2  
2011-05-01

# Spis treści

Wstęp do wydania drugiego nr 2.....	3
Historia normy.....	5
1. Historia normy .....	5
2. Norma branżowa i dobrowolna .....	5
Korzyści z wdrożenia normy.....	7
1. Korzyści dla klientów.....	7
2. Korzyści dla branży call center .....	7
3. Korzyści dla managerów call centers .....	7
4. Korzyści dla wszystkich rodzajów call centers .....	8
5. Korzyści dla wewnętrznych call centers .....	8
6. Korzyści dla zewnętrznych (usługowych) call centers .....	8
7. Korzyści dla zlecniodawców zewnętrznych (usługowych) call centers .....	8
Zawartość normy.....	10
Proces certyfikowania .....	10
1. Uczestnicy procesu certyfikowania.....	10
Audytor Wiodący .....	10
Audytor Wspomagający .....	10
Licencjonowany konsultant ds. wdrożenia EN 15838 .....	10
Pełnomocnik Zarządu ds. Jakości .....	13
Certyfikat zgodności z normą europejską EN 15838 .....	13
Proces audytowania .....	13
1. Wielolokalizacyjne call centers .....	14
Ważność certyfikatu .....	15

# Wstęp do wydania drugiego nr 2

Pierwsze wydanie tego dokumentu nosiło datę 23 listopada 2010. Znalazło się w niej kilka istotnych błędów. Wynikały one z mojego ówczesnego stanu wiedzy o normach i certyfikowaniu.

Ostatnie pół roku było dla mnie okresem intensywnego zdobywania wiedzy i doświadczeń. Ukończyłem kurs na audytora wewnętrznego oraz kurs na audytora wiodącego i zdałem odpowiedniej egzaminy. Budowałem sieć kontaktów ze specjalistami w różnych krajach. Stworzyłem na LinkedIn grupę dyskusyjną poświęconą normie EN 15838. Wraz z p. Jackiem Tomaszewskim z Master Telecom stworzyłem witrynę tematyczną [www.en15838.org](http://www.en15838.org), na której znajduje się stale aktualizowana lista certyfikowanych call centers.

Przed wszystkim zaś nawiązałem bezpośrednią współpracę z SGS (Société Générale de Surveillance). SGS jest największą światową firmą zajmującą się kontrolą, weryfikacją, testowaniem i certyfikowaniem. Zatrudnia ponad 64 000 osób w ponad 1,250 biurach i laboratoriach. Oddziały zajmujące się certyfikowaniem ulokowane są w 101 krajach.

Uczestniczyłem także w przygotowaniach do przeprowadzenia audytu dwóch call centers BZ WBK. Audyt zakończył się wydaniem na początku kwietnia 2011 certyfikatu potwierdzającego zgodność ich funkcjonowania z normą EN 15838.

Dzięki tym wszystkim działaniom, moja wiedza i świadomość procesów certyfikowania wzrosła na tyle, że mogłem przygotować nowe wydanie dokumentu.

Ilustracja 1.  
Proces powstawania normy



Komisja Europejska wydaje 2006-01-18  
Standardization Mandate M/378



European Committee for Standardization  
Comité Européen de Normalisation  
Europäisches Komitee für Normung

Powołane przez CEN międzynarodowe  
zespoły specjalistów przez 3 lata pracu-  
ją nad stworzeniem normy

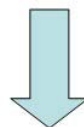


European Committee for Standardization  
Comité Européen de Normalisation  
Europäisches Komitee für Normung

27 krajów-członków UE i 3 kraje-  
członkowie zatwierdzają normę w 2009-  
10; norma jest publikowana w języku  
angielskim, francuskim i niemieckim w  
2009-11



ECCCO (European Confederation of  
Contact Centre Organisations) przyjmuje  
normę 2009-12-02, co oznacza, że normę  
przyjmują także dobrowolnie stowarzysze-  
nia branżowe w Rosji, Serbii, Turcji i na  
Ukrainie



Polski Komitet Normalizacyjny publikuje  
normę. Norma EN 15838 staje się  
polską normą PN-EN 15838:2010

# Historia normy

## 1. Historia normy

Norma europejska EN 15838 jest nową normą jakościową, która powstała z inicjatywy Komisji Europejskiej świadomej wysokiego poziomu niezadowolenia klientów z pracy call centers: z niejasnych komunikatów, które słyszą osoby dzwoniące, długich okresów oczekiwania na połączenie z konsultantem, uzyskiwania błędnych informacji, ciągnących się w nieskończoność przełączeń i mało przyjaznego traktowania rozmówców przez konsultantów call centers. Komisja Europejska zleciła Europejskiej Komisji Standaryzacyjnej (CEN) opracowanie normy.

Przygotowanie normy EN 15838 zajęło trzy lata. Źródłem inspiracji były zarówno normy obowiązujące w kilku krajach europejskich, jak i amerykański standard COPC. Głównym wyzwaniem było znalezienie harmonii między wszystkimi krajami UE: różnicami kultur, poziomów rozwoju call centers i wymagań klientów.

Jesienią 2009 roku norma została ratyfikowana przez 30 krajów-członków CEN, w tym 27 członków Unii i 3 członków EFTA. Została także przyjęta przez Konfederację Europejskich Stowarzyszeń Call Center (European Confederation of Contact Centre Organisations, ECCCO).

## 2. Norma branżowa i dobrowolna

Norma EN 15838 określa jakość usług świadczonych przez wszystkie call centers, niezależnie od branży w jakiej call center działa i posiadanej przez nie technologii. Może być stosowana zarówno w odniesieniu do wewnątrzfirmowych, jak i outsourcingowych call centers.

Istnieje pełna dobrowolność w występowaniu o certyfikat EN 15838 i stosowaniu się do jego wymagań.

Ilustracja 2.  
Geograficzny zasięg normy

Austria  
 Belgia  
 Bułgaria  
 Cypr  
 Czechy  
 Dania  
 Estonia  
 Finlandia  
 Francja  
 Grecja  
 Hiszpania  
 Holandia  
 Irlandia  
 Islandia  
 Litwa  
 Luksemburg  
 Łotwa  
 Malta  
 Niemcy  
 Norwegia  
 Polska  
 Portugalia  
 Rumunia  
 Słowacja  
 Słowenia  
 Szwajcaria  
 Szwecja  
 Węgry  
 Wielka Brytania  
 Włochy  
 -----  
 Rosja  
 Serbia  
 Turcja  
 Ukraina



# Korzyści z wdrożenia normy

Wdrożenie wymogów normy europejskiej EN 15838 przynosi szereg wymiernych korzyści przejawiających się przede wszystkim w:

- podniesieniu prestiżu polskich call centers na rynku krajowym i międzynarodowym, wzrost konkurencyjności firmy,
- możliwość przystąpienia do przetargów, gdy posiadanie certyfikatu jest warunkiem koniecznym dla złożenia oferty,
- większe zaufanie Klientów do firmy – atut w działaniach marketingowych,
- zapewnieniu systemowego zarządzania zasobami, wiedzą oraz obsługą klienta
- wzrost świadomości pracowników dotyczącej celów i dążeń firmy,
- usprawnienie funkcjonowania organizacji i zarządzania,
- zwiększenie przejrzystości procesów,
- aktywne, skuteczne i szybkie identyfikowanie i rozwiązywanie problemów,
- zapewnieniu sprawnego przepływu informacji o zadaniach i ich realizacji,
- uruchomieniu procesu ciągłego doskonalenia działalności.

## 1. Korzyści dla klientów

- poprawa jakości kontaktów z pracownikami centrów kontaktu z klientami

## 2. Korzyści dla branży call center

- dowód profesjonalizmu
- dobry PR

## 3. Korzyści dla managerów call centers

- dokumentacja osiągnięć zawodowych
- zdobycie międzynarodowego uznania
- potwierdzenie, iż manager dysponuje mistrzowskim poziomem umiejętności mających zastosowanie w całej branży
- wzrost możliwości rozszerzania uprawnień i awansu
- zwiększenie wartości managera call center dla macierzystej firmy
- uzyskanie najwyższego poziomu profesjonalizmu we wszystkich funkcjonalnych sferach zarządzania call center
- wzrost poziomu bezpieczeństwa pracy
- potwierdzenie strategii i praktyk zarządczych
- wysłanie mocnego sygnału, że manager oczekuje takiego samego poziomu zawodowych działań od swojego zespołu

#### **4. Korzyści dla wszystkich rodzajów call centers**

- możliwość dokonania zorganizowanego i całościowego przeglądu procesów i procedur
- możliwość skoordynowania ze sobą procesów i procedur
- redukcja kosztów wynikająca z lepszego zarządzania procesami

#### **5. Korzyści dla wewnętrznych call centers**

- Zewnętrzne
  - udokumentowane stosowanie się do standardów międzynarodowych
  - dodatkowy pozytywny przekaz PR
- Wewnętrzne
  - poprawiona pozycja względem innych komórek organizacyjnych
  - wzrost siły przetargowej w konkurowaniu o ograniczone środki
  - zwiększenie atrakcyjności call center jako pracodawcy

#### **6. Korzyści dla zewnętrznych (usługowych) call centers**

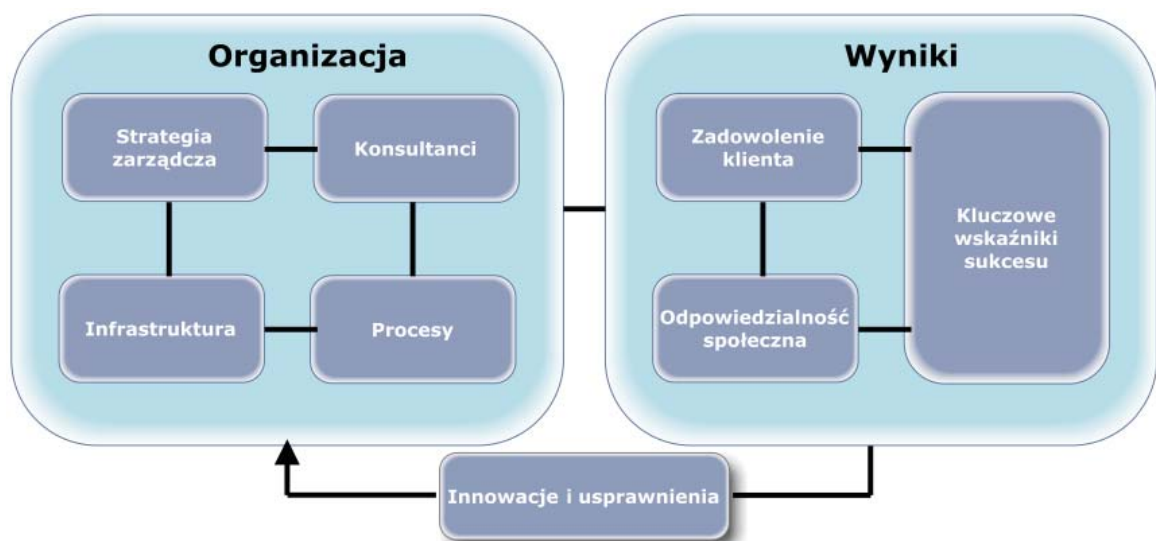
- zmniejszenie kosztu działań marketingowych i sprzedażowych własnych usług
- dostarczenie dowodów wysokiego poziomu profesjonalizmu
- redukcja rotacji personelu i kosztów rekrutowania dzięki zwiększeniu atrakcyjności call center jako pracodawcy
- zmniejszenie kosztów operacyjnych dzięki zredukowaniu niedoskonałości procesów zarządzania

#### **7. Korzyści dla zleceniodawców zewnętrznych (usługowych) call centers**

- w czasie wyboru wykonawcy zlecenia
  - łatwiejsze kryteria wyboru dostawcy usługi
  - gwarancja zharmonizowania wewnętrznych procesów (spokój ducha)
  - pewność poprawności pomiaru wskaźników efektywności
- w czasie dostarczania usługi
  - obniżony koszt nadzoru nad wykonywaniem zlecenia
  - zmniejszenie ryzyka niepożądanych działań ze strony wykonawcy zlecenia

Ilustracja 3.  
Model call center według CEN

### Model call center (CEN)



# Zawartość normy

Norma składa się z kilku części: strategia zarządzania i polityka zarządcza, pracownicy szeregowi (konsultanci telefoniczni), infrastruktura, procesy, zadowolenie klientów i odpowiedzialność społeczna. Dla każdej z nich norma formułuje oczekiwania, które powinny zostać spełnione przez call center chcące otrzymać certyfikat potwierdzający zgodność działań z normą.

Znajdują się w niej zalecenia dotyczące selekcji, zatrudniania i szkolenia konsultantów, standardów organizacji i zarządzania call center, formułowania procedur opisujących procesy, standardów monitorowania jakości, planowania zatrudnienia i harmonogramowania pracy, a także stosowania miar i tworzenia raportów.

Norma bazuje na popularnym w Europie modelu EFQM (European Foundation for Quality Management EFQM Excellence Model), składającym się z modułów odnoszących się do tego, jak działa organizacja, jak zarządza swoimi zasobami, jak planuje swoją strategię rozwojową i jak monitoruje swoje procesy, oraz wyników, czyli tego, co organizacja osiąga w efekcie tych działań. Analiza wyników ma doprowadzić do usprawnień w zakresie zarządzania organizacją.

Istotnym elementem modelu jest przyjęte w nim założenie, że istnieje wiele dróg dojścia do pożądaných wyników, ale także że sukcesy można osiągnąć dzięki skoordynowaniu metod zarządczych z procesami, które w najbardziej odpowiedni sposób wykorzystują zasoby.

## Proces certyfikowania

### 1. Uczestnicy procesu certyfikowania

#### Audytor Wiodący

1. Audytor Wiodący (Lead Auditor), to osoba mająca uprawnienia do prowadzenia audytów prowadzących do certyfikacji. Audyty wykonuje samodzielnie (w małych call centers) lub wraz z Audytorami Wspomagającymi.
2. Audytor Wiodący ma prawo do prowadzenia szkoleń otwartych, ale nie może ani prowadzić szkoleń zamkniętych, ani pomagać firmom we wdrażaniu normy (przygotowaniu do audytu).

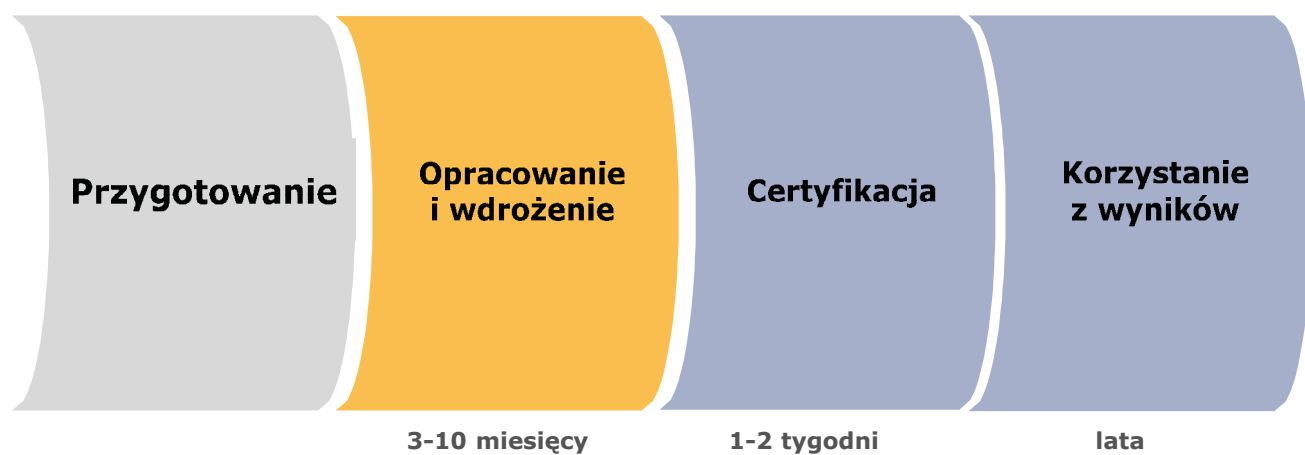
#### Audytor Wspomagający

Audytor Wspomagający (Technical Auditor), to członek zespołu audytorów, dokonujących audytu certyfikacyjnego. Pracuje pod kierunkiem Audytora Wiodącego. Audytor Wspomagający nie ma uprawnień ani do prowadzenia szkoleń, ani do wspierania firm w przygotowaniu się do audytu. Jedynym wyjątkiem jest firma-pracodawca). W takim przypadku dany audytor nie bierze udziału w audycie.

#### Licencjonowany konsultant ds. wdrożenia EN 15838

Licencjonowany konsultant ds. wdrożenia EN 15838 (Implementation Partner), to osoba która uzyskała uprawnienia do wspomagania firm przygotowujących się do certyfikacji. Działa w oparciu o licencję wydaną przez Autoryzowanego Partnera Systemu Certyfikacyjnego, ale działa niezależnie. Licencjonowany konsultant ma prawo prowadzenia szkoleń zamkniętych (dla firmy), ale nie ma uprawnień do prowadzenia szkoleń otwartych. Licencjonowany konsultant nie może być audytorem, i odwrotnie.

Ilustracja 4.  
Proces certyfikowania



Ilustracja 5.  
Uczestnicy procesu certyfikacji



## Pełnomocnik Zarządu ds. Jakości

Pracownik firmy pełniący rolę wewnętrznego konsultanta ds. wdrożenia EN 15838, a – po uzyskaniu certyfikatu – zajmujący się utrzymaniem i rozwojem standardów jakości.

## Certyfikat zgodności z normą europejską EN 15838

Certyfikat zgodności z normą europejską EN 15838 jest dokumentem uznawanym międzynarodowo. Norma EN 15838 została uznana przez Europejską Komisję Standaryzacyjną (CEN) oraz ratyfikowana przez 30 krajów członków Unii Europejskiej i EFTA. Została także przyjęta przez cztery narodowe stowarzyszenia call center spoza tej grupy państw. Ze względu na międzynarodowy charakter firm używających call centers jako narzędzia kontaktu z klientami, wiele krajów poza-europejskich wykazuje zainteresowanie normą.

# Proces audytowania

Pierwszym krokiem, jakie musi podjąć call center, które zdecyduje się na przejście przez proces certyfikacji jest wypełnienie otrzymanego od Autoryzowanego Partnera Systemu Certyfikacyjnego formularza, w którym należy podać między innymi:

- dane firmy oraz informacje o lokalizacji call centers, które mają być poddane procesowi certyfikacji
- opis call center (jego profil, specjalizacja)
- liczba kontaktów obsługiwanych miesięcznie (w odniesieniu do ostatnich 12 miesięcy) w każdej z lokalizacji
- rodzaje świadczonych usług (infolinia, telesprzedaż, windykacja telefoniczna, itd.) w każdej z lokalizacji
- informacje o podwykonawcach, których działanie może mieć wpływ na stosowanie się call center do wymagań normy
- imię i nazwisko osoby kontaktowej

Firma certyfikująca dokonuje przeglądu wniosku i wszystkich załączników, aby upewnić się, że dysponuje kompletem informacji. Analizuje też wniosek pod kątem niezbędnych przygotowań do przeprowadzenia audytu, ustalenia składu zespołu audytującego i czasu niezbędnego do jego przeprowadzenia.

Zespół audytorski składa się z jednego Audytora Wiodącego (Lead Auditor) i jednego lub więcej audytorów pomocniczych (Technical Auditors).

Pierwszy audyt certyfikacyjny obejmuje sprawdzenie stosowania się do wszystkich wymagań normy EN 15838. Audytorzy:

1. Dokonują **przeglądu dokumentów** dotyczących strategii, misji oraz celów, w tym celów związanych z jakością.  
Prowadzą także **wywiady ustrukturalizowane** (rozmowy z zaplanowanym zestawem pytań) z członkami wyższej kadry kierowniczej call center.
2. Dokonują **przeglądu ról i odpowiedzialności** przypisanych różnym grupom pracowników call centers oraz opisów stanowisk. Prowadzą wywiady z pracownikami zajmującymi się zarządzaniem zasobami ludzkimi.
3. Dokonują **przeglądu procesu rekrutacji** konsultantów telefonicznych, w tym sprawdzają dokumentację dotyczącą procesów rekrutowania za 24 miesiące poprzedzające audyt. Prowadzą **wywiady z pracownikami** zajmującymi się zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz pracownikami prowadzącymi rekrutację.

4. Dokonują **przeгляdu systemu szkoleniowego i programów szkoleń oraz materiałów szkoleniowych**. Dotyczy to zarówno wstępnych szkoleń konsultantów, jak i szkoleń doskonalących oraz coachingu. Tu także **sprawdzają dokumentację** obejmującą **24 miesiące poprzedzające** audyt. Prowadzą wywiady z pracownikami zajmującymi się zarządzaniem zasobami ludzkimi, nadzorującymi szkolenia oraz samymi trenerami.
5. Dokonują **inspekcji stanowisk pracy konsultantów**. Obserwują, w jaki sposób konsultanci prowadzą kontakty (rozmowy, maile itd.)
6. Prowadzą **rozmowy z konsultantami**. Wywiady te dotyczą wszelkich aspektów rekrutacji, szkoleń wstępnych i doskonalących, oraz ich obowiązków.
7. Dokonują **przeгляdu infrastruktury technicznej** i jej dopasowania do potrzeb obsługi klienta. Oceniają **bezpieczeństwo danych, systemy back-up'owe, plany działań na wypadek awarii i plany przywracania pełnej funkcjonalności infrastruktury po awarii**. Prowadzą wywiady z osobami zajmującymi się IT i infrastrukturą telekomunikacyjną.
8. Dokonują **sprawdzenia procedur odnoszących się do zadowolenia klienta, obsługi reklamacji i ochrony klienta**. Sprawdzają dokumentację dotyczącą **najbardziej aktualnych badań zadowolenia wśród klientów**.
9. Sprawdzają dokumentację i **dokonują przeglądu umów z klientami**. Prowadzą **wywiady z osobami odpowiedzialnymi za relacje z klientami**. Sprawdzają **raporty dotyczące przebiegu świadczenia usług** w czasie ostatnich 24 miesięcy.

Na koniec audytu, Audytor Wiodący lub cały zespół audytorów dokonuje analizy zebranych informacji i pozyskanych dokumentów oraz formułuje wnioski. Gdy audyt jest prowadzony przez więcej niż jednego audytora, wnioski muszą zostać przyjęte jednogłośnie.

Audytor (audytorzy) przygotowują dokumentację podsumowującą i przedstawiają ją Auto-ryzowanemu Partnerowi Systemu Certyfikacyjnego. Dokumentacja ta zawiera:

- raport z audytu,
- komentarze na temat występujących rozbieżności i odstępstw od normy oraz zalecane działania korygujące
- rekomendacje dotyczące przyznania lub nieprzyznania certyfikatu, wraz z komentarzami.

Wreszcie, wnioski z audytu prezentowane są kierownictwu call center, które poddało się procesowi certyfikacji. Mogą one zawierać zalecenia, które będą musiały być uwzględnione, aby certyfikat EN 15838 został przyznany.

Jeśli wszystkie warunki zostały spełnione, Autoryzowany Partner Systemu Certyfikacyjnego występuje do AS+ z wnioskiem o wydanie certyfikatu.

## 1. Wielolokalizacyjne call centers

Gdy call center umieszczone jest w dwu lub więcej lokalizacjach, możliwe jest **uzyskanie certyfikatu na wszystkie lokalizacje bez konieczności przeprowadzenia audytu w każdej z nich**. Może tak się stać jedynie wtedy, gdy istnieje scentralizowany system zarządzania jakością. Jedno call center może zostać w takim przypadku poddane audytowi, o ile spełnia ono dodatkowe warunki:

- a. w danym danej lokalizacji pracuje minimum 40% wszystkich konsultantów,
- b. dana lokalizacja obsługuje minimum 40% wszystkich kontaktów,
- c. dana lokalizacja realizuje wszystkie rodzaje usług świadczonych przez call center.

# Ważność certyfikatu

Certyfikat jest ważny przez okres 3 lata, z tym że w tym okresie przeprowadzane są skrócone audyty (surveillance audits). Pierwszy po roku, drugi -- dwóch latach. Tak jak pełne audyty, są one prowadzone w call center, ale nie obejmują wszystkich wymagań normy EN 15838. Ich celem jest upewnienie się, że certyfikowane call center nie obniżyło jakości swoich działań. Skrócony audyt zawiera (jako minimum) zbadanie następujących spraw:

- rekrutacja, szkolenia wstępne oraz szkolenia doskonalące konsultantów call center,
- sprawdzenie wybranych kompetencji konsultantów,
- sprawdzenie stopnia osiągnięcia wskaźników efektywności i skuteczności, zawartych w umowach z klientami,
- przegląd działań podjętych od ostatniego audytu, w szczególności w tych dziedzinach, które zostały uznane za odbiegające od normy i co do których audytorzy zalecili działania dostosowawcze,
- przegląd tych działań podjętych przez call center od ostatniego audytu, które mogły mieć wpływ na sfery poddane certyfikacji EN 15838.

Po 3 latach może nastąpić ponowna certyfikacja (re-certification audit).

**Chcesz wiedzieć więcej,  
skontaktuj się z autorem.**