ОБУЧЕНИЕ
ДИАГНОСТИКА
КОНСАЛТИНГ
СЕРТИФИКАЦИЯ

2018 JOB QUALITY

ИССЛЕДОВАНИЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ОПЕРАТОРОВ КЦ УСЛОВИЯМИ СВОЕГО ТРУДА

01 апреля 2018 года

Апекс Берг
Контакт-Центр Консалтинг

+7 495 22-911-82
www.apexberg.ru

Общая информация....2
Распределение участников исследования по географии: 2
Распределение участников исследования по отраслям: 2
Распределение операторов по возрасту, полу и стажу работы в КЦ....3
Описание методики 5
Исследуемые параметры и компоненты....5
Расчет оценок по каждому из компонентов Job Quality....6
Расчет общего показателя Job Quality. 6
Дополнение в методику в 2018 году 7
Ключевые выводы 8
Рекомендации по использованию отчета для участников исследования 10
Раздел 1. Бенчмаркинг....11
Как провести бенчмаркинг? 11
Диаграммы распределения общей оценки Job Quality. 11
Диаграммы Boxplot - распределение оценок компонентов Job Quality. 19
Табличные данные по оценкам Job Quality и его компонентов. 22
Раздел 2. Некоторые аналитические срезы. 31
Разница в оценках компонентов Job Quality операторов между операторами и менеджерами 31
Оценка Job Quality в зависимости от возраста и пола оператора....33
Зависимость оценки Job Quality и его компонентов от стажа работы оператора....34
Раздел 3. Job Quality+. Материальное стимулирование....39
Заключение 41
Информация о компании «Апекс Берг» 41

Общая информация

Данный отчет построен на основании информации, полученной в процессе III международного исследования удовлетворенности операторов Контактных Центров условиями своего труда, проведенного компанией «Апекс Берг Контакт-Центр Консалтинг» в период с января по март 2018 года. В исследовании приводится сравнение с результатами аналогичных исследований, проведенных в 2015 и 2017 годах.

В общей сложности в исследовании 2018 года приняли участие:

- **138** площадок Контактных Центров, представляющие **62** компании из 5 стран
- **17239** операторов Контактных Центров
- **2555** менеджера Контактных Центров

Распределение участников исследования по географии:

Россия
- 49 компании
- 117 площадок
- 16465 операторов
- 2457 менеджеров

Беларусь
- 6 компаний
- 7 площадок
- 107 операторов
- 20 менеджеров

Казахстан
- 4 компании
- 13 площадок
- 592 оператора
- 72 менеджера

Украина
- 2 компании
- 3 площадки
- 663 оператора
- 82 менеджера

Азербайджан
- 1 компания
- 1 площадка
- 47 операторов
- 4 менеджера

Распределение участников исследования по отраслям:

Аутсорсинг

- 9 компаний
- 41 площадка
- 5238 операторов
- 600 менеджеров

Банковские услуги

- 14 компаний
- 34 площадки
- 6846 операторов
- 1271 менеджер

Различные услуги

- 13 компаний
- 19 площадок
- 1304 оператора
- 194 менеджера

Страхование

- 3 компании
- 3 площадки
- 322 оператора
- 52 менеджера

Телекоммуникации

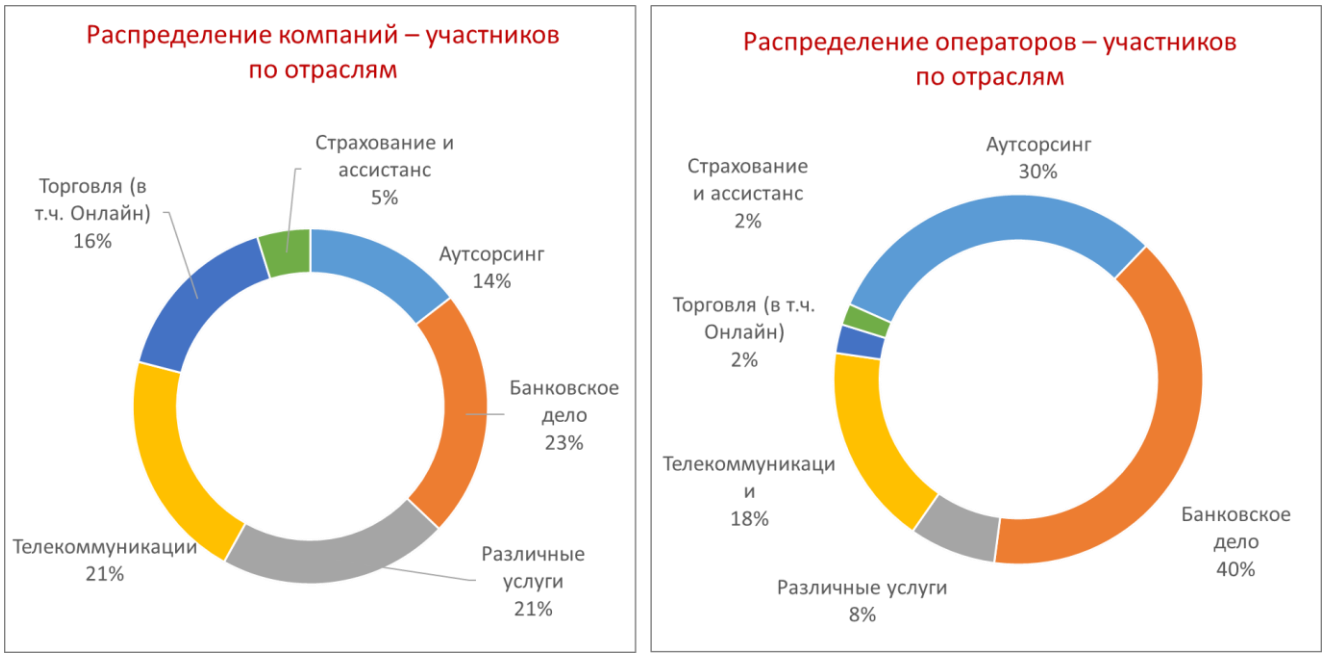
- 13 компаний
- 34 площадки
- 3020 операторов
- 364 менеджера

Торговля (в т.ч. онлайн)

- 10 компаний
- 10 площадок
- 433 оператора
- 59 менеджеров

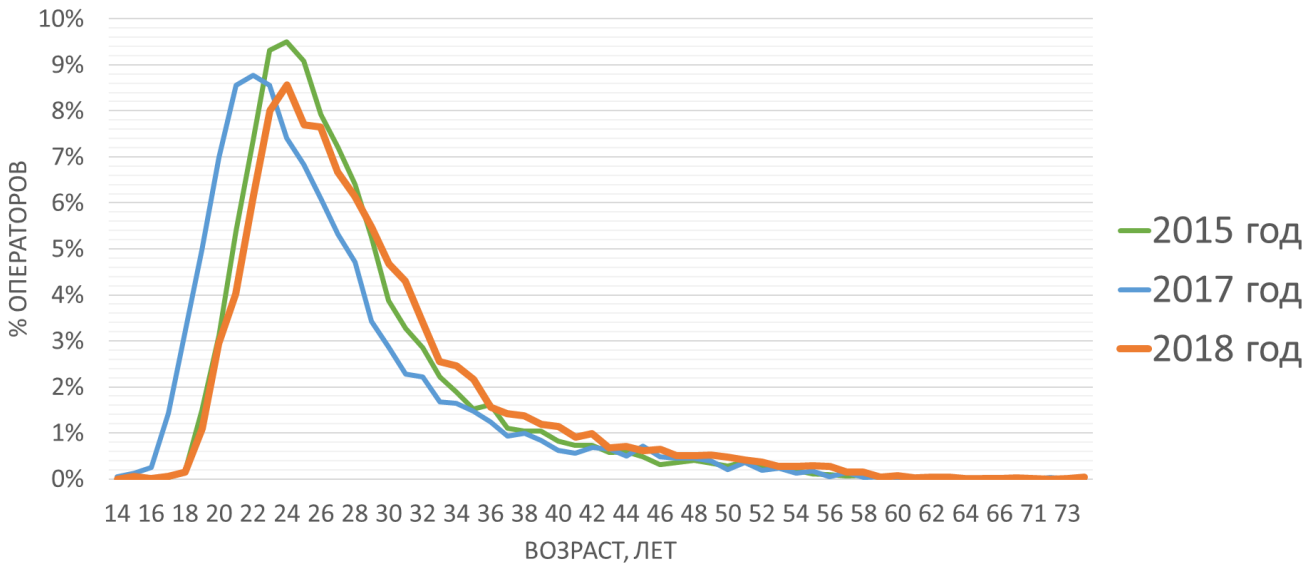
Общее распределение компаний участников и количества операторов по отраслям представлено ниже (Рисунок 1)

Рисунок 1. Распределение компаний участников и общего количества операторов по отраслям



Распределение операторов по возрасту, полу и стажу работы в КЦ

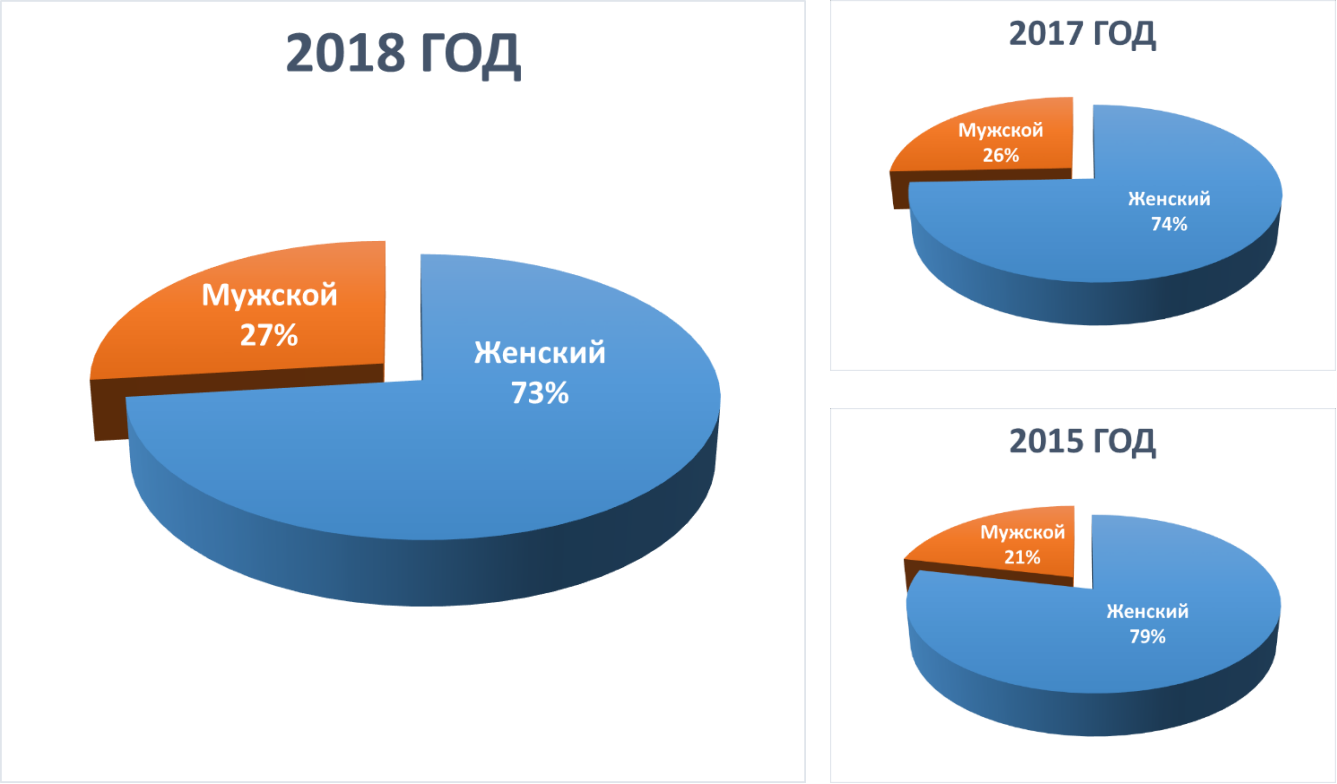
Рисунок 2. Распределение участников исследования - операторов по возрасту, полу и стажу работы в КЦ



Средний возраст операторов – участников исследования в 2018 году составил 29 лет. Наиболее частое значение (мода) – 24 года. В 2017 году средний возраст операторов составлял 26,5 лет, а мода – 22 года.

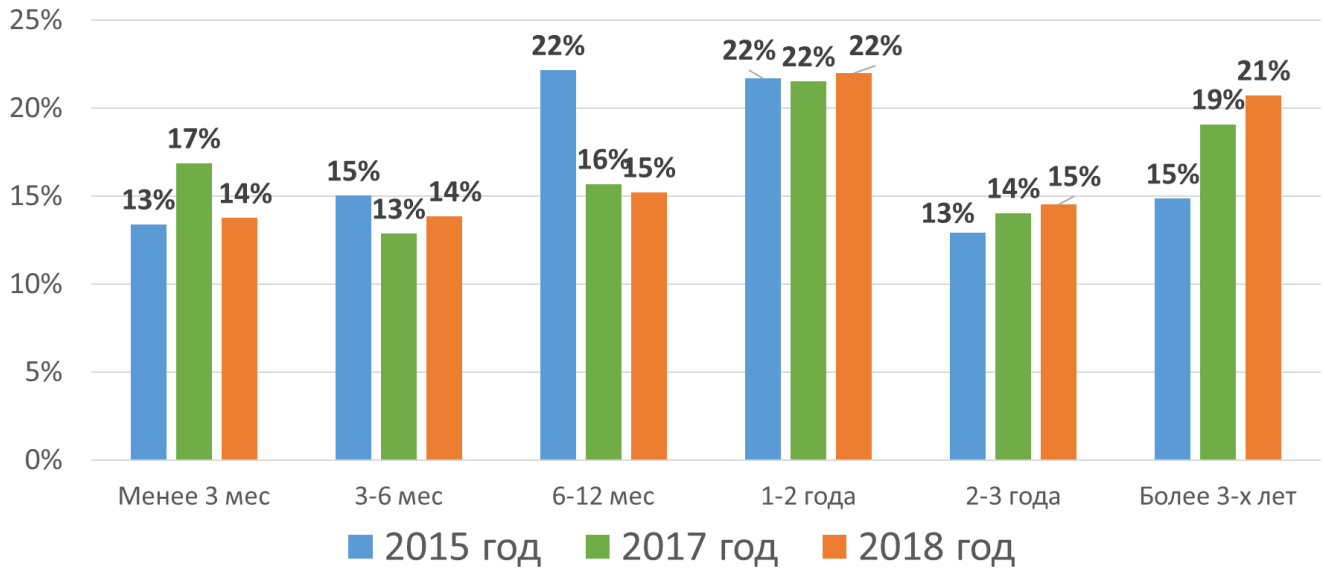
jq@apexberg.ru

Рисунок 3. Распределение участников исследования – операторов по полу



Распределение операторов по полу третий год незначительно меняется – увеличивается доля операторов - мужчин. Однако, операторов – женщин, по прежнему, значительно больше, чем операторов – мужчин.

Рисунок 4. Распределение участников исследования – операторов по стажу работы в КЦ



jq@apexberg.ru

Описание методики

Исследование проводилось на основании результатов работы «Job Quality in the Customer Contact Center: Conceptual Foundation and Scale Development». Авторы - Z. van Dun, J. Bloemer, J. Henseler. Статья опубликована в журнале Service Industries Journal 07.02.2010 года.

Исследуемые параметры и компоненты.

Авторы методики разработали 57 параметров, которые были объединены в 12 компонентов, из которых состоит оценка уровня удовлетворенности операторов Контактных Центров условиями своего труда – Job Quality.

На основании данных параметров были составлены утверждения (1 параметр – 1 утверждение), согласие с которыми предлагалось оценить операторам Контактных Центров по шкале от 1 до 7, где 1 означает абсолютное несогласие, а 7 – полное согласие с утверждением. Таким образом каждый оператор выставил свою оценку по каждому параметру (при анализе использовались только те анкеты, где были оценены ВСЕ параметры).

Такие же вопросы по смыслу были заданы менеджерам тех же КЦ. Выяснялось мнение менеджеров о том, что думают операторы, а не оценка менеджерами параметров Job Quality. Для того, чтобы менеджеры понимали, о чем их спрашивают – вопросы были переформулированы при сохранении того же смысла.

Таблица параметров, которые объединены в компоненты и весовые значения каждого параметра указаны в таблице. (*Таблица 1*)

Таблица 1. Компоненты, параметры и вес параметров

№	Компонент	Параметр	Вес
1	Прозрачность целей и задач	Для Вас установлены четкие и понятные показатели (KPI), по которым оценивается Ваша работа	0,701
2		Вы знаете, что входит в ваши рабочие обязанности, а что не входит	0,850
3		Вы точно знаете, что значит хорошо выполнять свои обязанности	0,844
4		Вам хорошо объяснили - что именно от Вас требуется при выполнении своих обязанностей	0,722
5		Вы знаете, что от Вас требуется при обслуживании клиентов	0,855
6		Вы знаете, какие услуги/действия можете предоставлять/выполнять, работая с клиентом, а какие - нет	0,814
7		Вы знаете, как работать с клиентами, которые критикуют Вашу компанию	0,780
8		Вы знаете, как действовать в непредвиденных обстоятельствах и при возникновении проблем	0,779
9		Вы знаете, как работать с клиентами, которые критикуют Вас лично	0,779
10	Корпоративное сотрудничество	Все команды операторов Вашего Контактного Центра регулярно делятся между собой информацией, которая помогает вам лучше обслуживать клиентов	0,619
11		Другие подразделения Вашей компании (а не только Контактный Центр) делают все возможное, чтобы Вы могли лучше обслуживать клиентов	0,804
12		Между Вашим КЦ и другими подразделениями компании все коммуникационные процессы полностью отлажены	0,830
13		Ваш КЦ предоставляет другим подразделениям вашей компании ценную и полезную информацию, полученную от клиентов в результате их обслуживания	0,802
14		Другие подразделения Вашей компании используют в своей работе информацию, полученную от Вашего Контактного Центра	0,824
15		Другие подразделения Вашей компании всегда вовремя уведомляют Контактный Центр о своих действиях, которые важно знать для того, чтобы лучше обслуживать клиентов	0,692
16		Внутри Вашей компании все подразделения тесно взаимодействуют друг с другом	0,847
17		Качество продуктов Вашей компании и работы всех её подразделений позволяет избежать ненужных обращений от клиентов в Контактный Центр	0,656
18	Конфликт ролей	Вам приходится многое переделывать за другими	0,598
19		Вам приходится выполнять некоторые функции, на которые у Вас нет полномочий	0,661
20		Вам приходится идти против правил для выполнения поставленных задач	0,770
21		Вам приходится взаимодействовать с двумя или более командами, стиль работы которых полностью отличается	0,699
22		Вам ставят противоречащие друг другу задачи два или более руководителя	0,750
23		Вам приходится делать то, что принимается одним руководителем, но не принимается другим	0,770
24		Вам ставят задачи, но не предоставляют инструментов для их выполнения	0,775
25		На работе Вам часто приходится заниматься какой-то ерундой	0,720
26	Отношения с руководством	Ваш руководитель верит в Вас	0,798
27		Ваш руководитель всегда Вам поможет, если возникнет такая необходимость	0,836
28		Ваш руководитель вдохновляет Вас	0,879
29		Ваш руководитель всегда объяснит Вам – что сделано не так и подскажет – как не повторять ошибок	0,855

jq@apexberg.ru

30		Ваш руководитель воспринимает Вас всерьез	0,819
31		Ваш руководитель всегда обеспечивает Вас нужной информацией	0,815
32		Ваш руководитель хвалит Вас, если Вы что-то делаете хорошо	0,750
33	Умение слышать клиентов	Ваша компания предлагает клиентам классные продукты	0,747
34		Ваша компания постоянно поддерживает связь с клиентами, чтобы получать информацию об их потребностях	0,779
35		Ваша компания использует полученную от клиентов информацию, чтобы повысить качество продуктов и услуг	0,854
36		Ваша компания всегда принимает меры при получении жалоб от клиентов	0,815
37		Ваша компания учится распознавать "сигналы" от клиентов, на основании которых ей надо что-то менять	0,820
38	Умение слышать сотрудников	В Контактном Центре регулярно интересуются Вашим мнением о том, что можно улучшить	0,806
39		Вы всегда получаете информацию о том, полезны Ваши предложения или нет с обоснованием этого	0,934
40		Вы видите, что Ваши полезные предложения воплощаются в жизнь	0,901
41	Возможности развития	У Вас есть возможности для карьерного роста внутри компании	0,751
42		Вы чувствуете, что Ваша работа обладает смыслом	0,811
43		Ваша работа требует достаточных умственных усилий для решения интересных задач	0,903
44	Удовольствие от работы	Ваша работа достаточно разнообразна	0,861
45		Ваша работа достаточно интересна	0,91
46		Вы с коллегами часто делитесь друг с другом интересными ситуациями, встречающимися в вашей работе	0,683
47	Инструменты для работы	На Вашем рабочем месте есть все необходимое для быстрого и верного ответа на запросы клиентов	0,661
48		На Вашем рабочем месте есть все необходимое для регистрации информации о клиентском запросе	0,891
49		Между рабочими местами в Вашем Контактном Центре есть достаточно комфортное расстояние	0,847
50	Вовлеченность в процессы	У Вас есть желание и возможность проявлять инициативу	0,904
51		Ваша компания приветствует проявление инициативы	0,913
52		Вашей оценке ситуации всегда доверяют	0,811
53	Честность компании	Ваша компания является клиентоориентированной	0,862
54		Ваша компания всегда честна с клиентами	0,879
55		Ваша компания всегда честна со своими сотрудниками	0,855
56	Атмосфера в коллективе	Вам приятно работать с Вашими коллегами	0,878
57		В Вашем Контактном Центре царит хорошая атмосфера	0,920

Расчет оценок по каждому из компонентов Job Quality

На основании оценок по каждому вопросу рассчитывалась оценка интервьюируемого по каждому компоненту.

Расчет проводился как доля от максимального значения, которое может получить каждый компонент с учетом веса каждого параметра. Для этого сумма произведений оценки, которую поставил интервьюируемый по каждому вопросу, входящему в компонент, на соответствующий вес вопроса делилась на сумму произведений максимальной оценки (7) на соответствующий вес вопроса.

Чтобы легче понять, рассмотрим пример расчета оценки компонента «Атмосфера в коллективе». Предположим, что оператор оценил свое согласие с утверждением номер 56 как 5 баллов, а с утверждением 57 как 2 балла. Тогда расчет оценки компонента производится так:

$$\text{Оценка}_{\text{Атмосфера в коллективе}} = \frac{5 * 0{,}878 + 2 * 0{,}92}{7 * (0{,}878 + 0{,}92)} * 100\% = 49{,}5\%$$

Для компонента «Конфликт ролей» перед расчетом ответы вначале преобразовывались в обратные (1 менялась на 7, 2 на 6 и т.п.), а потом расчет проводился также, как описано выше.

Таким образом, рассчитывалась оценка каждого компонента каждым интервьюируемым. Максимальная оценка может быть 100%, минимальная – 0%

Расчет общего показателя Job Quality.

Оценка удовлетворенности условиями труда *каждого оператора* (Job Quality) рассчитывалась, как среднее арифметическое оценок каждого компонента, оцененного этим оператором.

Общая оценка *объекта* рассчитывалась, как среднее арифметическое оценок Job Quality каждого оператора объекта. Под объектом в данном исследовании понимается компания в целом или отдельная площадка КЦ.

jq@apexberg.ru

Дополнение методики исследования в 2018 году

По просьбам участников исследования в 2015 и 2017 годах, методика исследования для 2018 года была дополнена еще одним компонентом «материальное стимулирование». Компонент состоит из 6 утверждений (Таблица 2). Результаты исследования по данному компоненту представлены в дополнительном разделе отчета - Раздел 3. Job Quality+. Материальное стимулирование. Методика расчета результата по данному компоненту соответствует общей методике расчета для остальных компонент.

Таблица 2. Дополнительный компонент для проведения исследования – «Материальное стимулирование»

№	Компонент	Параметр	Вес
58	Материальное стимулирование	Вы знаете, что и как нужно делать для получения премии	0,860
59		Вы хорошо понимаете, как рассчитывается Ваша заработная плата и премия за месяц	0,840
60		В течение месяца Вы можете рассчитывать размер будущей премии на основе текущих показателей	0,760
61		Результаты Вашей персональной работы значительно влияют на размер Вашей премии	0,820
62		Оплата труда соответствует уровню Вашего профессионализма и результатам Вашей работы	0,910
63		Ваши достижения и результаты работы получают достойное признание (помимо заработной платы и премии)	0,780

jq@apexberg.ru

Ключевые выводы

Также как восприятие клиентами качества сервиса является одним из важнейших факторов, который оказывает влияние на лояльность клиентов и прибыль компании, восприятие операторами КЦ условий своего труда (Job Quality) является одним из определяющих факторов удовлетворенности людьми своей работой. И речь идет даже не о том, что удовлетворенность оператора является одним из «драйверов» текучести. Больше хочется обратить внимание на то, что оптимистично настроенный человек, который доволен условиями своего труда работает гораздо более производительно и качественно, чем его недовольный и убитый горем коллега. Хотите добиваться максимума от своих людей и эффективно удерживать лучших – создайте хорошие условия труда. И говорим мы сейчас, в большей степени, не о зарплате, а о тех факторах, которые с одной стороны влияют на удовлетворенность операторов, а с другой – могут быть обеспечены, в основном, за счет внутренних ресурсов компании.

На основании результатов исследования, проведенного в 2018 году можно сделать следующие выводы:

1. За последний год, общая оценка Job Quality снизилась на 1,7%. Ключевыми драйверами снижения послужили:
   1.1. По отраслям: банки и финансовые организации, телеком, предприятия торговли.
   1.2. По компонентам Job Quality: Умение слышать сотрудников, Корпоративное сотрудничество, Вовлеченность в процессы.
2. Разброс значений Job Quality по компаниям составил 65,8% - 95,3% (а если отбросить один лучший и один худший результат, то 71,1% – 91,0%). Среднее значение по компаниям – 81,5%, медиана 81,9%.
3. Женщины оценивают качество условий труда в среднем выше, чем мужчины. Такое положение сохраняется с 2015 года.
4. В отраслевом разрезе наиболее низкие значения оценки Job Quality, как и в 2017 году, выявлены у компаний, работающих на рынке страхования и аутсорсинговых Контакт-Центров. Наиболее высокие показатели у телекоммуникационных и торговых компаний.
5. В целом, по исследованным Контактным Центрам, как и в 2017 году, *наиболее проблемной областью* является ***умение компаний в лице их менеджмента «слышать» своих сотрудников***. Этот вывод делается на основании двух фактов:
   5.1. В целом, операторы компаний, которые приняли участие в исследовании, оценили этот компонент ниже остальных и выразили следующее мнение:
      - В Контактном Центре мало интересуются мнением операторов о том, что можно улучшить в процессах, продуктах, инфраструктуре, системе управления и т.д.
      - Если оператор что-то предлагает, то он далеко не всегда получает информацию о том, полезны ли его (ее) предложения или нет
      - Операторы не видят, что их предложения воплощаются в жизнь
   5.2. Именно в этой области у операторов и менеджеров возникают самые серьезные расхождения в оценках. Хотя сами менеджеры не очень высоко оценивают этот параметр (80,5%), операторы оценивают его еще ниже (68,2%). Менеджеры не смогут предпринять эффективных действий по изменению ситуации, если не смогут взглянуть на проблему глазами операторов.
6. Другой актуальной областью, получающей с 2015 года низкие оценки удовлетворенности, является уровень корпоративного сотрудничества. Особенно низко операторы оценивают взаимодействие КЦ с другими подразделениями компании и отсутствие прогресса в повышении качества продуктов и услуг для того, чтобы избежать избыточных обращений клиентов в компанию. При этом в своих оценках менеджеры и операторы здесь солидарны – здесь наблюдается одно из минимальных различий.
7. Утверждение, получившее максимальную оценку от операторов – «Вы знаете, что от Вас требуется для обслуживания клиентов» (6,60 баллов из 7 возможных)
8. Утверждение, получившее минимальную оценку от операторов – «Вам приходится много переделывать за другими» (4,56 баллов из 7 возможных).

jq@apexberg.ru

9. Индекс «розовых очков» менеджеров КЦ растет четвертый год подряд. В 38% компаний – участников исследования менеджеры видят картину удовлетворенности операторов более радужной, по сравнению с мнением самих операторов. В 2017 году таких компаний было 33%. 45% компаний показывают достаточную сбалансированность между оценками менеджеров и операторов параметра Job Quality для линейного персонала. Еще в 17% компаний менеджеры более критично оценивают качество условий труда операторов, чем это делают сами операторы. Компаниям, у которых наблюдаются значительные отличия в оценке, рекомендуется еще раз внимательно обратить внимание на свое место на диаграмме общего распределения Job Quality – как правило, в таких компаниях общий уровень удовлетворенности операторов находится ниже медианы.
10. Уровень удовлетворенности операторов качеством условий труда в целом (Job Quality) у операторов со стажем работы менее 3-х месяцев (на испытательном сроке) является максимальным. Затем он непрерывно снижается до стажа в 2-3 года, после чего наблюдается небольшой рост.
11. Удовлетворенность операторов вопросами финансового стимулирования (данный компонент добавлен в исследование с 2018 года) находится на среднем уровне – 79,2% (в рейтинге компонент занимает 8 место из 13). Наиболее низкий уровень удовлетворенности данным компонентом выявлен в Контакт-Центрах торговых предприятий и интернет-магазинов (73,7%), наиболее высокий в банковском секторе (82,4%)

jq@apexberg.ru

Рекомендации по использованию отчета для участников исследования

Настоящее исследование позволяет провести реальный бенчмаркинг – то есть сравнить результаты своего КЦ с показателями остальных участников.

Каждая компания – участник исследования получает:

1. Данные по своим КЦ в виде, подготовленном для последующего использования в сводных таблицах для более глубокого анализа.
2. ID компании – для того, чтобы найти свою компанию в отчете
3. ID площадки - это необходимо для тех участников, которые представлены несколькими площадками. ВНИМАНИЕ! – если у Вас только одна площадка – это не означает, что её ID совпадает с ID компании – поэтому не забудьте учесть это при бенчмаркинге по площадкам.

Аналитическая часть отчета состоит из двух разделов:

Раздел 1. Бенчмаркинг.

Раздел 2. Некоторые аналитические срезы.

В разделе «Бенчмаркинг» участники исследования смогут провести сравнение показателя Job Quality и его компонентов своей компании с соответствующими показателями других участников, а также со следующими статистическими параметрами:

1. Максимум рассматриваемого набора – 4-й квартиль[1]
2. 3-й квартиль – это такое число, что 75% от общего количества элементов рассматриваемого набора меньше его значения
3. 2-й квартиль - это такое число, что 50% от общего количества элементов рассматриваемого набора – меньше его значения (медиана)
4. 1-й квартиль - это такое число, что 25% от общего количества элементов рассматриваемого набора меньше его значения
5. Минимум рассматриваемого набора
6. Среднее арифметическое рассматриваемого набора

В разделе «Некоторые аналитические срезы» приведены результаты детализированного анализа различных компонентов Job Quality.

[1] Расчет квартилей осуществлялся с помощью, включенной в Microsoft Excel функции КВАРТИЛЬ.ВКЛ.

jq@apexberg.ru

Раздел 1. Бенчмаркинг.

Как провести бенчмаркинг?

Данные для бенчмаркинга в настоящем разделе отчета представлены в таблицах и диаграммах, где вы сможете найти:

1. Показатель оценки Job Quality и его компонентов по своей компании и/или площадке.

Идентифицируйте показатели своей компании и ее площадок по предоставленным ID (*ID Вашей компании может не совпадать с ID Вашей площадки*). После этого Вы сможете сравнить их с соответствующими показателями всех других компаний и площадок.

2. Показатель разницы уровня Job Quality и его компонентов для операторов с разных точек зрения – самих операторов и их менеджеров. Вы сможете сравнить его с соответствующими показателями всех других компаний - участников исследования.
3. Статистические параметры распределения данных – квартили и средние значения – с которыми Вы сможете сравнить свои показатели с этими параметрами, чтобы определить уровень соответствующего параметра Вашей компании по сравнению со статистическими показателями рынка. Интерпретировать значения параметров Вашей компании можно следующим образом:
   3.1. Если параметр Вашего КЦ и/или площадки находится в пределах между максимумом и 3-м квартилем – это означает, что Ваш КЦ/площадка входят в число 25% компаний, показавших наиболее высокие результаты.
   3.2. Если Ваш параметр находится ниже 3-го квартиля и выше медианы – это значит, что Вы в числе лучшей половины, но не входите в ТОП 25% компаний.
   3.3. Если Ваш параметр находится ниже медианы, но выше 1-го квартиля – значит Вы в числе худшей половины компаний, участвовавших в исследовании, но все же не входите в число 25% самых худших.
   3.4. Если Ваш параметр находится ниже 1-го квартиля – значит Ваш КЦ находится среди худших 25% компаний.

Диаграммы распределения общей оценки Job Quality.

Ниже представлены диаграммы, на которых отображено распределение показателя общей оценки Job Quality каждой компании, участвовавшей в исследовании. В представленных ниже диаграммах расчет Job Quality производился только на основании данных, полученных у операторов КЦ

Рисунок 5 представляет диаграмму по всем компаниям, участвовавшим в исследовании. Рисунок 6 - Рисунок 10 – представлены диаграммы-срезы по отраслям компаний, участвовавших в исследовании. Каждой компания присвоен свой ID и краткое название страны, согласно международным правилам.

Расположение компаний по горизонтали несущественно с точки зрения бенчмаркинга. Оно осуществлено в соответствии с увеличением номера ID – и только для того, чтобы можно было легко отыскать на графике свою компанию. Для сравнения следует использовать относительное расположение сверху вниз, которое обозначено в соответствии с уровнем Job Quality компании-участника.

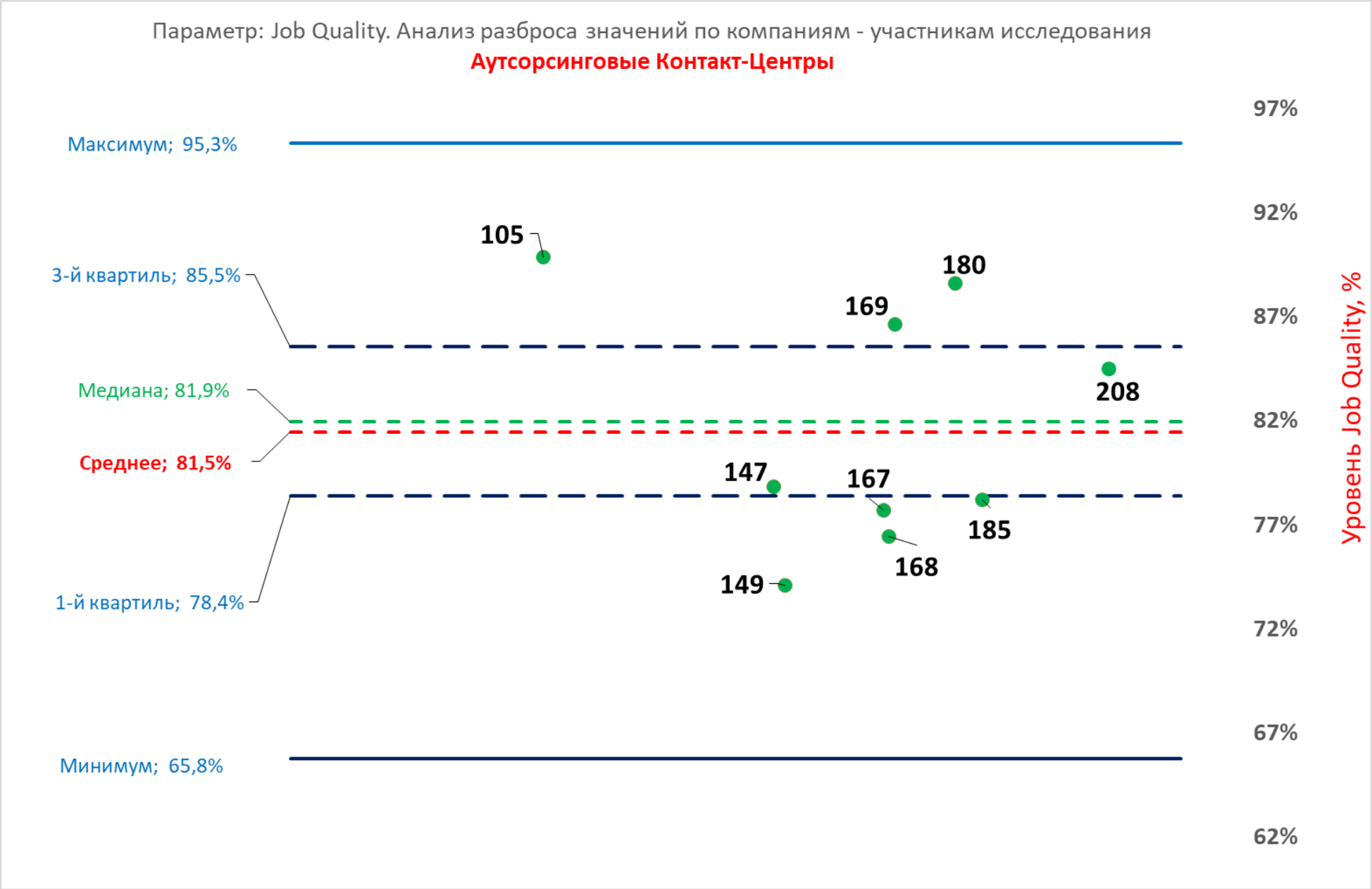
На каждом из графиков общего значения Job Quality (Рисунок 5 - Рисунок 10) слева представлены расчетные значения квартилей (Минимум, 1-й квартиль, медиана, 3-й квартиль, максимум, а также среднее арифметическое)

jq@apexberg.ru

*Рисунок 5. Анализ разброса значений Job Quality – **ВСЕ УЧАСТНИКИ ИССЛЕДОВАНИЯ**. N=62*

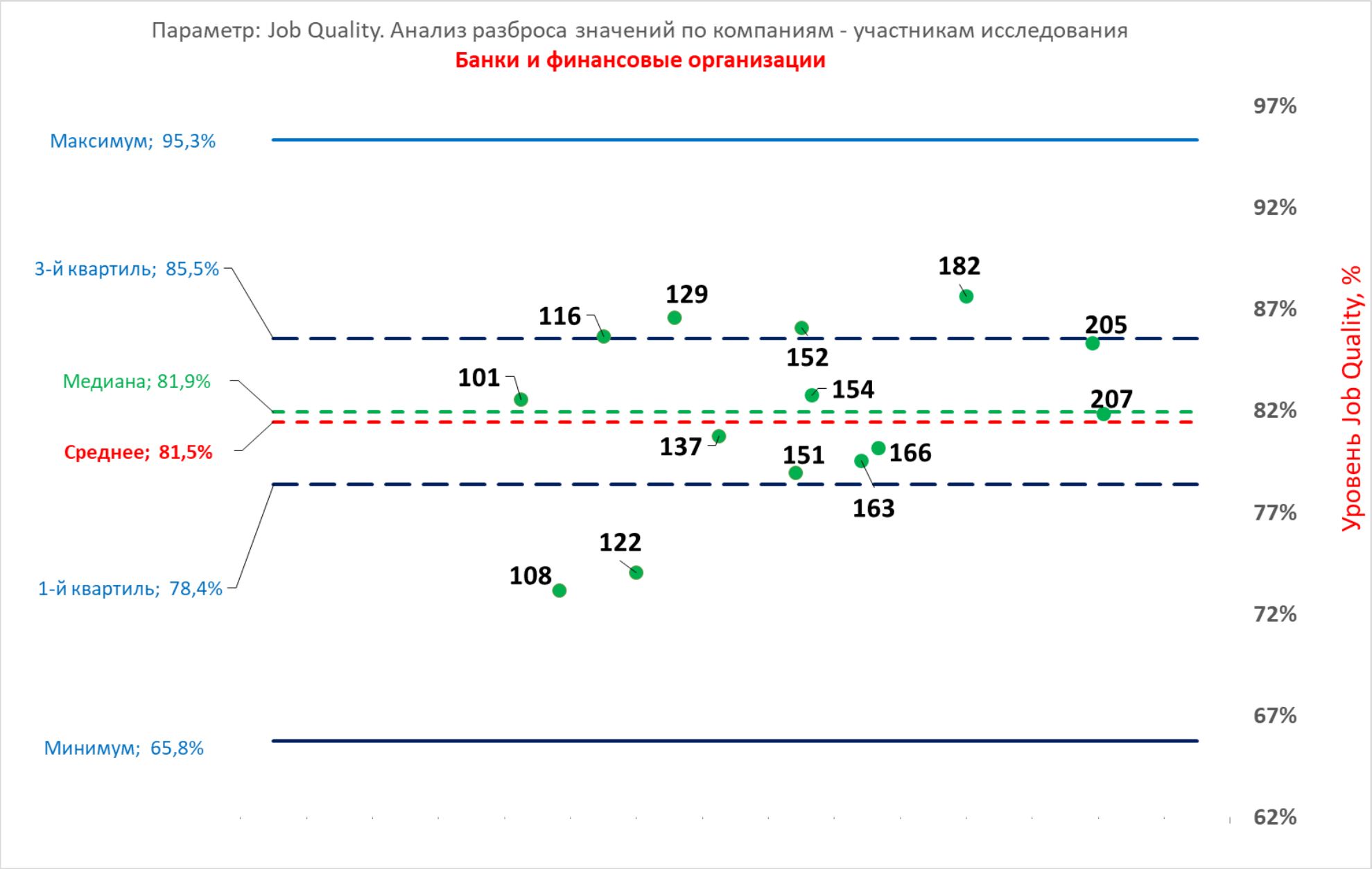
jq@apexberg.ru

*Рисунок 6. Анализ разброса значений Job Quality – **АУТСОРСИНГОВЫЕ КОНТАКТНЫЕ ЦЕНТРЫ**. N=9. Расчет статистических параметров – N=62*



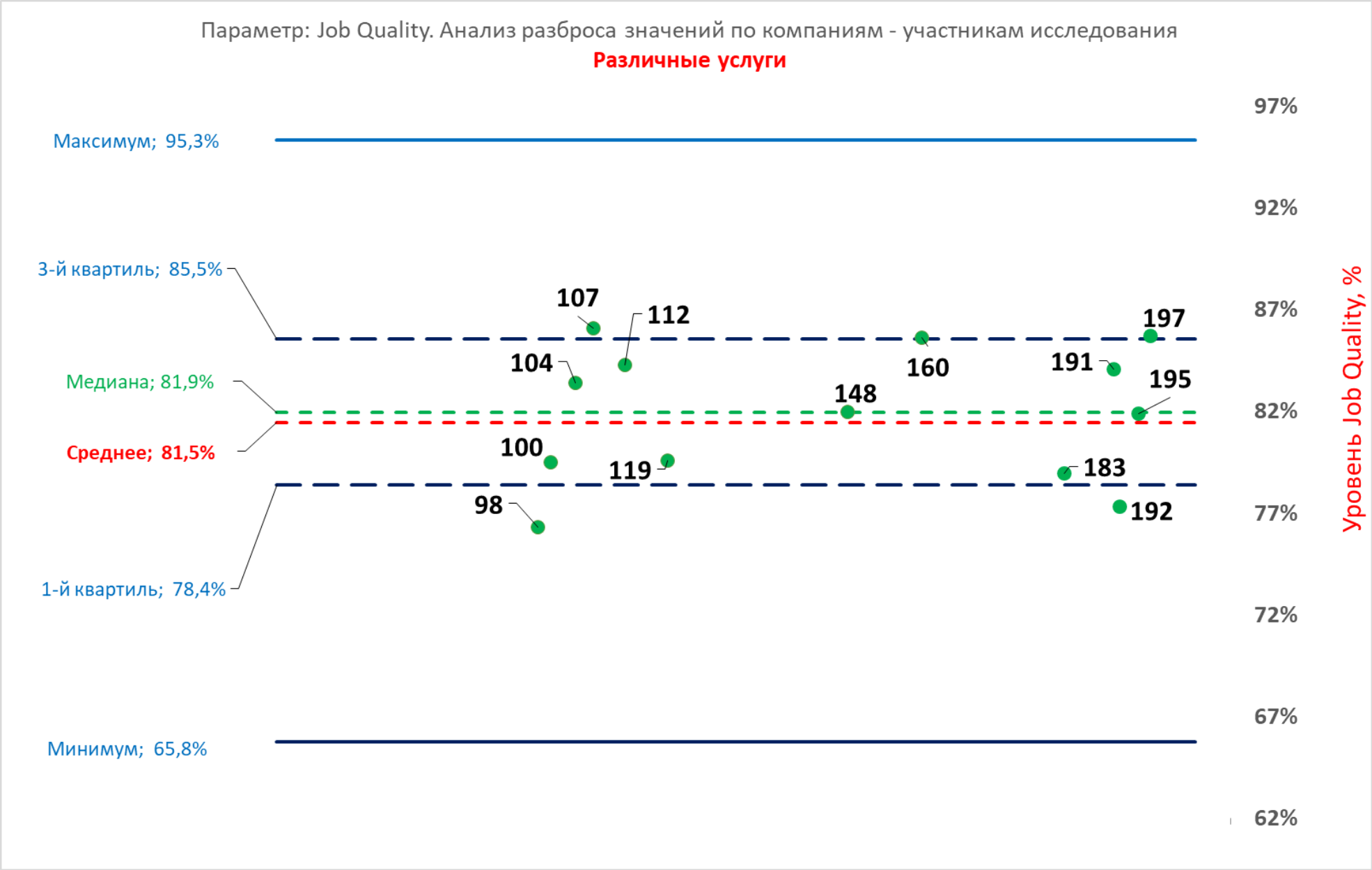
jq@apexberg.ru

*Рисунок 7 Анализ разброса значений Job Quality – **БАНКОВСКИЕ УСЛУГИ**. N=14. Расчет статистических параметров – N=62*



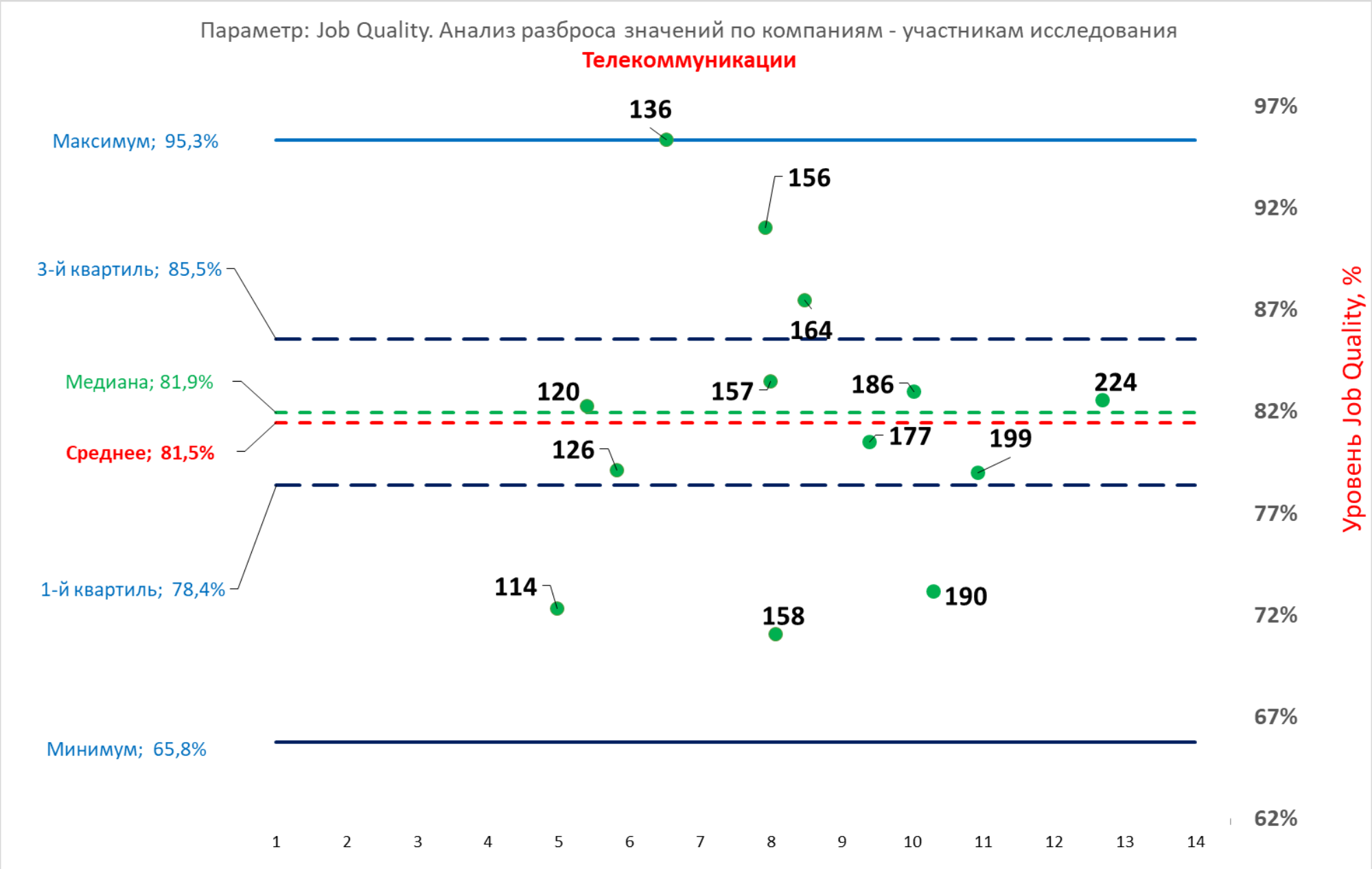
jq@apexberg.ru

*Рисунок 8 Анализ разброса значений Job Quality – **РАЗЛИЧНЫЕ УСЛУГИ**. N=13. Расчет статистических параметров – N=62*



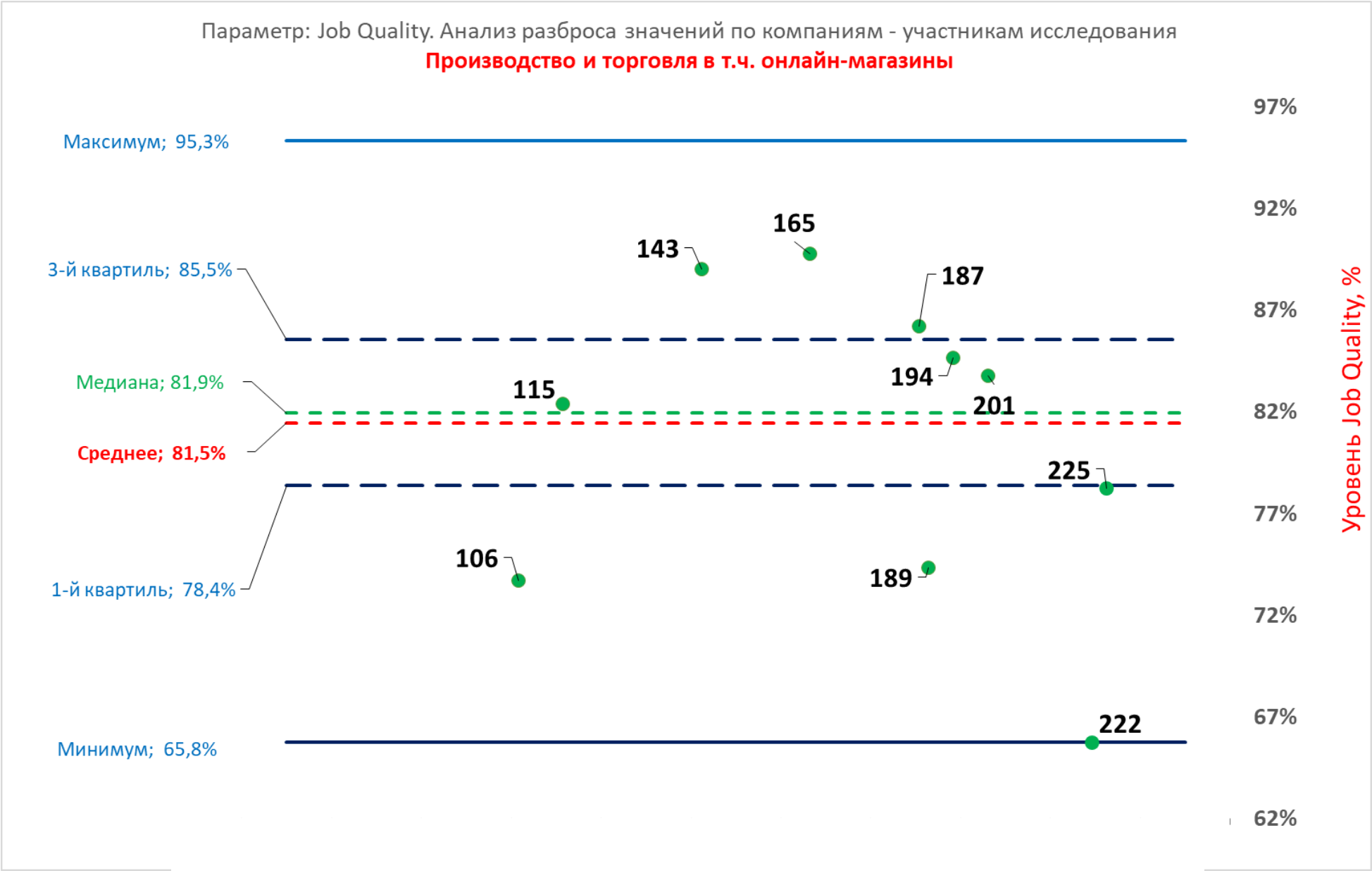
jq@apexberg.ru

*Рисунок 9 Анализ разброса значений Job Quality – **ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ**. N=13. Расчет статистических параметров – N=62*



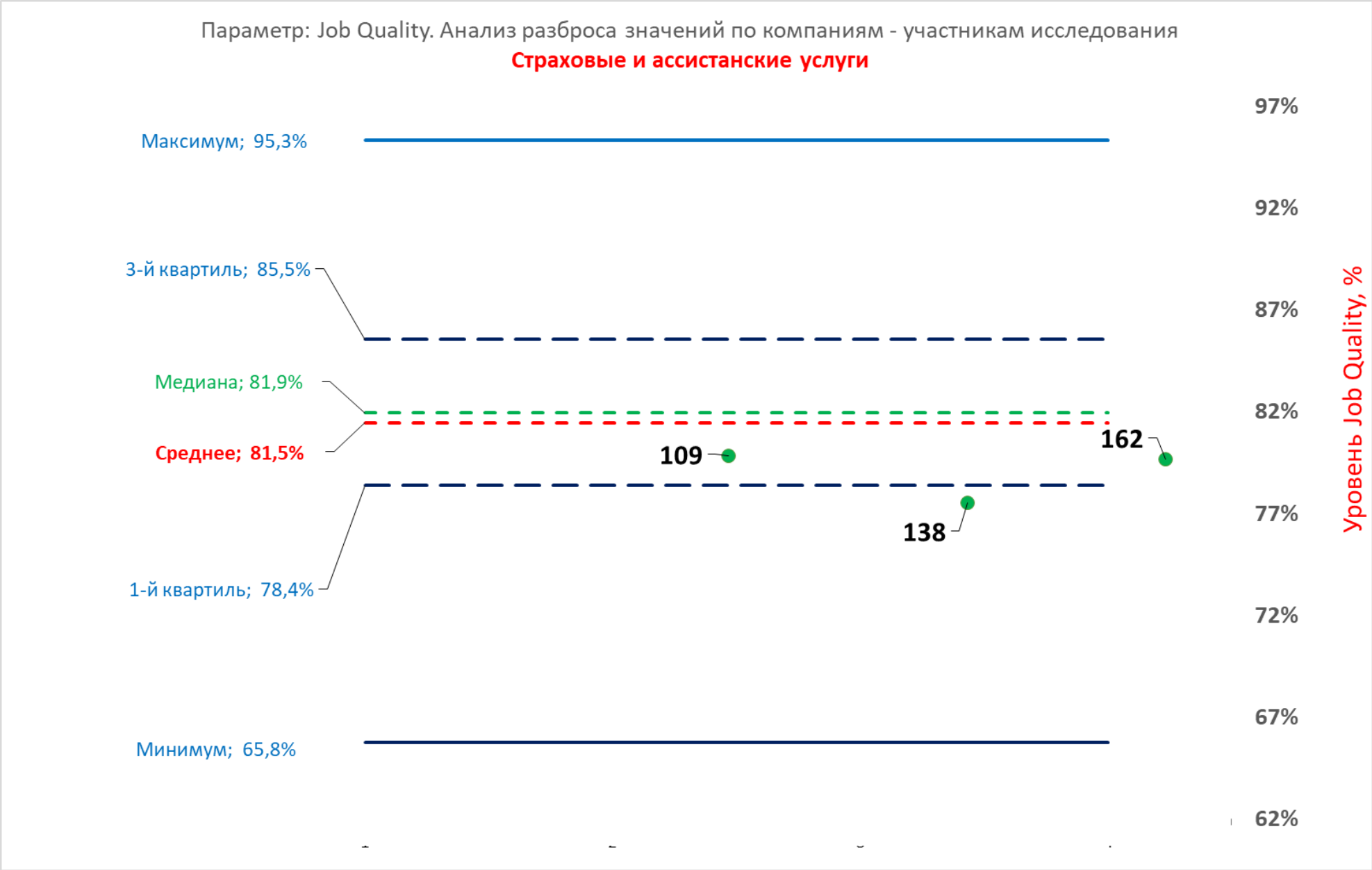
jq@apexberg.ru

*Рисунок 10 Анализ разброса значений Job Quality – **ТОРГОВЛЯ**. N=10. Расчет статистических параметров – N=62*



jq@apexberg.ru

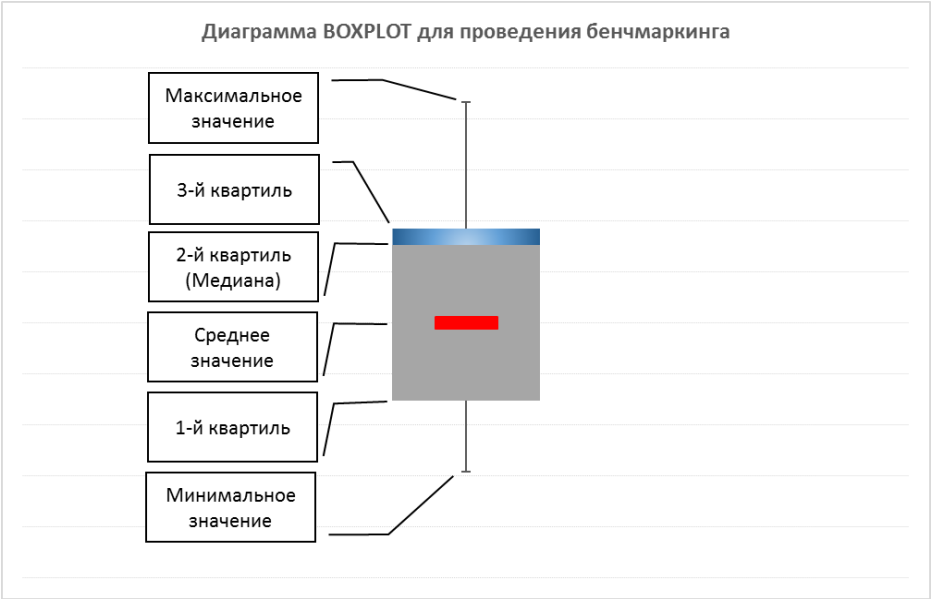
*Рисунок 11 Анализ разброса значений Job Quality – **СТРАХОВАНИЕ И АССИСТАНС**. N=3. Расчет статистических параметров – N=62*



jq@apexberg.ru

Диаграммы Boxplot - распределение оценок компонентов Job Quality.

Рисунок 12. Диаграмма Boxplot, используемая в отчете



Ниже на графиках результаты квартильного анализа представлены в виде диаграмм Boxplot (Рисунок 12). Значения статистических параметров отображены на диаграмме так, как показано на рисунке. Для удобства численные значения квартилей также приводятся в табличном виде.

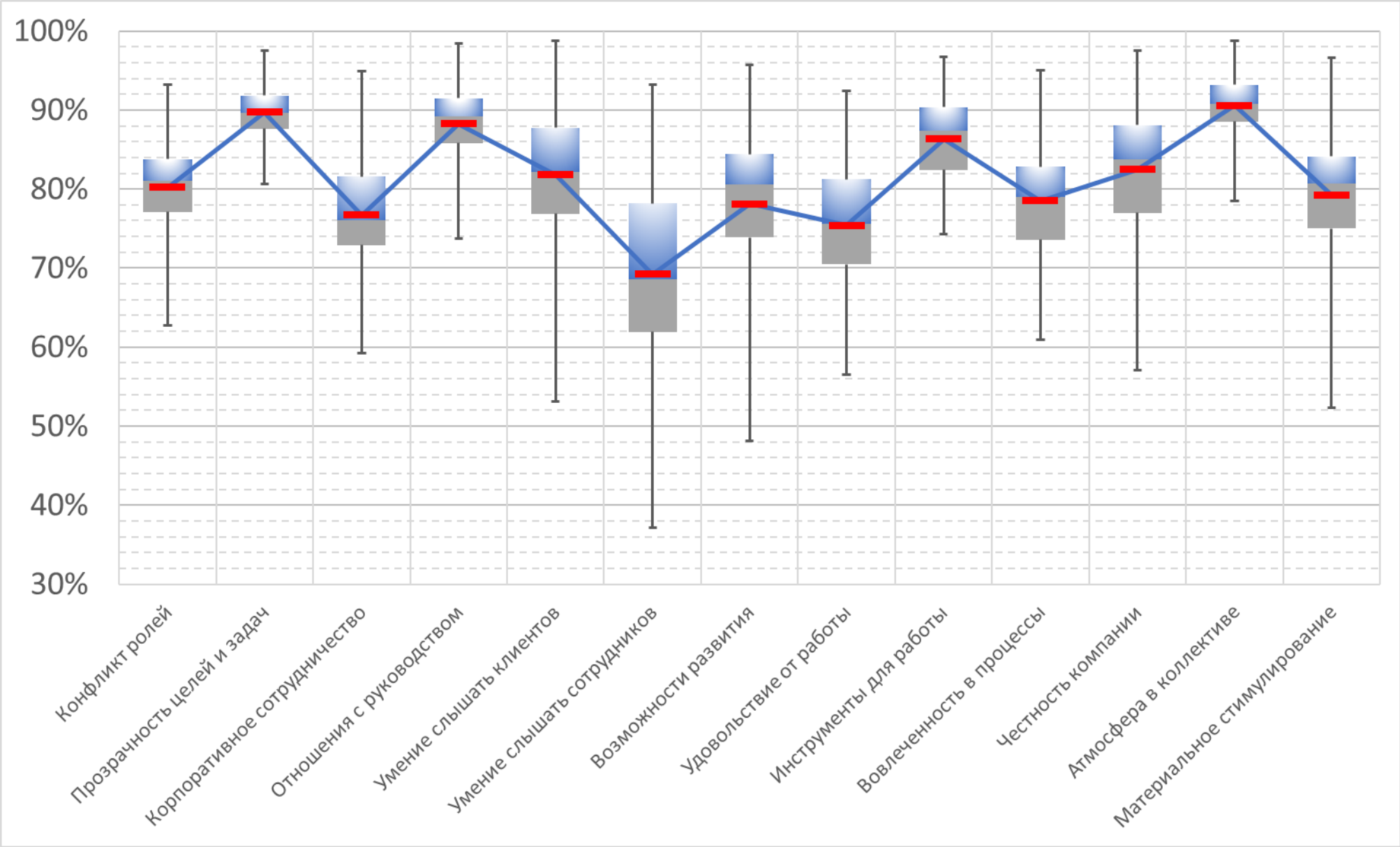
В Таблице 3 представлены точные численные данные статистических параметров, используемых в анализе. На диаграмме представлены результаты анализа по каждому из компонентов, составляющих оценку Job Quality (Рисунок 13).

Динамика изменения компонент Job Quality, для повышения точности, рассчитана на уровне ответов операторов, а не на уровне изменения среднего значения по компаниям и представлена на Рисунке 14.

Таблица 3. Данные по статистическим параметрам компонентов Job Quality операторов Оценка самих операторов. N=62

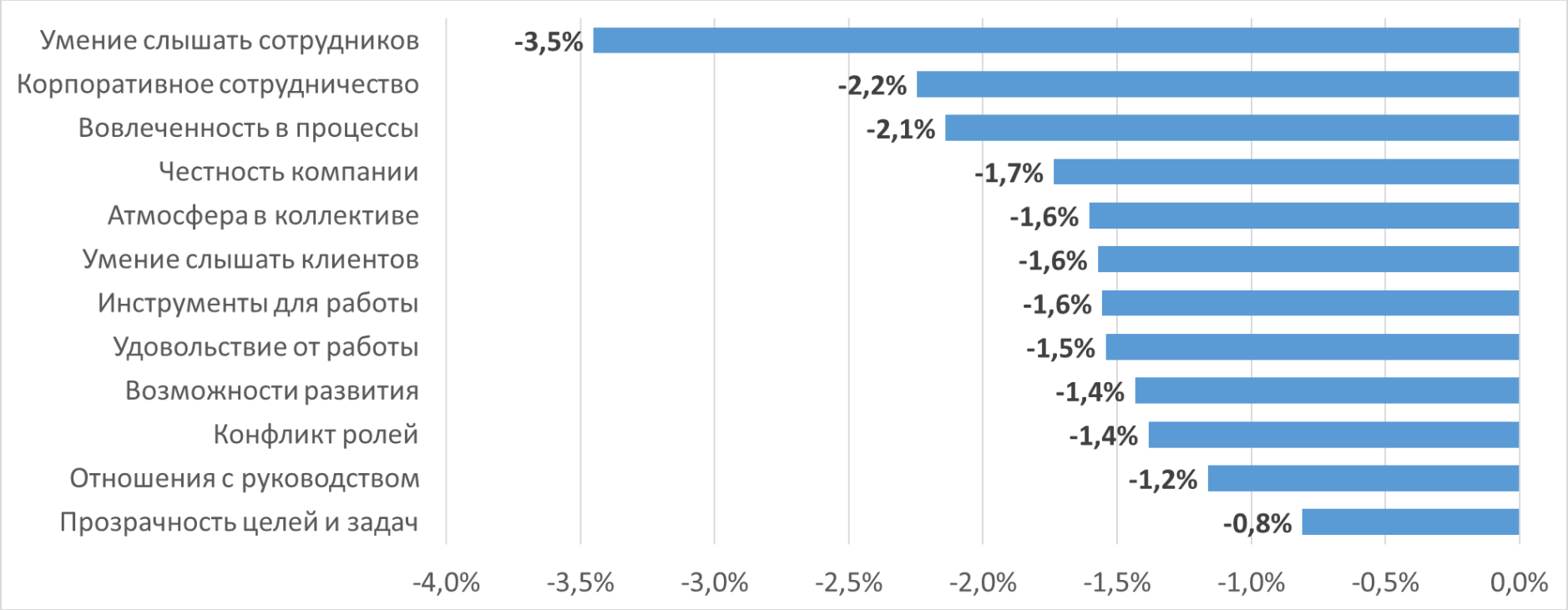
Статистические параметры	Конфликт ролей	Прозрач-ность целей и задач	Корпора-тивное сотру-дничество	Отноше-ния с руковод-ством	Умение слышать клиентов	Умение слышать сотруд-ников	Возможности развития	Удовольствие от работы	Инструменты для работы	Вовлеченность в процессы	Честность компании	Атмосфера в коллек-тиве	Материальное стимулирование
Минимум	62,7%	80,6%	59,2%	73,7%	53,1%	37,2%	48,2%	56,5%	74,3%	60,9%	57,1%	78,5%	52,3%
1-й квартиль	77,1%	87,6%	72,9%	85,8%	76,9%	61,9%	73,9%	70,4%	82,4%	73,6%	77,0%	88,6%	75,0%
Медиана	81,0%	89,7%	76,0%	89,2%	82,2%	68,6%	80,5%	75,6%	87,3%	79,0%	83,7%	90,8%	80,7%
3-й квартиль	83,8%	91,8%	81,6%	91,5%	87,8%	78,2%	84,4%	81,2%	90,3%	82,8%	88,1%	93,2%	84,1%
Максимум	93,2%	97,5%	94,9%	98,4%	98,8%	93,2%	95,7%	92,4%	96,8%	95,0%	97,5%	98,8%	96,7%
Среднее значение	80,2%	89,7%	76,7%	88,3%	81,8%	69,2%	78,1%	75,4%	86,3%	78,5%	82,5%	90,6%	79,2%

Рисунок 13. Диаграмма Boxplot для бенчмаркинга по компонентам Job Quality. N=62



jq@apexberg.ru

Рисунок 14. Изменения в оценках компонент Job Quality по сравнению с результатами исследования 2017 года. N=17163



Комментарии по оценкам компонент Job Quality.

1. Каждый компонент Job Quality продемонстрировал падение по сравнению с результатами 2017 года.
2. Уже четыре года подряд основной проблемной областью остается «*Умение компаний слышать своих сотрудников*». Оценка операторами этого компонента снизилась, по сравнению с 2017 годом на 3,5%, и по-прежнему остается самой низкой среди оцениваемых компонент. Это означает, что в компаниях / Контакт-Центрах достаточно слабо реализована система непрерывных улучшений или операторы не вовлечены в данную систему. Операторы низко оценили все три утверждения, входящие в данный компонент:
    - В Контактном Центре недостаточно интересуются мнением операторов о том, что можно улучшить в различных областях (рабочее место, процессы обучения, программные продукты, с которыми работает оператор и т.д.) – средний балл 4,86 из возможных 7.
    - Если оператор что-то предлагает, то он не всегда получает информацию о том, полезны ли его (ее) предложения или нет с обоснованием этого – средний балл 4,86 из возможных 7.
    - Операторы не видят, что их полезные предложения воплощаются в жизнь – средний балл 4,61 из возможных 7.

jq@apexberg.ru

3. Кроме этого многим компаниям рекомендуется обратить внимание на компонент *«Удовольствие от работы»*. В рамках данного компонента наименьшую оценку получило утверждение *«Ваша работа достаточно разнообразна»*. Безусловно, задачи операторов КЦ не отличаются разнообразием, поэтому менеджменту Контактных Центров необходимо думать над инструментами, повышающими разнообразие трудовой деятельности операторов.
4. Третьим наименее оцененным компонентом Job Quality стал *«Уровень корпоративного сотрудничества»*. Ситуация с этим компонентом ухудшилась на 2,2% по сравнению с 2017 годом. Низкие показатели по данному параметру означают, что:
   - Операторы КЦ не регулярно делятся между собой информацией, которая помогает им лучше обслуживать клиентов
   - Операторы считают, что другие подразделения компании (а не только Контактный Центр) НЕ делают все возможное, чтобы лучше обслуживать клиентов
   - По мнению операторов, коммуникационные процессы между КЦ и другими подразделениями компании НЕ полностью отлажены
   - КЦ не всегда предоставляет другим подразделениям компании ценную и полезную информацию, полученную от клиентов в результате их обслуживания, и/или другие подразделения компании не используют ее в работе, по мнению операторов
   - Другие подразделения компании НЕ всегда вовремя уведомляют КЦ о своих действиях, которые важно знать для того, чтобы лучше обслуживать клиентов
   - У операторов нет ощущения, что внутри компании все подразделения тесно взаимодействуют друг с другом
   - Операторы не считают, что качество продуктов компании и работы всех её подразделений позволяет избежать ненужных обращений клиентов в КЦ

Табличные данные по оценкам Job Quality и его компонентов.

Ниже представлены таблицы с данными, рассчитанными по каждому компоненту и показателю Job Quality в целом для каждого участника исследования. Данные отсортированы по убыванию значения показателя Job Quality. В первом столбце таблиц указан ID компаний или ID площадок – участников исследования. *ВНИМАНИЕ – ID компании не совпадает с ID площадки.*

Значение N означает количество данных, которые были обработаны при проведении анализа, результаты которого представлены в соответствующей таблице или диаграмме.

Таблица 4. Результаты расчетов Job Quality и его компонентов для проведения бенчмаркинга. Данные по компаниям. N=62

Таблица 5. Результаты расчетов Job Quality и его компонентов для проведения бенчмаркинга. Данные по площадкам. N=138.

Таблица 4. Результаты расчетов Job Quality и его компонентов для проведения бенчмаркинга. ***Данные по компаниям****. N=62*

ID	Конфликт ролей	Прозрач-ность целей и задач	Корпора-тивное сотрудни чество	Отноше-ния с руковод-ством	Умение слышать клиентов	Умение слышать сотруд-ников	Возмож-ности развития	Удоволь-ствие от работы	Инстру-менты для работы	Вовле-ченность в процессы	Чест-ность компа-нии	Атмо-сфера в коллек-тиве	Матери-альное стимули-рование	JOB QUALITY
136	91,7%	97,5%	94,9%	97,1%	96,3%	93,2%	95,7%	92,4%	96,8%	95,0%	95,6%	97,9%	96,0%	95,3%
156	89,5%	93,6%	87,6%	94,3%	87,9%	87,4%	92,5%	89,6%	91,1%	92,7%	90,4%	95,8%	93,3%	91,0%
105	90,6%	92,1%	90,2%	96,5%	89,2%	88,1%	88,3%	78,8%	95,4%	86,0%	92,1%	91,1%	96,7%	89,9%
165	88,4%	93,8%	86,3%	89,2%	96,0%	81,3%	89,2%	77,5%	95,3%	88,5%	96,6%	95,1%	92,3%	89,8%

jq@apexberg.ru

143	85,1%	93,6%	86,8%	94,8%	89,2%	87,2%	88,2%	82,5%	93,0%	87,6%	86,7%	93,7%		89,0%
180	93,2%	97,1%	87,5%	98,4%	85,5%	81,5%	75,4%	73,3%	94,5%	85,4%	97,5%	94,0%	75,0%	88,6%
182	81,9%	92,0%	83,5%	93,1%	90,0%	76,9%	89,2%	83,9%	89,3%	87,7%	89,8%	94,2%		87,6%
164	79,9%	93,1%	86,5%	93,5%	85,2%	80,3%	84,8%	83,7%	91,8%	87,9%	86,2%	96,6%	83,2%	87,5%
169	86,5%	92,3%	82,6%	91,5%	89,9%	74,7%	83,0%	81,2%	90,3%	82,5%	89,3%	95,6%	84,9%	86,6%
129	87,5%	93,0%	79,1%	90,8%	79,7%	83,4%	82,2%	83,1%	91,7%	83,5%	90,8%	94,2%	79,3%	86,6%
187	83,8%	94,9%	91,7%	90,2%	98,8%	80,7%	73,7%	63,8%	88,9%	86,8%	94,3%	87,0%	65,3%	86,2%
152	83,3%	91,8%	80,4%	91,4%	84,8%	80,3%	87,2%	81,3%	87,9%	85,4%	86,3%	93,2%	87,2%	86,1%
107	82,4%	91,8%	83,8%	89,6%	87,4%	79,9%	84,8%	78,9%	88,1%	85,2%	87,9%	93,1%	90,2%	86,1%
197	83,7%	89,6%	78,6%	92,8%	92,1%	78,4%	79,5%	74,7%	89,8%	83,9%	91,8%	93,2%		85,7%
116	88,8%	95,1%	81,7%	94,6%	86,8%	65,0%	81,6%	84,4%	93,0%	75,5%	88,1%	93,7%		85,7%
160	87,5%	92,6%	84,0%	91,5%	88,7%	65,9%	85,1%	72,0%	91,3%	80,7%	92,7%	95,4%	80,8%	85,6%
205	80,8%	91,8%	83,1%	92,2%	89,8%	78,2%	87,3%	76,3%	81,1%	82,9%	89,3%	91,6%	89,8%	85,3%
194	80,2%	92,6%	81,3%	89,4%	89,4%	68,3%	82,5%	79,9%	91,5%	80,7%	89,7%	90,7%	86,4%	84,7%
208	84,8%	93,5%	81,7%	90,3%	84,2%	70,2%	81,3%	78,1%	88,5%	80,7%	88,8%	92,2%		84,5%
112	81,4%	88,5%	75,0%	87,6%	89,6%	80,8%	77,0%	78,9%	93,3%	79,7%	84,8%	94,8%	82,8%	84,3%
191	79,5%	89,5%	77,1%	87,1%	86,4%	71,5%	85,5%	85,8%	90,4%	79,8%	86,2%	89,9%	92,6%	84,1%
201	78,0%	86,8%	73,7%	90,4%	83,3%	71,6%	81,6%	82,4%	90,7%	88,5%	89,0%	89,2%	72,7%	83,8%
157	82,8%	84,6%	76,0%	86,9%	82,4%	76,9%	85,0%	88,4%	79,0%	81,6%	85,2%	93,2%	74,3%	83,5%
104	77,3%	91,2%	80,6%	91,9%	88,1%	61,8%	82,6%	82,2%	89,0%	77,8%	85,7%	92,6%	81,7%	83,4%
186	81,4%	91,3%	77,2%	88,1%	82,2%	69,0%	81,1%	83,1%	89,0%	79,2%	81,8%	92,2%	81,2%	83,0%
154	74,5%	89,8%	76,6%	89,0%	86,3%	71,7%	86,9%	78,8%	85,0%	80,8%	83,8%	90,1%	84,2%	82,8%
101	85,6%	91,1%	76,5%	89,5%	81,1%	72,4%	82,4%	70,3%	84,6%	81,0%	84,3%	92,1%	84,9%	82,6%
224	74,1%	90,9%	71,6%	85,7%	92,7%	91,0%	66,0%	69,6%	92,4%	86,5%	88,1%	82,0%	64,9%	82,5%
115	81,2%	88,1%	75,0%	89,0%	80,6%	66,9%	79,8%	85,1%	89,2%	81,6%	81,2%	90,6%		82,4%
120	83,2%	90,5%	75,4%	92,8%	75,8%	74,3%	78,6%	72,0%	86,6%	82,2%	84,7%	90,9%	84,1%	82,3%
148	81,8%	86,1%	75,1%	83,9%	87,9%	67,2%	83,4%	75,3%	86,8%	78,8%	86,7%	90,7%	81,4%	82,0%
195	73,0%	89,9%	75,1%	90,4%	81,0%	73,3%	85,5%	80,4%	84,5%	81,3%	77,0%	91,4%	84,9%	81,9%
207	77,4%	88,7%	75,5%	89,3%	79,3%	64,7%	85,6%	81,4%	84,6%	80,2%	83,7%	92,0%	84,1%	81,9%
137	80,7%	89,4%	77,1%	88,3%	79,7%	63,4%	81,0%	73,9%	84,7%	77,6%	82,4%	90,6%	81,0%	80,7%
177	81,1%	86,2%	75,4%	77,0%	82,3%	74,2%	79,8%	75,9%	88,1%	76,6%	83,0%	86,5%	78,0%	80,5%
166	72,5%	86,7%	73,9%	83,3%	83,2%	68,3%	83,2%	81,3%	82,4%	78,7%	83,0%	85,9%	81,2%	80,2%
109	79,9%	89,4%	75,9%	90,5%	85,1%	64,6%	70,6%	69,8%	89,7%	69,3%	84,5%	88,6%	75,0%	79,8%
162	83,3%	91,7%	70,7%	91,6%	74,5%	74,4%	73,0%	69,1%	83,0%	78,2%	74,4%	92,3%	81,3%	79,7%
119	73,2%	86,9%	70,4%	91,8%	77,3%	62,3%	81,2%	73,9%	87,6%	78,5%	83,5%	88,5%	81,2%	79,6%
163	81,5%	85,5%	72,9%	82,6%	79,0%	79,8%	69,3%	61,7%	87,0%	74,6%	87,8%	92,8%	80,6%	79,5%
100	74,9%	88,8%	68,8%	90,6%	78,1%	78,1%	81,6%	70,1%	75,9%	76,4%	72,2%	98,8%	78,8%	79,5%

jq@apexberg.ru

126	76,3%	90,2%	72,6%	86,7%	74,6%	63,7%	80,0%	76,1%	86,1%	77,8%	76,1%	89,5%	81,4%	79,1%
199	70,3%	89,4%	76,5%	86,7%	78,5%	63,3%	76,9%	77,6%	80,6%	81,5%	78,2%	88,5%	70,5%	79,0%
183	84,1%	90,3%	76,1%	84,9%	75,0%	65,8%	65,2%	68,3%	90,2%	75,3%	77,8%	94,4%	77,4%	79,0%
151	74,8%	90,5%	76,4%	89,4%	75,7%	61,2%	82,1%	74,2%	81,3%	77,1%	74,7%	89,9%	82,1%	78,9%
147	82,9%	89,0%	73,9%	84,9%	77,6%	53,7%	75,3%	72,1%	89,4%	71,9%	83,0%	92,2%	76,8%	78,8%
225	85,2%	89,9%	77,2%	83,4%	79,9%	61,2%	66,9%	68,4%	86,3%	73,6%	77,0%	89,8%	80,4%	78,2%
185	78,9%	89,9%	74,9%	87,6%	73,5%	60,6%	75,4%	74,3%	82,6%	73,5%	78,2%	89,4%	79,1%	78,2%
167	81,0%	89,2%	75,6%	85,3%	76,7%	59,3%	76,3%	71,8%	80,8%	72,4%	77,7%	86,3%	77,5%	77,7%
138	76,0%	86,8%	73,0%	83,2%	78,0%	60,4%	76,0%	75,0%	84,8%	73,7%	77,2%	86,3%	74,6%	77,5%
192	78,3%	88,1%	77,5%	92,9%	76,0%	71,1%	60,7%	69,3%	74,4%	77,2%	75,8%	86,6%	73,4%	77,3%
168	77,4%	88,6%	72,8%	83,9%	72,8%	56,6%	76,0%	72,7%	83,7%	71,4%	72,8%	88,7%	76,1%	76,4%
98	78,2%	86,5%	67,9%	87,6%	75,9%	62,6%	76,1%	71,0%	76,6%	72,9%	75,4%	85,2%		76,3%
189	64,0%	85,6%	83,7%	83,8%	82,9%	64,9%	71,2%	76,3%	78,7%	65,2%	57,1%	78,5%	52,3%	74,3%
149	62,7%	86,3%	72,0%	89,8%	74,5%	51,8%	67,2%	78,3%	80,4%	70,2%	65,7%	90,4%	57,7%	74,1%
122	79,7%	87,5%	64,6%	88,9%	69,3%	56,0%	74,6%	68,3%	74,3%	70,4%	69,5%	85,3%		74,0%
106	87,5%	83,7%	69,8%	74,0%	82,2%	57,5%	59,0%	59,3%	85,3%	63,5%	80,5%	82,4%	75,4%	73,7%
108	82,1%	85,7%	59,2%	86,5%	71,3%	56,7%	68,6%	60,9%	77,0%	67,7%	74,8%	87,6%	71,9%	73,2%
190	74,5%	89,6%	62,7%	86,0%	79,2%	38,4%	62,1%	69,9%	91,8%	60,9%	72,4%	90,4%	71,8%	73,2%
114	77,0%	84,0%	67,0%	73,7%	73,6%	50,4%	71,5%	72,3%	76,6%	65,3%	73,1%	83,3%	65,4%	72,3%
158	66,0%	89,3%	64,5%	78,0%	66,8%	61,5%	62,3%	56,5%	78,5%	73,4%	72,0%	84,0%	79,3%	71,1%
222	69,8%	80,6%	62,4%	76,3%	53,1%	37,2%	48,2%	56,9%	79,8%	66,7%	66,5%	91,6%	64,6%	65,8%

jq@apexberg.ru

Таблица 5. Результаты расчетов Job Quality и его компонентов для проведения бенчмаркинга. ***Данные по площадкам****. N=138.* ***ID площадки может не совпадать с ID компании!***

ID	Конфликт ролей	Прозрач-ность целей и задач	Корпора-тивное сотрудни чество	Отноше-ния с руковод-ством	Умение слышать клиентов	Умение слышать сотруд-ников	Возмож-ности развития	Удоволь-ствие от работы	Инстру-менты для работы	Вовле-ченность в процессы	Чест-ность компа-нии	Атмо-сфера в коллек-тиве	Матери-альное стимули-рование	JOB QUALITY
319	98,7%	99,5%	99,1%	99,0%	99,3%	99,0%	98,9%	98,1%	99,4%	98,8%	99,3%	99,5%	99,2%	99,0%
380	88,2%	99,7%	91,5%	99,8%	99,7%	99,1%	99,6%	100,0%	100,0%	98,6%	97,6%	100,0%	94,6%	97,8%
318	94,5%	98,0%	94,9%	97,3%	96,2%	93,0%	95,3%	92,3%	97,3%	95,1%	95,6%	97,9%	96,3%	95,6%
320	87,4%	97,2%	94,4%	96,9%	95,6%	92,2%	95,5%	91,9%	95,9%	93,7%	94,7%	97,9%	95,7%	94,4%
439	94,3%	95,8%	90,8%	97,6%	94,0%	93,8%	92,0%	91,7%	96,5%	93,5%	93,0%	97,9%	95,6%	94,2%
376	86,6%	97,5%	94,2%	98,5%	93,3%	87,7%	93,7%	92,6%	94,9%	97,7%	91,7%	100,0%	91,5%	94,0%
343	82,5%	97,2%	94,2%	100,0%	89,3%	82,0%	76,7%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	85,9%	93,5%
406	97,3%	99,5%	87,6%	86,3%	92,4%	89,5%	90,4%	89,8%	98,2%	89,8%	95,7%	93,9%	79,1%	92,5%
321	86,5%	95,5%	91,3%	95,3%	94,1%	89,2%	93,3%	87,7%	94,6%	92,6%	93,0%	96,7%	92,8%	92,5%
348	85,2%	95,8%	88,1%	94,7%	91,8%	87,6%	90,9%	88,3%	94,5%	92,4%	93,7%	96,8%	94,3%	91,6%
419	97,8%	98,4%	90,5%	98,5%	90,8%	87,0%	82,4%	82,7%	91,3%	84,5%	98,8%	94,6%	87,6%	91,4%
365	89,5%	93,6%	87,6%	94,3%	87,9%	87,4%	92,5%	89,6%	91,1%	92,7%	90,4%	95,8%	93,3%	91,0%
375	89,7%	94,1%	93,0%	97,5%	90,3%	72,9%	94,8%	84,2%	95,9%	88,9%	90,9%	100,0%	85,1%	91,0%
422	86,8%	91,8%	86,0%	98,4%	94,4%	76,7%	92,3%	85,3%	95,8%	89,5%	94,8%	99,4%		90,9%
372	79,0%	94,9%	86,1%	96,8%	87,0%	85,0%	89,5%	88,1%	96,2%	90,4%	88,8%	98,2%	86,9%	90,0%
293	90,6%	92,1%	90,2%	96,5%	89,2%	88,1%	88,3%	78,8%	95,4%	86,0%	92,1%	91,1%	96,7%	89,9%
381	88,4%	93,8%	86,3%	89,2%	96,0%	81,3%	89,2%	77,5%	95,3%	88,5%	96,6%	95,1%	92,3%	89,8%
433	94,1%	96,0%	84,5%	94,1%	86,1%	79,7%	82,9%	88,5%	95,6%	83,1%	89,0%	97,6%	81,4%	89,3%
326	85,1%	93,6%	86,8%	94,8%	89,2%	87,2%	88,2%	82,5%	93,0%	87,6%	86,7%	93,7%		89,0%
489	87,3%	93,9%	86,5%	91,5%	91,3%	74,4%	84,0%	85,3%	91,2%	85,0%	91,8%	97,2%	86,5%	88,3%
417	91,9%	96,8%	86,7%	98,4%	84,1%	80,0%	73,5%	70,7%	95,3%	85,7%	97,1%	93,8%	71,7%	87,8%
313	88,2%	92,4%	79,4%	92,5%	81,7%	86,4%	82,5%	84,7%	91,9%	84,2%	91,8%	94,8%	78,7%	87,5%
377	79,0%	93,3%	92,0%	93,8%	91,4%	71,3%	80,4%	83,0%	94,0%	83,8%	90,0%	98,4%	84,7%	87,5%
421	82,3%	92,7%	84,3%	90,5%	91,0%	76,4%	88,2%	83,9%	89,1%	88,1%	89,8%	93,3%		87,5%
374	76,7%	93,2%	84,7%	93,7%	88,5%	82,8%	87,3%	87,6%	84,8%	86,5%	87,5%	94,0%	84,4%	87,3%
431	86,4%	93,9%	84,0%	90,6%	88,3%	76,0%	85,5%	85,8%	92,0%	84,0%	87,6%	92,8%	86,2%	87,2%
337	69,5%	93,9%	87,9%	98,0%	88,9%	94,9%	95,6%	100,0%	74,5%	95,6%	47,4%	100,0%	92,8%	87,2%
420	79,7%	91,0%	81,5%	95,9%	87,1%	77,7%	90,0%	83,5%	87,8%	86,7%	88,5%	94,2%		87,0%
351	81,7%	91,2%	81,7%	91,5%	84,9%	80,8%	88,8%	81,2%	89,4%	85,8%	86,8%	94,2%	88,5%	86,5%
457	83,8%	94,9%	91,7%	90,2%	98,8%	80,7%	73,7%	63,8%	88,9%	86,8%	94,3%	87,0%	65,3%	86,2%
295	82,4%	91,8%	83,8%	89,6%	87,4%	79,9%	84,8%	78,9%	88,1%	85,2%	87,9%	93,1%	90,2%	86,1%

jq@apexberg.ru

371	77,5%	91,1%	85,7%	89,5%	85,0%	79,0%	83,4%	82,7%	89,8%	86,7%	85,9%	95,9%	75,9%	86,0%
490	86,2%	91,6%	80,8%	91,5%	89,2%	74,8%	82,5%	79,2%	89,8%	81,3%	88,0%	94,9%	84,1%	85,8%
470	83,7%	89,6%	78,6%	92,8%	92,1%	78,4%	79,5%	74,7%	89,8%	83,9%	91,8%	93,2%		85,7%
304	88,8%	95,1%	81,7%	94,6%	86,8%	65,0%	81,6%	84,4%	93,0%	75,5%	88,1%	93,7%		85,7%
357	83,3%	89,3%	79,3%	92,0%	91,4%	72,0%	88,4%	78,7%	86,6%	84,0%	91,3%	91,1%	85,3%	85,6%
368	87,5%	92,6%	84,0%	91,5%	88,7%	65,9%	85,1%	72,0%	91,3%	80,7%	92,7%	95,4%	80,8%	85,6%
378	76,7%	92,5%	82,8%	95,0%	86,1%	74,2%	84,3%	86,1%	88,4%	86,5%	82,9%	90,4%	81,5%	85,5%
477	80,8%	91,8%	83,1%	92,2%	89,8%	78,2%	87,3%	76,3%	81,1%	82,9%	89,3%	91,6%	89,8%	85,3%
346	84,4%	90,7%	78,1%	92,0%	83,3%	78,1%	86,6%	77,3%	86,5%	82,5%	85,1%	92,2%	85,6%	84,7%
464	80,2%	92,6%	81,3%	89,4%	89,4%	68,3%	82,5%	79,9%	91,5%	80,7%	89,7%	90,7%	86,4%	84,7%
479	84,8%	93,5%	81,7%	90,3%	84,2%	70,2%	81,3%	78,1%	88,5%	80,7%	88,8%	92,2%		84,5%
347	82,1%	91,7%	77,8%	89,7%	83,3%	78,0%	84,8%	81,8%	84,6%	84,7%	83,2%	91,3%	84,2%	84,4%
300	81,4%	88,5%	75,0%	87,6%	89,6%	80,8%	77,0%	78,9%	93,3%	79,7%	84,8%	94,8%	82,8%	84,3%
461	79,5%	89,5%	77,1%	87,1%	86,4%	71,5%	85,5%	85,8%	90,4%	79,8%	86,2%	89,9%	92,6%	84,1%
356	77,6%	90,7%	77,1%	89,5%	88,3%	72,1%	88,1%	78,8%	86,4%	81,5%	86,5%	90,7%	86,0%	83,9%
425	79,4%	93,4%	84,1%	91,8%	85,0%	67,0%	81,0%	77,8%	83,8%	77,8%	88,5%	97,3%	84,4%	83,9%
424	80,7%	91,5%	79,3%	90,2%	79,0%	73,4%	85,5%	83,2%	83,6%	82,2%	86,5%	90,8%	86,5%	83,8%
473	78,0%	86,8%	73,7%	90,4%	83,3%	71,6%	81,6%	82,4%	90,7%	88,5%	89,0%	89,2%	72,7%	83,8%
373	83,0%	90,3%	83,8%	93,3%	79,1%	78,4%	75,7%	68,4%	90,5%	85,8%	80,4%	96,4%	85,4%	83,8%
366	82,8%	84,6%	76,0%	86,9%	82,4%	76,9%	85,0%	88,4%	79,0%	81,6%	85,2%	93,2%	74,3%	83,5%
354	73,1%	90,1%	80,4%	88,9%	86,4%	74,1%	87,0%	79,9%	85,8%	81,9%	84,1%	89,5%	83,2%	83,4%
292	77,3%	91,2%	80,6%	91,9%	88,1%	61,8%	82,6%	82,2%	89,0%	77,8%	85,7%	92,6%	81,7%	83,4%
466	76,4%	86,9%	76,7%	90,1%	79,6%	71,7%	89,9%	82,6%	87,4%	85,2%	80,5%	93,0%	81,6%	83,3%
335	83,3%	84,7%	80,0%	86,2%	90,0%	72,4%	81,2%	71,0%	91,6%	77,7%	90,3%	91,1%	80,4%	83,3%
384	74,8%	89,4%	77,2%	86,9%	85,5%	72,5%	85,8%	83,4%	84,7%	81,7%	86,1%	87,8%	84,5%	83,0%
467	78,1%	91,2%	76,2%	91,4%	79,8%	76,1%	83,8%	80,9%	85,7%	81,7%	77,6%	92,4%	85,1%	82,9%
390	82,9%	91,1%	80,1%	88,2%	83,2%	67,6%	83,8%	81,5%	82,1%	77,3%	85,6%	90,9%	81,9%	82,9%
353	72,6%	90,2%	76,1%	89,8%	85,9%	73,8%	86,3%	78,3%	84,8%	81,4%	83,2%	90,5%	83,3%	82,7%
352	74,0%	89,3%	76,3%	88,6%	85,9%	70,9%	87,6%	80,6%	85,1%	80,3%	83,0%	89,8%	83,2%	82,6%
290	85,6%	91,1%	76,5%	89,5%	81,1%	72,4%	82,4%	70,3%	84,6%	81,0%	84,3%	92,1%	84,9%	82,6%
486	74,1%	90,9%	71,6%	85,7%	92,7%	91,0%	66,0%	69,6%	92,4%	86,5%	88,1%	82,0%	64,9%	82,5%
303	81,2%	88,1%	75,0%	89,0%	80,6%	66,9%	79,8%	85,1%	89,2%	81,6%	81,2%	90,6%		82,4%
307	83,2%	90,5%	75,4%	92,8%	75,8%	74,3%	78,6%	72,0%	86,6%	82,2%	84,7%	90,9%	84,1%	82,3%
336	82,1%	86,2%	75,2%	83,9%	87,8%	67,5%	84,3%	75,8%	87,2%	79,6%	86,5%	90,4%	81,6%	82,2%
429	83,3%	92,3%	80,3%	91,6%	78,5%	64,4%	73,4%	69,9%	86,8%	79,8%	87,5%	95,2%	89,9%	81,9%
478	77,4%	88,7%	75,5%	89,3%	79,3%	64,7%	85,6%	81,4%	84,6%	80,2%	83,7%	92,0%	84,1%	81,9%
355	76,9%	88,9%	74,9%	88,6%	85,9%	66,8%	85,7%	75,8%	85,0%	79,7%	83,2%	91,0%	85,9%	81,9%

jq@apexberg.ru

469	70,6%	90,0%	73,9%	91,6%	81,6%	73,3%	85,8%	81,1%	84,4%	81,3%	75,7%	91,5%	86,8%	81,7%
332	87,5%	83,7%	74,7%	86,3%	80,8%	60,5%	75,0%	80,6%	84,2%	81,3%	87,7%	97,9%	75,8%	81,7%
349	87,8%	88,0%	72,5%	83,1%	75,8%	79,1%	80,8%	77,0%	81,8%	79,4%	81,0%	92,8%	81,4%	81,6%
408	85,6%	92,3%	79,6%	88,1%	79,2%	61,5%	77,5%	74,9%	89,2%	75,6%	82,3%	92,0%	84,4%	81,5%
358	71,4%	89,6%	73,4%	86,9%	84,7%	73,1%	86,7%	79,7%	81,8%	79,3%	82,3%	88,3%	84,2%	81,4%
312	83,3%	96,1%	77,7%	81,2%	68,8%	67,0%	80,4%	74,2%	90,6%	80,0%	85,7%	91,1%	82,7%	81,3%
401	76,1%	93,2%	80,3%	89,0%	80,3%	67,8%	67,5%	80,9%	88,7%	77,9%	82,6%	89,2%	75,2%	81,1%
342	75,7%	92,7%	80,8%	93,5%	76,4%	63,7%	83,5%	76,0%	83,2%	78,7%	75,1%	91,8%	80,9%	80,9%
322	80,7%	89,4%	77,1%	88,3%	79,7%	63,4%	81,0%	73,9%	84,7%	77,6%	82,4%	90,6%	81,0%	80,7%
308	84,3%	90,9%	74,8%	92,0%	77,3%	68,6%	77,1%	73,8%	81,1%	78,0%	80,0%	90,9%		80,7%
394	77,3%	90,8%	80,5%	87,3%	82,7%	63,0%	76,4%	71,7%	87,6%	75,5%	81,2%	92,1%	82,8%	80,5%
412	81,1%	86,2%	75,4%	77,0%	82,3%	74,2%	79,8%	75,9%	88,1%	76,6%	83,0%	86,5%	78,0%	80,5%
468	71,7%	90,6%	75,2%	87,8%	81,7%	71,6%	83,9%	77,0%	82,1%	78,2%	76,9%	89,2%	83,1%	80,5%
465	42,3%	79,6%	87,0%	78,5%	86,0%	78,4%	90,7%	90,2%	73,1%	88,4%	71,4%	100,0%	83,1%	80,5%
331	75,3%	92,8%	77,5%	84,0%	82,3%	54,6%	86,1%	78,8%	88,8%	73,8%	81,7%	86,7%	80,8%	80,2%
430	81,5%	91,6%	70,6%	89,0%	79,2%	63,3%	78,5%	80,1%	85,4%	73,2%	76,0%	93,7%	80,4%	80,2%
310	76,7%	91,2%	73,5%	87,4%	74,7%	65,0%	81,7%	77,7%	87,5%	79,9%	76,9%	89,2%	83,2%	80,1%
385	70,0%	86,0%	73,9%	82,7%	83,9%	68,5%	83,4%	83,4%	81,8%	78,6%	83,0%	84,4%	80,0%	80,0%
427	77,7%	87,8%	78,0%	86,5%	76,8%	71,9%	78,5%	75,8%	83,8%	77,8%	76,4%	87,7%	74,8%	79,9%
334	78,6%	86,2%	72,5%	83,1%	87,6%	63,1%	77,4%	73,7%	82,3%	74,0%	87,4%	92,2%	80,7%	79,8%
297	79,9%	89,4%	75,9%	90,5%	85,1%	64,6%	70,6%	69,8%	89,7%	69,3%	84,5%	88,6%	75,0%	79,8%
451	79,5%	89,3%	71,0%	84,9%	77,3%	61,8%	77,0%	77,7%	88,9%	76,5%	80,9%	92,1%	81,9%	79,7%
432	81,3%	91,1%	73,0%	81,3%	81,3%	57,3%	76,4%	82,6%	88,2%	70,4%	84,1%	89,4%	70,7%	79,7%
369	83,3%	91,7%	70,7%	91,6%	74,5%	74,4%	73,0%	69,1%	83,0%	78,2%	74,4%	92,3%	81,3%	79,7%
306	73,2%	86,9%	70,4%	91,8%	77,3%	62,3%	81,2%	73,9%	87,6%	78,5%	83,5%	88,5%	81,2%	79,6%
370	81,5%	85,5%	72,9%	82,6%	79,0%	79,8%	69,3%	61,7%	87,0%	74,6%	87,8%	92,8%	80,6%	79,5%
289	74,9%	88,8%	68,8%	90,6%	78,1%	78,1%	81,6%	70,1%	75,9%	76,4%	72,2%	98,8%	78,8%	79,5%
379	78,0%	93,4%	82,1%	90,3%	57,6%	72,6%	65,5%	72,0%	91,3%	80,9%	70,6%	96,4%	88,3%	79,2%
472	70,3%	89,4%	76,5%	86,7%	78,5%	63,3%	76,9%	77,6%	80,6%	81,5%	78,2%	88,5%	70,5%	79,0%
423	84,1%	90,3%	76,1%	84,9%	75,0%	65,8%	65,2%	68,3%	90,2%	75,3%	77,8%	94,4%	77,4%	79,0%
402	82,1%	90,0%	73,8%	85,5%	76,1%	57,8%	76,9%	73,4%	88,4%	73,3%	78,6%	90,3%	79,0%	78,8%
440	74,9%	92,1%	76,4%	91,2%	74,5%	60,0%	79,5%	77,1%	82,4%	74,8%	69,2%	94,0%	64,7%	78,8%
382	72,6%	85,3%	71,9%	81,2%	80,8%	64,8%	81,4%	79,6%	83,0%	77,1%	81,4%	86,3%	79,3%	78,8%
454	71,7%	86,7%	72,3%	84,7%	78,2%	62,5%	76,9%	83,3%	85,7%	76,0%	75,7%	91,1%	73,4%	78,7%
386	81,7%	88,8%	75,7%	86,2%	76,7%	57,6%	79,4%	72,0%	83,0%	73,6%	78,3%	86,8%	78,5%	78,3%
487	85,2%	89,9%	77,2%	83,4%	79,9%	61,2%	66,9%	68,4%	86,3%	73,6%	77,0%	89,8%	80,4%	78,2%
405	80,7%	92,6%	77,3%	87,7%	78,2%	55,2%	67,0%	66,6%	92,2%	72,9%	75,6%	92,2%	74,9%	78,2%

jq@apexberg.ru

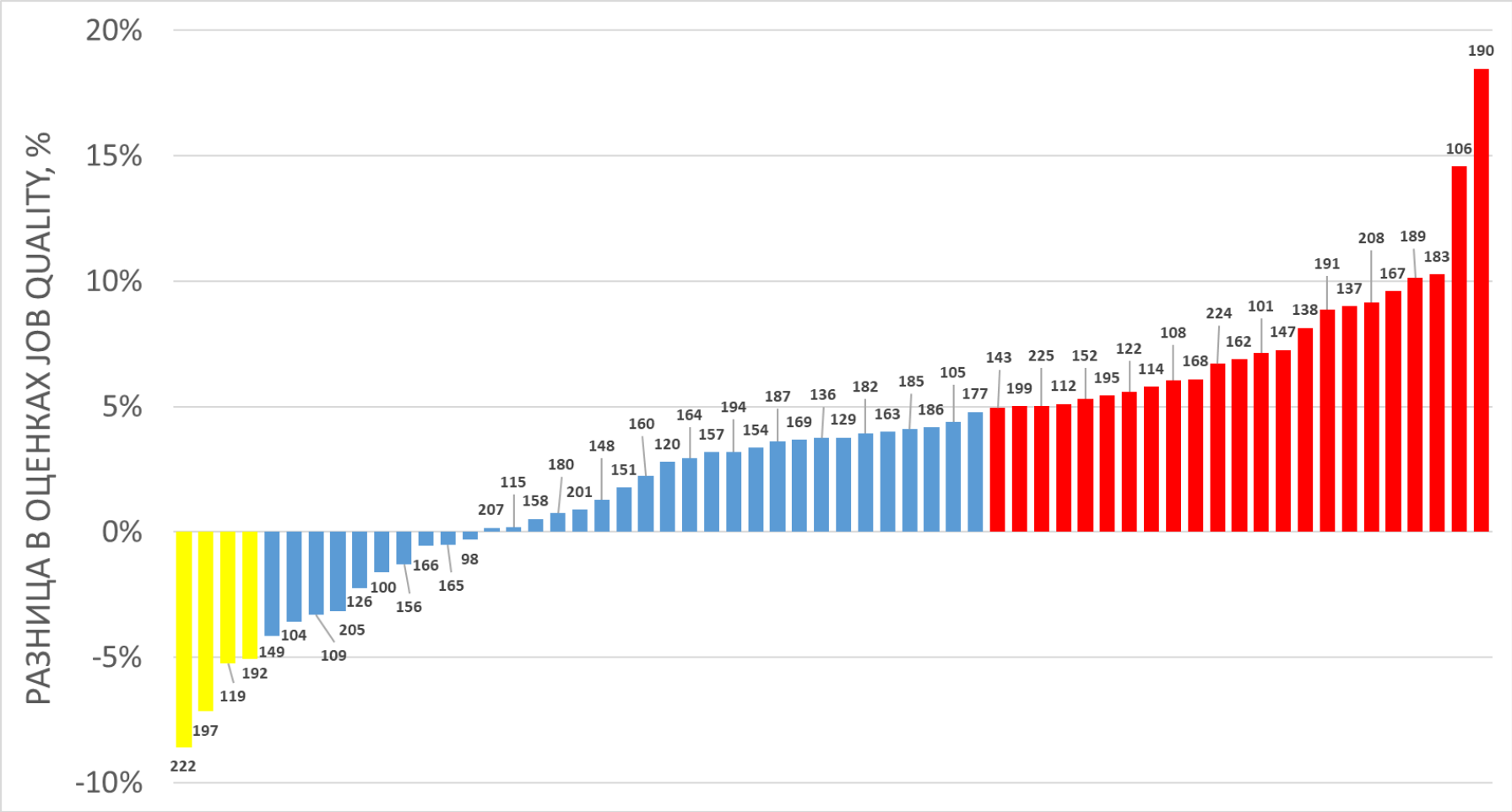
395	76,2%	87,6%	74,9%	83,3%	73,9%	62,2%	77,9%	72,7%	83,0%	73,3%	77,3%	88,8%	74,3%	77,6%
323	76,0%	86,8%	73,0%	83,2%	78,0%	60,4%	76,0%	75,0%	84,8%	73,7%	77,2%	86,3%	74,6%	77,5%
383	71,5%	84,7%	70,6%	80,5%	81,3%	65,1%	80,9%	77,3%	78,1%	75,8%	79,4%	83,7%	79,5%	77,4%
389	77,5%	88,4%	77,0%	81,5%	78,0%	61,2%	76,9%	74,7%	78,8%	72,1%	77,4%	85,0%	78,4%	77,4%
462	78,3%	88,1%	77,5%	92,9%	76,0%	71,1%	60,7%	69,3%	74,4%	77,2%	75,8%	86,6%	73,4%	77,3%
392	84,2%	90,6%	73,2%	89,1%	72,3%	61,0%	72,4%	65,6%	81,7%	73,7%	75,8%	87,2%	77,8%	77,2%
311	75,3%	87,9%	70,3%	85,1%	74,3%	60,4%	75,9%	72,3%	82,7%	73,0%	74,3%	90,3%	77,2%	76,8%
396	79,5%	90,1%	71,8%	85,7%	73,1%	56,3%	74,7%	71,7%	84,5%	70,2%	73,4%	88,8%	75,3%	76,6%
388	82,1%	87,7%	74,8%	83,3%	75,0%	58,0%	73,4%	67,0%	81,4%	70,8%	77,3%	86,1%	75,1%	76,4%
399	75,2%	88,6%	71,8%	85,7%	76,8%	60,2%	75,3%	75,5%	78,7%	71,0%	73,0%	85,2%	75,2%	76,4%
404	83,0%	88,2%	75,3%	79,3%	66,1%	51,6%	77,1%	72,5%	86,1%	70,6%	73,7%	92,5%	73,8%	76,3%
287	78,2%	86,5%	67,9%	87,6%	75,9%	62,6%	76,1%	71,0%	76,6%	72,9%	75,4%	85,2%		76,3%
387	81,5%	90,2%	73,5%	86,6%	76,9%	54,2%	73,1%	69,8%	80,2%	68,5%	76,5%	84,5%	77,4%	76,3%
333	87,9%	88,2%	69,8%	85,0%	71,1%	49,1%	64,5%	60,7%	92,9%	65,0%	81,7%	94,5%	73,3%	75,9%
397	79,3%	89,1%	72,3%	79,8%	70,6%	55,0%	75,1%	71,0%	84,7%	68,4%	72,5%	88,5%	75,1%	75,5%
398	72,9%	87,1%	72,1%	82,5%	73,5%	59,2%	75,4%	73,4%	81,8%	71,4%	69,5%	85,6%	74,6%	75,4%
456	73,4%	88,9%	66,4%	82,8%	70,7%	58,7%	76,6%	78,2%	81,5%	70,9%	70,7%	84,5%	78,7%	75,3%
391	79,1%	88,1%	71,8%	87,6%	73,4%	51,6%	73,7%	71,9%	77,4%	70,0%	71,6%	86,1%	64,0%	75,2%
345	73,1%	86,9%	68,9%	82,9%	73,9%	56,2%	80,3%	69,9%	77,4%	73,3%	72,6%	86,5%	83,4%	75,2%
400	73,6%	88,9%	73,8%	84,3%	74,0%	58,4%	71,8%	71,0%	79,0%	70,4%	69,2%	86,5%	72,2%	75,1%
393	74,8%	87,8%	70,5%	85,5%	70,2%	52,6%	75,5%	73,1%	80,3%	70,8%	68,3%	88,5%	78,7%	74,8%
459	64,0%	85,6%	83,7%	83,8%	82,9%	64,9%	71,2%	76,3%	78,7%	65,2%	57,1%	78,5%	52,3%	74,3%
403	76,3%	86,5%	69,5%	82,3%	68,0%	50,0%	77,3%	70,5%	83,5%	69,3%	68,2%	89,1%	73,6%	74,2%
428	78,0%	88,8%	71,2%	83,9%	70,7%	50,3%	68,9%	67,3%	77,5%	64,9%	74,7%	90,0%	77,3%	73,8%
294	87,5%	83,7%	69,8%	74,0%	82,2%	57,5%	59,0%	59,3%	85,3%	63,5%	80,5%	82,4%	75,4%	73,7%
296	82,1%	85,7%	59,2%	86,5%	71,3%	56,7%	68,6%	60,9%	77,0%	67,7%	74,8%	87,6%	71,9%	73,2%
341	62,2%	85,8%	70,8%	89,2%	73,5%	48,7%	65,2%	76,8%	80,8%	68,4%	67,0%	89,7%	55,2%	73,2%
460	74,5%	89,6%	62,7%	86,0%	79,2%	38,4%	62,1%	69,9%	91,8%	60,9%	72,4%	90,4%	71,8%	73,2%
302	77,0%	84,0%	67,0%	73,7%	73,6%	50,4%	71,5%	72,3%	76,6%	65,3%	73,1%	83,3%	65,4%	72,3%
309	78,3%	86,4%	61,3%	87,9%	66,7%	51,9%	73,8%	66,5%	72,1%	67,9%	66,0%	83,4%		71,8%
367	66,0%	89,3%	64,5%	78,0%	66,8%	61,5%	62,3%	56,5%	78,5%	73,4%	72,0%	84,0%	79,3%	71,1%
426	75,8%	87,1%	64,2%	84,4%	60,1%	44,0%	66,7%	70,4%	82,4%	63,6%	63,6%	81,5%	67,4%	70,3%
485	69,8%	80,6%	62,4%	76,3%	53,1%	37,2%	48,2%	56,9%	79,8%	66,7%	66,5%	91,6%	64,6%	65,8%

jq@apexberg.ru

Разница в оценках Job Quality операторов между операторами и менеджерами.

Ниже представлены данные по каждому из участников исследования, расположенные по возрастанию разницы в оценках Job Quality для операторов между менеджерами и их подчиненными - *Рисунок 15*. Если столбик ниже нуля – это значит, что менеджеры оценивают условия труда ниже, чем их подчиненные. Если выше нуля – то наоборот. Подпись к каждому столбику – это идентификатор компании (ID компании). В таблице ниже - *Таблица 6* – приведены точные данные по каждой компании – участнику исследования.

Рисунок 15. Разница в оценках Job Quality операторов менеджерами КЦ и подчиненными. N=60



jq@apexberg.ru

Таблица 6. Разница в оценках Job Quality операторов менеджерами КЦ и подчиненными. N=60

ID компании	222	197	119	192	149	104	109	205	126	100	156	166	165	98	207	115	158	180	201	148
Отклонение	-8,6%	-7,2%	-5,2%	-5,1%	-4,2%	-3,6%	-3,3%	-3,2%	-2,2%	-1,6%	-1,3%	-0,6%	-0,5%	-0,3%	0,2%	0,2%	0,5%	0,8%	0,9%	1,3%

ID компании	151	160	120	164	157	194	154	187	169	136	129	182	163	185	186	105	177	143	199	225
Отклонение	1,8%	2,2%	2,8%	2,9%	3,2%	3,2%	3,4%	3,6%	3,7%	3,8%	3,8%	3,9%	4,0%	4,1%	4,2%	4,4%	4,8%	5,0%	5,0%	5,0%

ID компании	112	152	195	122	114	108	168	224	162	101	147	138	191	137	208	167	189	183	106	190
Отклонение	5,1%	5,3%	5,4%	5,6%	5,8%	6,0%	6,1%	6,7%	6,9%	7,1%	7,3%	8,1%	8,9%	9,0%	9,2%	9,6%	10,1%	10,3%	14,6%	18,5%

Комментарии по разнице оценок операторов и менеджеров

Рисунок 16. Доля компаний, в которых менеджеры носят "Розовые очки"

Как видно из графика и таблицы, менеджеры 23-х компаний (38%) носят «розовые очки» по поводу уровня Job Quality их операторов. В этих компаниях разница в средних оценках менеджеров и операторов составляет 5% и более. В то же время в 4-х компаниях менеджеры оценивают качество условий труда более строго, чем это делают операторы. 45% компаний показывают достаточную сбалансированность между оценками менеджеров и операторов параметра Job Quality.

По сравнению с исследованием, проведенным в 2017 году, количество компаний, в которых менеджеры носят «розовые очки» увеличилось на 5%, а по сравнению с 2015 годом на 10% (Рисунок 16).

Компаниям, у которых наблюдаются значительные отличия в оценке, рекомендуется еще раз внимательно обратить внимание на свое место на диаграмме общего распределения Job Quality. У 15 компаний из 23 значение JOB QUALITY находится на уровне ниже среднего значения: компании, с ID 114, 190, 108, 106, 122, 189, 168, 138, 167, 225, 147, 183, 199, 162, 137.

Интересная картина наблюдается в компании с ID 222. Значение Job Quality в данной компании является минимальной из всех участников исследования, но менеджеры данной компании оценивают удовлетворенность операторов еще ниже (на 15,7% ниже, чем оценка операторов).

jq@apexberg.ru

Раздел 2. Некоторые аналитические срезы.

Ниже представлены некоторые аналитические срезы, которые получены с использованием результатов обработки данных исследования. Все срезы ниже делаются на основании обработки индивидуальных оценок участников, сгруппированных по различным признакам. Поэтому следует понимать, что данные по срезам могут находиться под влиянием одной или нескольких компаний с большим количеством участников. На текущий момент аналитики Апекс Берг считают необходимым предупредить об этом.

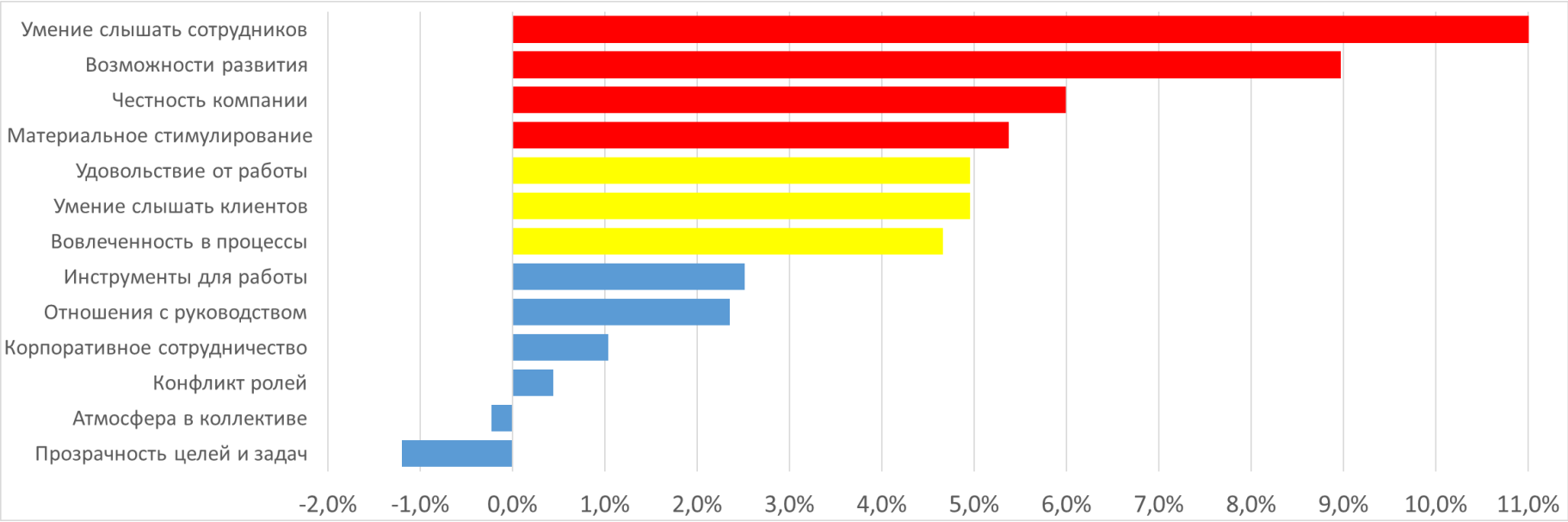
Мы будем продолжать привлекать участников в данное исследование для того, чтобы достичь такого количества, которое позволит перейти к анализу оценок не на уровне участников, а на уровне компаний. По мнению аналитиков Апекс Берг, это можно будет сделать после того, как количество участников исследования (компаний) станет больше 100.

На текущий момент представленные ниже аналитические срезы в большей степени рекомендуется воспринимать, как подход к анализу для поиска возможностей для улучшения в собственном КЦ, чем к общей тенденции рынка.

Разница в оценках компонентов Job Quality операторов между операторами и менеджерами

В предыдущем разделе был проведен анализ разницы в оценках общего показателя Job Quality для операторов между менеджерами и их подчиненными. Здесь мы рассмотрим это более подробно – то есть проанализируем разницу в оценках по каждому из компонентов Job Quality.

Рисунок 17. Диаграмма разницы оценки компонентов Job Quality. N=17163



jq@apexberg.ru

Комментарии к разнице оценке компонент Job Quality

Как видно из графика, расхождения в оценке менеджеров и операторов в 4-х компонентах, формирующих оценку Job Quality операторов, составляют более 5%, причем здесь мы опять говорим о «розовых очках» менеджеров – то есть ситуации, когда они оценивают компоненты качества условий труда операторов выше, чем сами операторы. Значительные расхождения выявлены в следующих компонентах:

1. Умение слышать сотрудников
2. Возможности развития
3. Честность компании
4. Материальное стимулирование

Первые два компонента получили разницу более 5% и в исследованиях 2015 и 2017 годов. При том, разница по компоненту «Умение слышать сотрудников» была примерно на том же уровне, а разница оценок по компоненту «Возможности развития» была ниже - на уровне 7%.

Особое внимание на «Розовые очки» менеджеров следует обратить аутсорсинговым Контакт-Центрам. Среднее расхождение по компоненту «Умение слышать сотрудников» по аутсорсинговым КЦ составляет 20%.

Необходимо особо отметить тот факт, что компонент «Умение слышать сотрудников» получил самую низкую оценку от операторов КЦ (см. Раздел 1). При этом именно в этой области у операторов и менеджеров возникают серьезные расхождения в оценках. Менеджеры считают, что в этой области все нормально, а операторы думают наоборот. Поскольку менеджеры скорее всего принимают решения на основании собственной оценки – им следует понимать, что они на самом деле не представляют, что операторы недовольны этим параметром качества их условий труда.

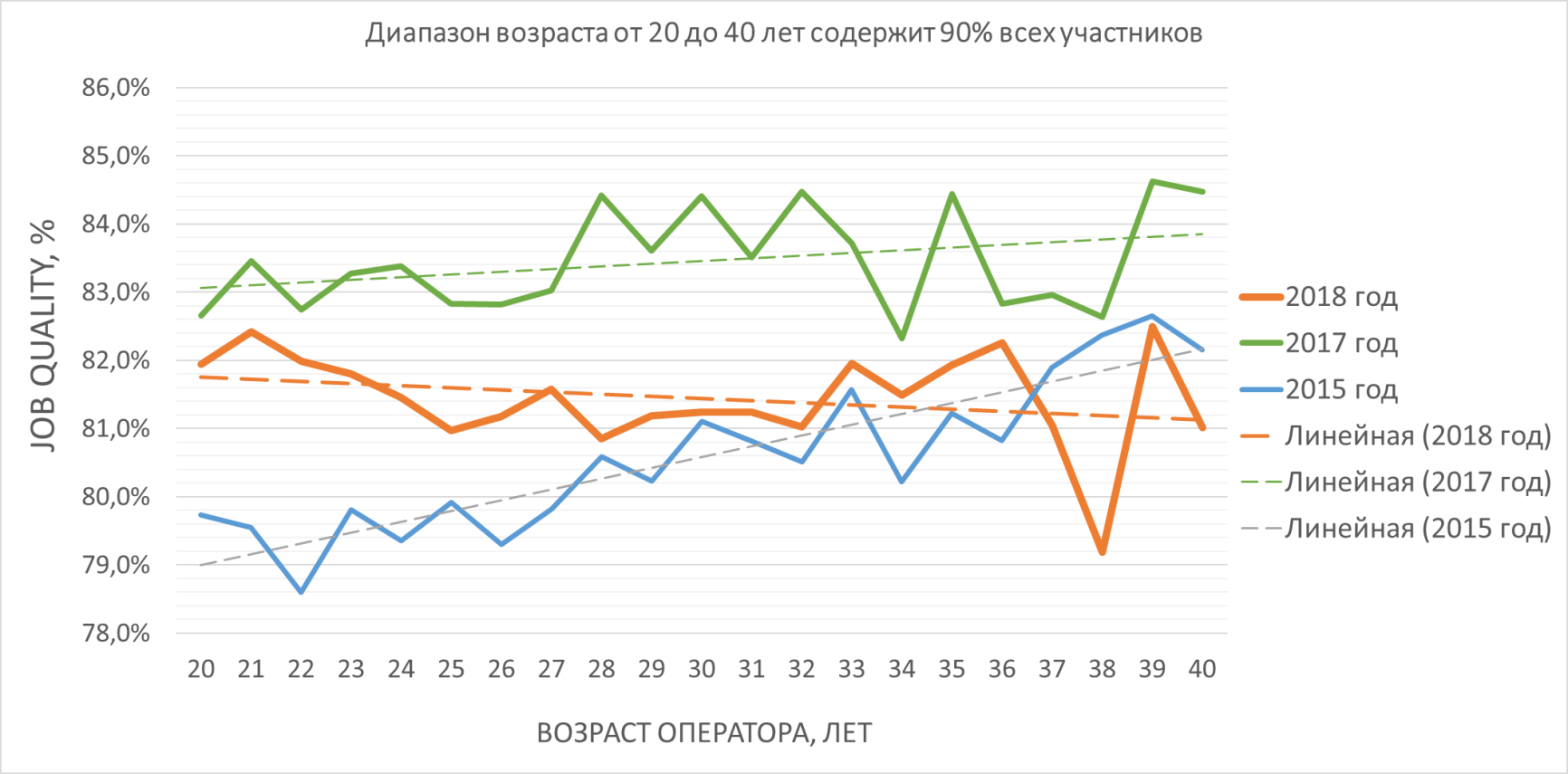
jq@apexberg.ru

Оценка Job Quality в зависимости от возраста и пола оператора.

Зависимость оценки от возраста оператора.

Ниже (Рисунок 18) показан результат анализа зависимости оценки Job Quality от возраста для операторов от 20 до 40 лет. Операторы этого возраста составляют 90% от всех операторов, которые приняли участие в исследовании (N=17163).

Рисунок 18. Оценка Job Quality операторами в зависимости от возраста N=17163



В 2015 году наблюдалась достаточно устойчивая положительная корреляция зависимости оценки операторами Job Quality в зависимости от возраста на рассматриваемом возрастном интервале. Чем старше оператор, тем выше оценка качества условий труда. По результатам исследования 2018 года, также, как и в 2017 году данная корреляция отсутствует. Поскольку меры, которые могут предпринимать Контакт-Центры для увеличения удовлетворенности операторов, как

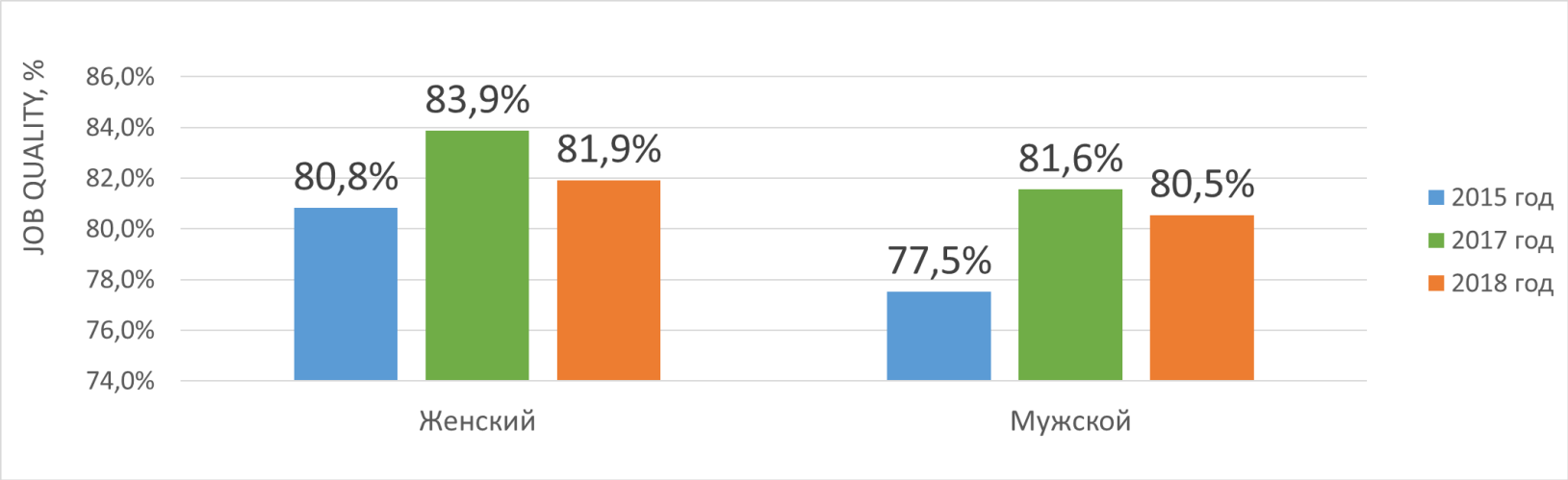
jq@apexberg.ru

правило, не дифференцированы по возрасту операторов, такое изменение может быть связано с тем, что с 2015 у более молодых операторов изменились ожидания к качеству условий своего труда. Операторы стали немного менее требовательными.

Зависимость оценки от пола оператора.

Ниже представлена диаграмма сравнения оценки Job Quality мужчинами и женщинами (Рисунок 19).

Рисунок 19. Оценка Job Quality в зависимости от пола оператора. N=17163



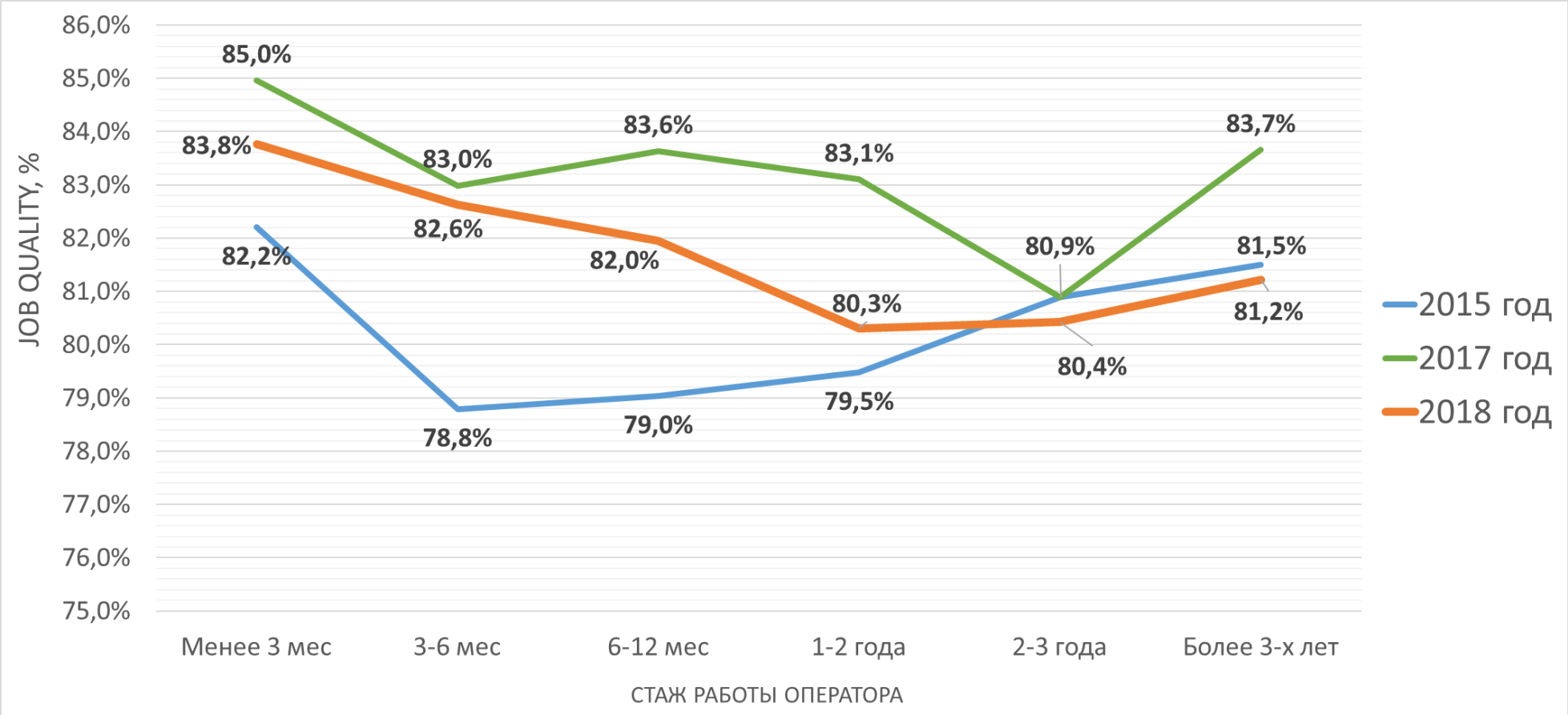
Как видно, женщины оценивают качество условий труда по-прежнему, в среднем, выше, чем мужчины.

Зависимость оценки Job Quality и его компонентов от стажа работы оператора.

Ниже представлена зависимость общей оценки Job Quality от стажа работы оператора. Рисунок 20 представляет зависимость общей оценки, а Рисунок 21 – зависимость оценки компонентов от стажа работы в КЦ.

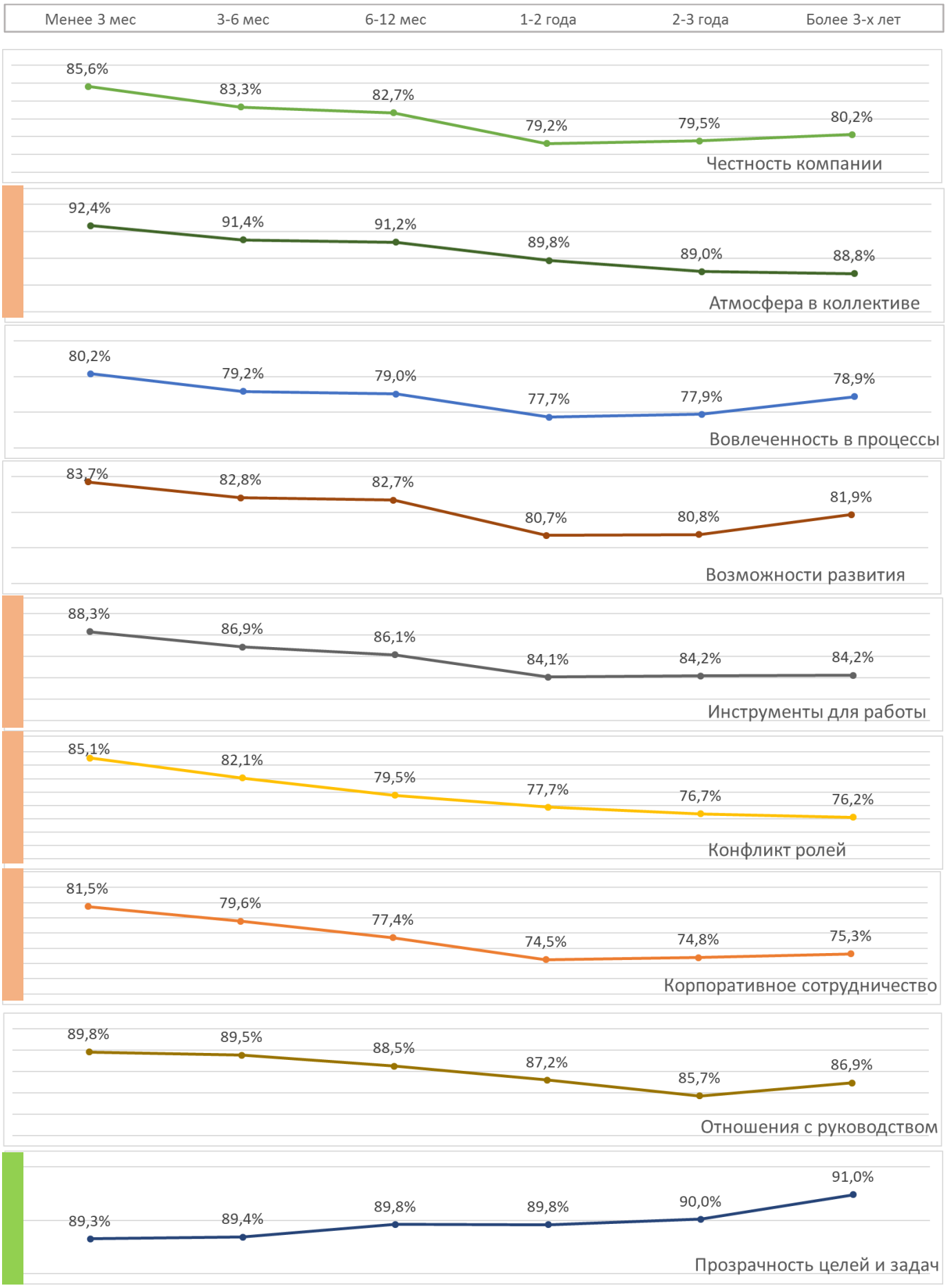
jq@apexberg.ru

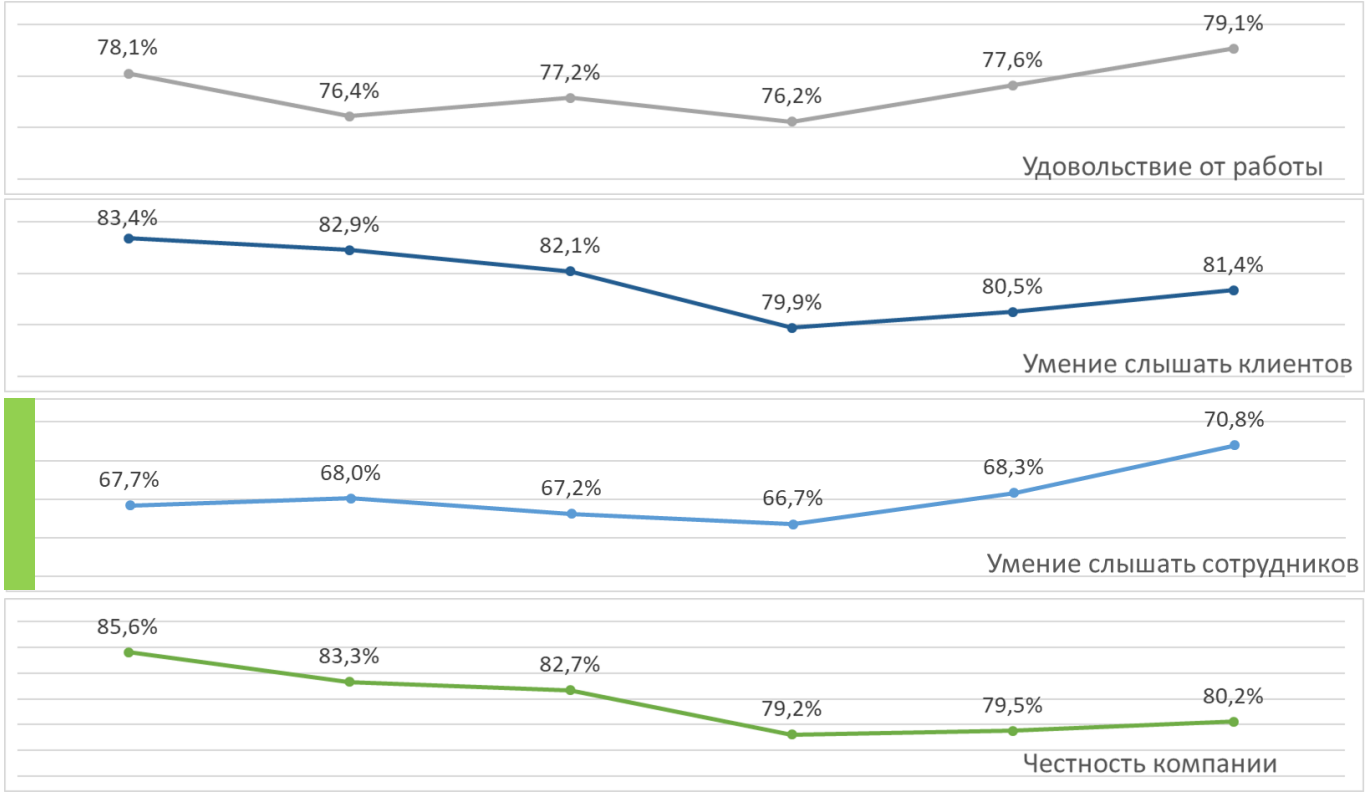
Рисунок 20. Оценка Job Quality в зависимости от стажа оператора N=17163



jq@apexberg.ru

Рисунок 21. Изменение оценки компонентов Job Quality операторами в зависимости от стажа работы. N=17163





Комментарии

Как видно из графика (Рисунок 20), уровень удовлетворенности операторов качеством условий труда у операторов со стажем работы менее 3-х месяцев (на испытательном сроке) является максимальным. Затем он равномерно падает до стажа 1-2 года. До 2-3-х лет стажа уровень удовлетворенности находится примерно на одном уровне, а после 3 лет заметен небольшой рост.

По сравнению с 2015 и 2017 годами ситуация изменилась. В 2015 и 2017 годах не наблюдалось падение удовлетворенности операторов в интервале от 3 месяцев до 2-3 лет стажа.

Один из выводов, которые можно сделать – надо уделять внимание операторам не только в период адаптации (первые 3 месяца, в течение которых для операторов во многих КЦ установлены льготные условия по KPI, идет плотная опека со стороны наставников и супервайзеров), но и когда их работа превращается в рутину, а также когда к оценке их работы начинают подходить со всей строгостью. Текучесть операторов стажа от 6 месяцев до года крайне нежелательна для компании – так как в это время операторы уже выходят на «производственную мощность» и в них вложено достаточно много денег.

Если рассмотреть компоненты Job Quality - Рисунок 21 – то можно сделать следующие выводы:

По результатам текущего исследования можно сказать, что в целом по исследованным компаниям рост удовлетворенности операторов вместе со стажем работы (начиная с 3 месяцев) наблюдается по следующим компонентам:

1. Прозрачность целей и задач
2. Умение компании слышать своих сотрудников

В то же время выявлены компоненты, удовлетворенность которыми падает после 3-х месяцев работы оператора в КЦ и практически не возрастает после 2-3 лет работы:

1. **Конфликт ролей** (когда оператору ставятся противоречивые задачи разными руководителями и т.п. – см. в описании методики). Руководству КЦ необходимо обратить внимание на организацию управления операторами – в частности при взаимодействии с их непосредственными руководителями (старшими

jq@apexberg.ru

операторами, старшими смен, супервайзерами и т.д) и руководителями более высокого ранга (руководители отделов, подразделений, всего Контактного Центра).

2. **Корпоративное сотрудничество.** Удовлетворенность данным компонентом падает вплоть до достижения операторами стажа в 3 года. Необходимо обратить внимание на организацию взаимодействия Контакт-Центра со смежными подразделениями. Для операторов (не говоря о клиентах) является важным, как организовано это взаимодействие. Может ли оператор получить всю необходимую информацию для решения вопроса клиента, выполняют ли смежники установленные в бизнес-процессах сроки, соблюдают ли данные клиенту обещания, может ли сам оператор быть уверен в том, что, отвечая клиенту по срокам решения его вопроса, этот срок будет выполнен – важные аспекты, влияющие на удовлетворенность и вовлеченность операторов.
3. **Атмосфера в коллективе.** Данный компонент по оценке операторов находится на первом месте по удовлетворенности. Тем не менее, с увеличением стажа работы, удовлетворенность данным компонентом непрерывно падает.
4. **Инструменты для работы.** В данном компоненте наименьшую оценку удовлетворенности получило утверждение «Между рабочими местами в Вашем Контактном Центре есть достаточно комфортное расстояние». Видимо, высокая плотность рабочих мест вызывает с течением времени у операторов все большее недовольство.

jq@apexberg.ru

Раздел 3. Job Quality+. Материальное стимулирование

По просьбам участников исследования в 2015 и 2017 годах, методика исследования для 2018 года была дополнена еще одним компонентом «материальное стимулирование». Необходимо обратить внимание, что диаграммы на рисунках 22 и 24 сформированы на основе средних значений всех операторов, в то время как диаграмма на рисунке 23 сформирована на основе средних значений по компаниям – участникам.

Компонент состоит из 6 утверждений. Средние значения полученных от операторов оценок по каждому из утверждений приведены ниже (Рисунок 22).

Рисунок 22. Компонент "Финансовое стимулирование". Средний балл по утверждениям. N=16275

Как видно из полученных результатов, достаточно хорошо в Контакт-Центрах реализовано:

1. Целеполагание и разъяснение конкретных задач операторов, а также связей результатов с размером вознаграждения
2. Формирование переменной части оплаты труда операторов на основе персональных (а не групповых) показателей деятельности
3. Разъяснение математической модели, на основе которой рассчитывается размер переменной части оплаты труда.

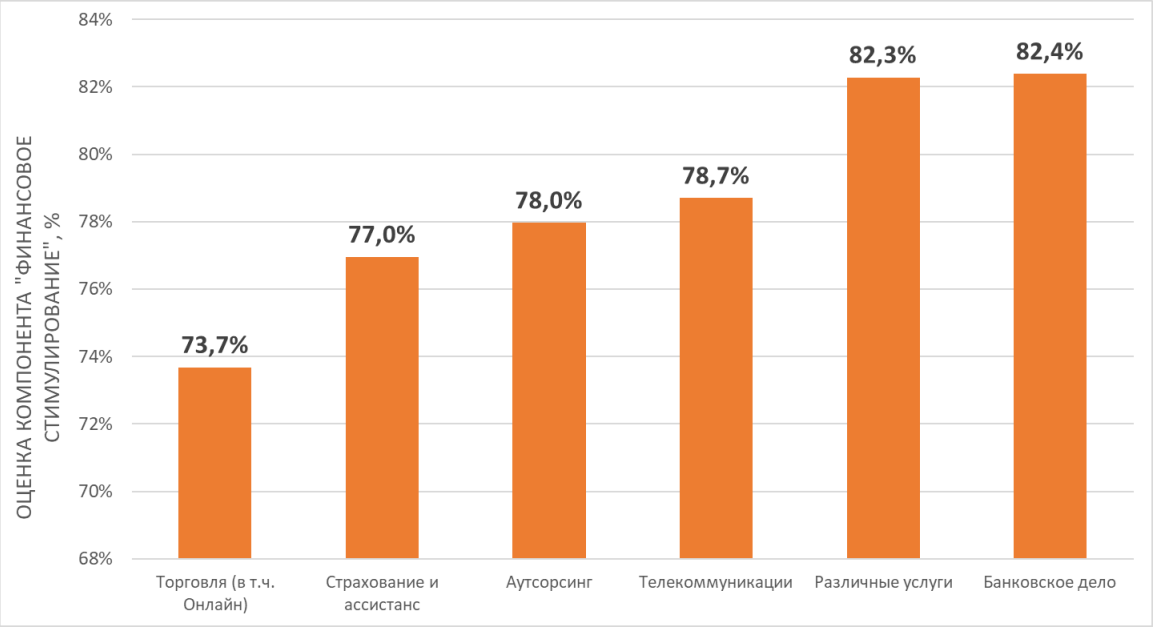
Вместе с этим, особое внимание менеджменту Контактных Центров нужно уделить следующим вопросам:

1. Возможность для оператора рассчитать потенциальный размер переменной части оплаты труда на основе текущих показателей деятельности. Это даст возможность не только улучшить удовлетворенность операторов, но и стимулировать их на достижение более высоких показателей в рамках текущего месяца.
2. Выстраивание более четких систем карьерного развития и материального стимулирования, включающих возможности роста и получения более высокого вознаграждения в зависимости от профессиональных качеств оператора и результатов его работы. При этом, необходимо отметить, что размер оплаты труда относится к гигиеническим факторам, т.е. уровень заработной платы не способен в большинстве случаев вызывать высокую удовлетворенность персонала, но способен вызвать недовольство, если находится на уровне, вызывающим дискомфорт.
3. Развитие системы нефинансового стимулирования операторов, которая должна включать не только общие для всех операторов возможности по культурной жизни, признанию достижений, призов и

прочего вознаграждения, но и учет индивидуальных особенностей каждого оператора с т.з. мотивации с применением соответствующих методов в ситуационном руководстве.

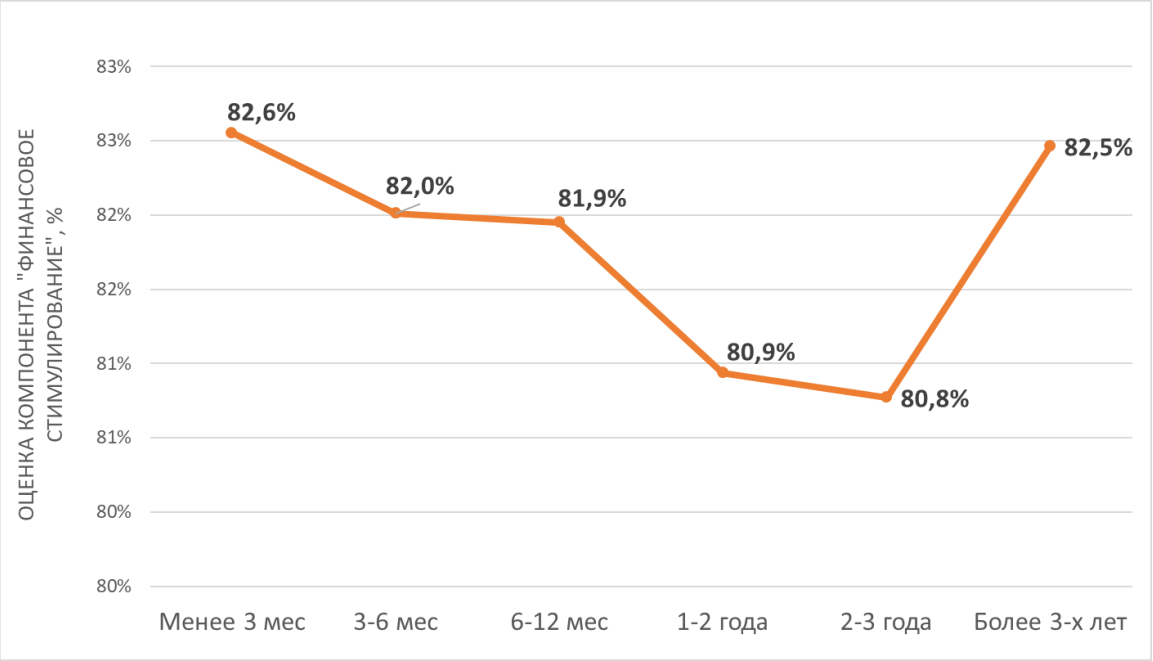
Оценка операторами компонента «Финансовое стимулирование» распределилась очень не равномерно по отраслям (Рисунок 23). Наихудшая ситуация с удовлетворенностью операторов вопросами финансового стимулирования выявлены в компаниях торговой сферы. Наилучшая ситуация – в компаниях, предоставляющих различные услуги и финансовых организациях.

Рисунок 23. Компонент "Финансовое стимулирование". Анализ по отраслям. N=54



Ниже (Рисунок 24) представлена зависимость удовлетворенности операторов вопросами финансового стимулирования в зависимости от стажа работы в компании. Выявленная картина не отличается существенным образом от зависимости общей удовлетворенности операторов в зависимости от стажа. Максимальный уровень удовлетворенности проявляется у сотрудников до 3 месяцев работы и у сотрудников со стажем более 3-х лет.

Рисунок 24. Компонент "Финансовое стимулирование". Зависимость от стажа. N=16275



jq@apexberg.ru

Заключение

Благодарим все Контакт-Центры, которые участвовали в исследовании, а также приглашаем присоединиться к этому и другим исследованиями бесплатно.

Информация о компании «Апекс Берг»

Компания Апекс Берг работает на рынке с 2006 года и заслужила репутацию высококлассной профессиональной консалтинговой и тренинговой компании не только в России, но и в странах СНГ.

За счет фокусирования нашего бизнеса на рынке Контакт-Центров и клиентского обслуживания мы очень хорошо понимаем стратегические задачи и возможности Контакт-Центров в различных организациях, структуру и составные элементы Контакт-Центров, их взаимодействие, возможные проблемы и подходы к оптимизации процессов и затрат.

Наши знания и опыт в сочетании с авторскими методиками и подходами к анализу и оптимизации позволяют нам гарантировать качество предоставляемых нами услуг и практический положительный результат от применения Заказчиками наших рекомендаций.

Коллектив Апекс Берг состоит из профессионалов, которые одними из первых в России и СНГ начали заниматься вопросами Call Центров и в настоящее время имеют большой опыт, как в создании, так и в управлении и развитии Call и Контакт-Центров. Мы постоянно стремимся к совершенствованию наших знаний и навыков. Мы также привлекаем к сотрудничеству ведущих специалистов в области подготовки персонала, разработки бизнес-процессов, технологических и программных решений для Call и Контакт-Центров.

Клиенты компании:

Нашими клиентами являются компании из различных отраслей деятельности. Мы работаем как с крупными, так и с небольшими Контакт-Центрами, аутсорсинговыми и корпоративными, государственными и коммерческими.

С уважением, команда Апекс Берг. Москва, апрель 2018 г.

jq@apexberg.ru