



ОБУЧЕНИЕ  
ДИАГНОСТИКА  
КОНСАЛТИНГ  
СЕРТИФИКАЦИЯ

## JOB QUALITY

ИССЛЕДОВАНИЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ  
ОПЕРАТОРОВ КЦ УСЛОВИЯМИ СВОЕГО  
ТРУДА

05 апреля 2017 года

Апекс Берг  
Контакт-Центр Консалтинг

+7 495 22-911-82  
[www.apexberg.ru](http://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.....	1
Описание методики .....	2
Исследуемые параметры и компоненты.....	2
Расчет оценок по каждому из компонентов Job Quality.....	3
Расчет общего показателя Job Quality. ....	3
Ключевые выводы .....	4
Рекомендации по использованию отчета для участников исследования .....	6
Раздел 1. Бенчмаркинг.....	7
Как провести бенчмаркинг? .....	7
Диаграммы распределения общей оценки Job Quality. ....	7
Диаграммы Vохplot - распределение оценок компонентов Job Quality. ....	14
Табличные данные по оценкам Job Quality и его компонентов. ....	17
Раздел 2. Некоторые аналитические срезы. ....	25
Разница в оценках компонентов Job Quality операторов между операторами и менеджерами .....	25
Оценка Job Quality в зависимости от возраста и пола оператора.....	27
Зависимость оценки Job Quality и его компонентов от стажа работы оператора.....	28
Заключение .....	32
Информация о компании «Апекс Берг» .....	32

## Общая информация

Данный отчет построен на основании информации, полученной в процессе исследований удовлетворенности операторов Контактных Центров условиями своего труда, проводимых компанией «Апекс Берг Контакт-Центр Консалтинг» в период с февраля по март 2017 года компанией «Апекс Берг Контакт-Центр консалтинг». В исследовании приводится сравнение с результатами аналогичного исследования, проведенного в 2015 году.

В общей сложности в исследовании приняли участие:

- **106** площадок Контактных Центров, представляющие **27** компаний из 3-х стран
- **10722** операторов Контактных Центров
- **1447** менеджера Контактных Центров

### Распределение участников исследования по географии:



### Распределение участников исследования по отраслям:

#### Аутсорсинг

- 4 компании
- 32 площадки
- 2880 операторов
- 353 менеджера

#### Банковские услуги

- 7 компаний
- 16 площадок
- 4109 операторов
- 624 менеджера

#### Различные услуги

- 4 компании
- 29 площадок
- 639 операторов
- 72 менеджера

#### Страхование

- 1 компания
- 1 площадка
- 28 операторов
- 4 менеджера

#### Телекоммуникации

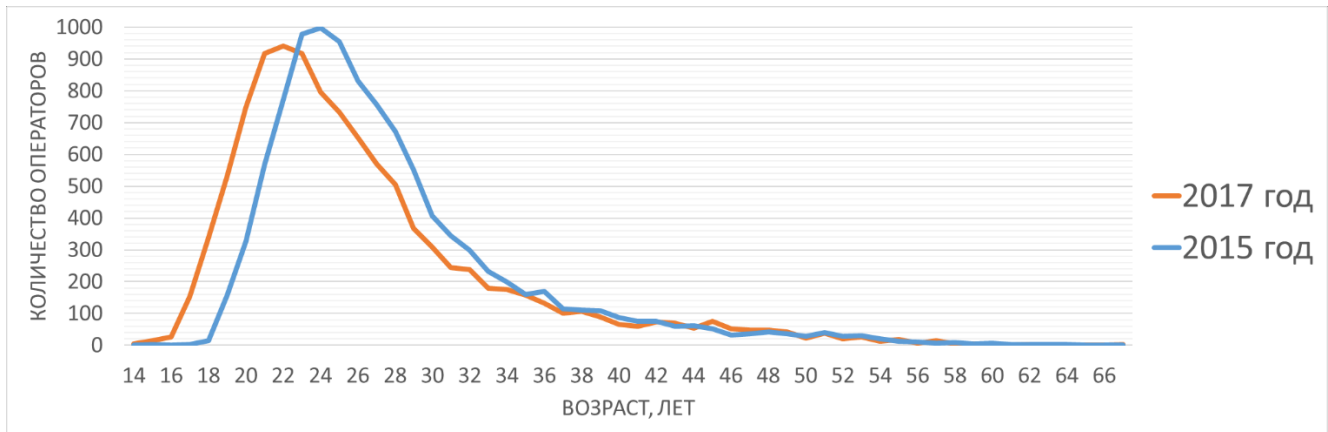
- 8 компаний
- 25 площадок
- 2831 оператор
- 351 менеджер

#### Торговля (в т.ч. онлайн)

- 3 компании
- 4 площадки
- 234 оператора
- 43 менеджера

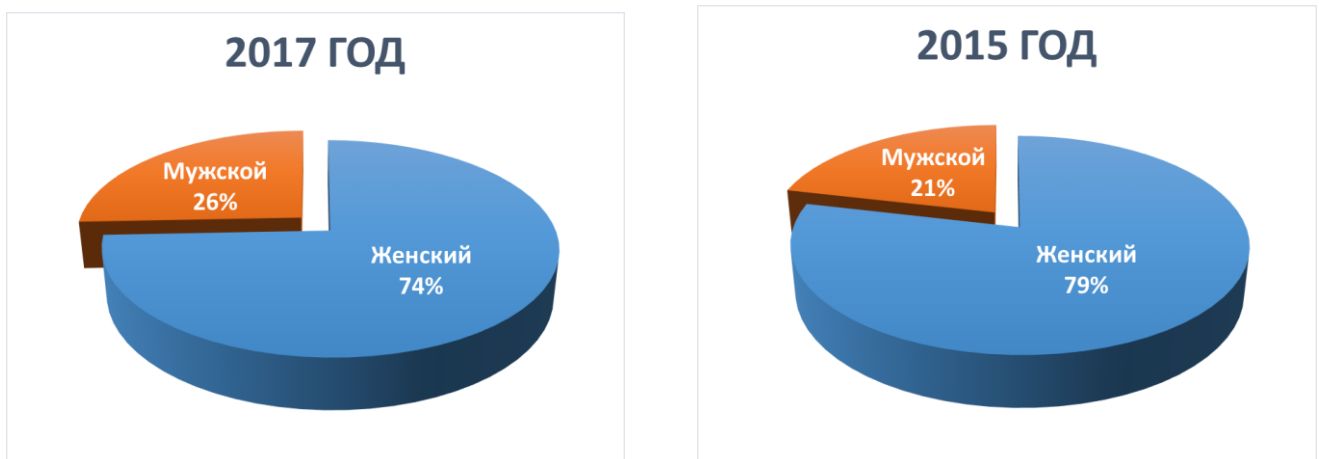
## Распределение операторов по возрасту, полу и стажу работы в КЦ

Рисунок 1. Распределение участников исследования - операторов по возрасту, полу и стажу работы в КЦ



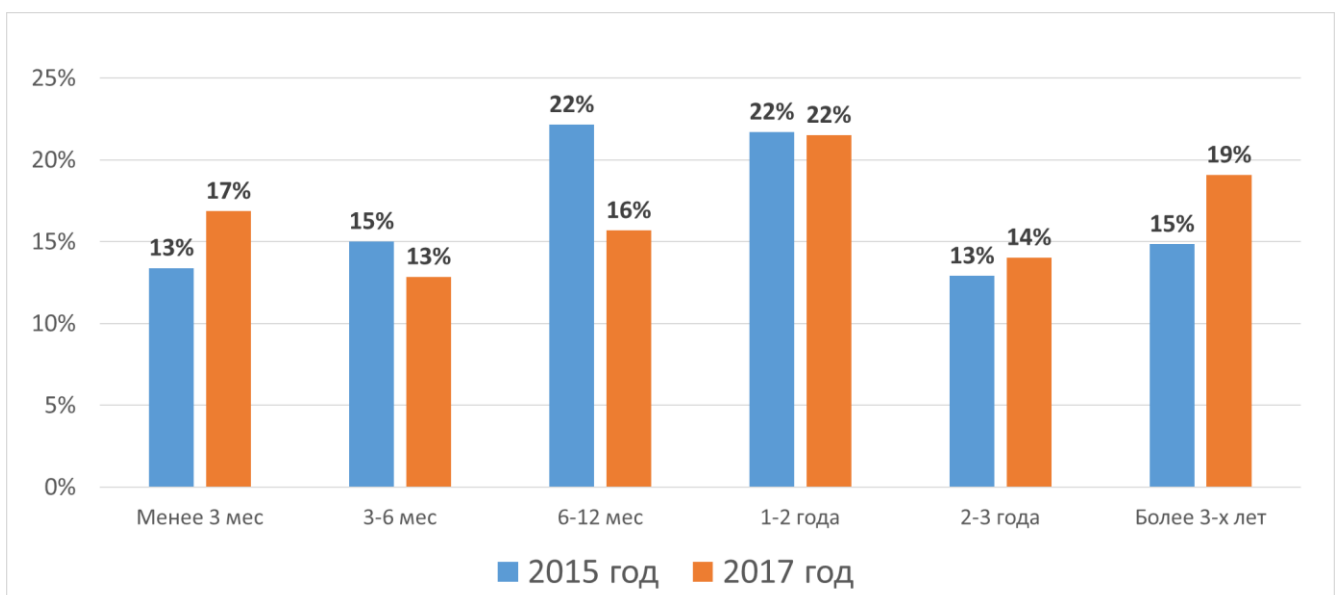
Средний возраст операторов – участников исследования в 2017 году составил 26 лет. Наиболее частое значение (мода) – 22 года. В 2015 году средний возраст операторов составлял 28 лет, а мода – 24 года.

Рисунок 2. Распределение участников исследования – операторов по полу



Распределение операторов по полу изменилось, но не существенно. Операторов – женщин, по прежнему значительно больше, чем операторов – мужчин.

Рисунок 3. Распределение участников исследования – операторов по стажу работы в КЦ



## 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	0,70
2		Вы знаете, что входит в ваши рабочие обязанности, а что не входит	0,85
3		Вы точно знаете, что значит хорошо выполнять свои обязанности	0,84
4		Вам хорошо объяснили - что именно от Вас требуется при выполнении своих обязанностей	0,72
5		Вы знаете, что от Вас требуется при обслуживании клиентов	0,85
6		Вы знаете, какие услуги/действия можете предоставлять/выполнять, работая с клиентом, а какие - нет	0,81
7		Вы знаете, как работать с клиентами, которые критикуют Вашу компанию	0,78
8		Вы знаете, как действовать в непредвиденных обстоятельствах и при возникновении проблем	0,77
9		Вы знаете, как работать с клиентами, которые критикуют Вас лично	0,77
1	Корпоративное сотрудничество	Все команды операторов Вашего Контактного Центра регулярно делятся между собой информацией, которая помогает	0,61
1		Другие подразделения Вашей компании (а не только Контактный Центр) делают все возможное, чтобы Вы могли лучше	0,80
1		Между Вашим КЦ и другими подразделениями компании все коммуникационные процессы полностью отлажены	0,83
1		Ваш КЦ предоставляет другим подразделениям вашей компании ценную и полезную информацию, полученную от	0,80
1		Другие подразделения Вашей компании используют в своей работе информацию, полученную от Вашего Контактного	0,82
1		Другие подразделения Вашей компании всегда вовремя уведомляют Контактный Центр о своих действиях, которые	0,69
1		Внутри Вашей компании все подразделения тесно взаимодействуют друг с другом	0,84
1		Качество продуктов Вашей компании и работы всех её подразделений позволяет избежать ненужных обращений от	0,65
1	Конфликт ролей	Вам приходится многое переделывать за другими	0,59
1		Вам приходится выполнять некоторые функции, на которые у Вас нет полномочий	0,66
2		Вам приходится идти против правил для выполнения поставленных задач	0,77
2		Вам приходится взаимодействовать с двумя или более командами, стиль работы которых полностью отличается	0,69
2		Вам ставят противоречащие друг другу задачи два или более руководителя	0,75
2		Вам приходится делать то, что принимается одним руководителем, но не принимается другим	0,77
2		Вам ставят задачи, но не предоставляют инструментов для их выполнения	0,77
2		На работе Вам часто приходится заниматься какой-то ерундой	0,72
2	Отношения с руководством	Ваш руководитель верит в Вас	0,79
2		Ваш руководитель всегда Вам поможет, если возникнет такая необходимость	0,83
2		Ваш руководитель вдохновляет Вас	0,87
2		Ваш руководитель всегда объяснит Вам – что сделано не так и подскажет – как не повторять ошибок	0,85
3		Ваш руководитель воспринимает Вас всерьез	0,81
3		Ваш руководитель всегда обеспечивает Вас нужной информацией	0,81
3	Ваш руководитель хвалит Вас, если Вы что-то делаете хорошо	0,75	

№	Компонент	Параметр	Вес
3	Умение слышать клиентов	Ваша компания предлагает клиентам классные продукты	0,74
3		Ваша компания постоянно поддерживает связь с клиентами, чтобы получать информацию об их потребностях	0,77
3		Ваша компания использует полученную от клиентов информацию, чтобы повысить качество продуктов и услуг	0,85
3		Ваша компания всегда принимает меры при получении жалоб от клиентов	0,81
3		Ваша компания учится распознавать "сигналы" от клиентов, на основании которых ей надо что-то менять	0,82
3	Умение слышать сотрудников	В Контактном Центре регулярно интересуются Вашим мнением о том, что можно улучшить	0,80
3		Вы всегда получаете информацию о том, полезны Ваши предложения или нет с обоснованием этого	0,93
4		Вы видите, что Ваши полезные предложения воплощаются в жизнь	0,90
4	Возможности развития	У Вас есть возможности для карьерного роста внутри компании	0,75
4		Вы чувствуете, что Ваша работа обладает смыслом	0,81
4		Ваша работа требует достаточных умственных усилий для решения интересных задач	0,90
4	Удовольствие от работы	Ваша работа достаточно разнообразна	0,86
4		Ваша работа достаточно интересна	0,91
4		Вы с коллегами часто делитесь друг с другом интересными ситуациями, встречающимися в вашей работе	0,68
4	Инструменты для работы	На Вашем рабочем месте есть все необходимое для быстрого и верного ответа на запросы клиентов	0,66
4		На Вашем рабочем месте есть все необходимое для регистрации информации о клиентском запросе	0,89
4		Между рабочими местами в Вашем Контактном Центре есть достаточно комфортное расстояние	0,84
5	Вовлеченность в процессы	У Вас есть желание и возможность проявлять инициативу	0,90
5		Ваша компания приветствует проявление инициативы	0,91
5		Вашей оценке ситуации всегда доверяют	0,81
5	Честность компании	Ваша компания является клиентоориентированной	0,86
5		Ваша компания всегда честна с клиентами	0,87
5		Ваша компания всегда честна со своими сотрудниками	0,85
5	Атмосфера в коллективе	Вам приятно работать с Вашими коллегами	0,87
5		В Вашем Контактном Центре царит хорошая атмосфера	0,92

## 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 и/или площадка.

## 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 производительнее 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 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 можно сделать следующие выводы:

1. По сравнению с результатами аналогичного исследования, проведенного в мае 2015 года, общая оценка Job Quality выросла на 3,2%.
2. Женщины оценивают качество условий труда в среднем выше, чем мужчины.
3. Положительная корреляция зависимости оценки операторами Job Quality в зависимости от возраста (чем старше специалист, тем выше его оценка Job Quality), которая была выявлена по итогам исследования в 2015 году, в 2017 году отсутствует. Это может быть связано с изменением ожиданий более молодых операторов к качеству условий труда, которое вызвано, в свою очередь, ухудшением экономического состояния населения страны.
4. В отраслевом разрезе наиболее низкие значения оценки Job Quality 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 исследовании 2015 года, *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
    - 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 (82,1%), операторы оценивают его еще ниже (71,6%). Менеджеры не смогут предпринять эффективных действий по изменению ситуации, если не смогут взглянуть на проблему глазами операторов.
6. Другой актуальной областью для улучшения 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. В 33% компаний – участников исследования менеджеры носят «розовые очки» по поводу уровня Job Quality их операторов. Разница в средних оценках составляет более 5%. 58% компаний показывают достаточную сбалансированность между оценками менеджеров и операторов параметра Job Quality для линейного персонала. Еще в 9% 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. У компании, которая показала минимальное значение Job Quality среди всех участников исследования, расхождения между оценкой этого параметра у менеджеров и операторов составляет почти 12,9%.

8. 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 резко падает в период через 3 месяца после испытательного срока и после этого находится примерно на одинаковом уровне, а после 3 лет работы в КЦ начинает расти.
9. В то же время выявлены компоненты, удовлетворенность которыми падает после 3-х месяцев работы оператора в КЦ:
  - **Конфликт ролей** (когда оператору ставятся противоречивые задачи разными руководителями и т.п. – см. в описании методики). Это один из двух компонент, который падает почти все время с увеличением стажа вплоть до 3-х лет.
  - **Корпоративное сотрудничество.** Удовлетворенность данным компонентом падает вплоть до достижения операторами стажа в 3 года.
10. Разброс значений Job Quality по компаниям составил 65,7% - 94,2%. Среднее значение по компаниям – 82%, медиана 81,3%, стандартное отклонение – 6,1%, показатель вариативности 0,44. Таким образом можно сказать, что распределение вполне симметрично. Вариативность относительно небольшая



# 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<sup>1</sup>
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.

---

<sup>1</sup> Расчет квартилей осуществляется с помощью, включенной в Microsoft Excel функции КВАРТИЛЬ.ВКЛ.

# 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 4 представляет диаграмму по всем компаниям, участвовавшим в исследовании. Рисунок 5 - Рисунок 9 – представлены диаграммы-срезы по отраслям компаний, участвовавших в исследовании. Каждой компании 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 4 - Рисунок 9) слева представлены расчетные значения квартилей (Минимум, 1-й квартиль, медиана, 3-й квартиль, максимум, а также среднее арифметическое)

Рисунок 4. Анализ разброса значений Job Quality – **ВСЕ УЧАСТНИКИ ИССЛЕДОВАНИЯ**. N=27

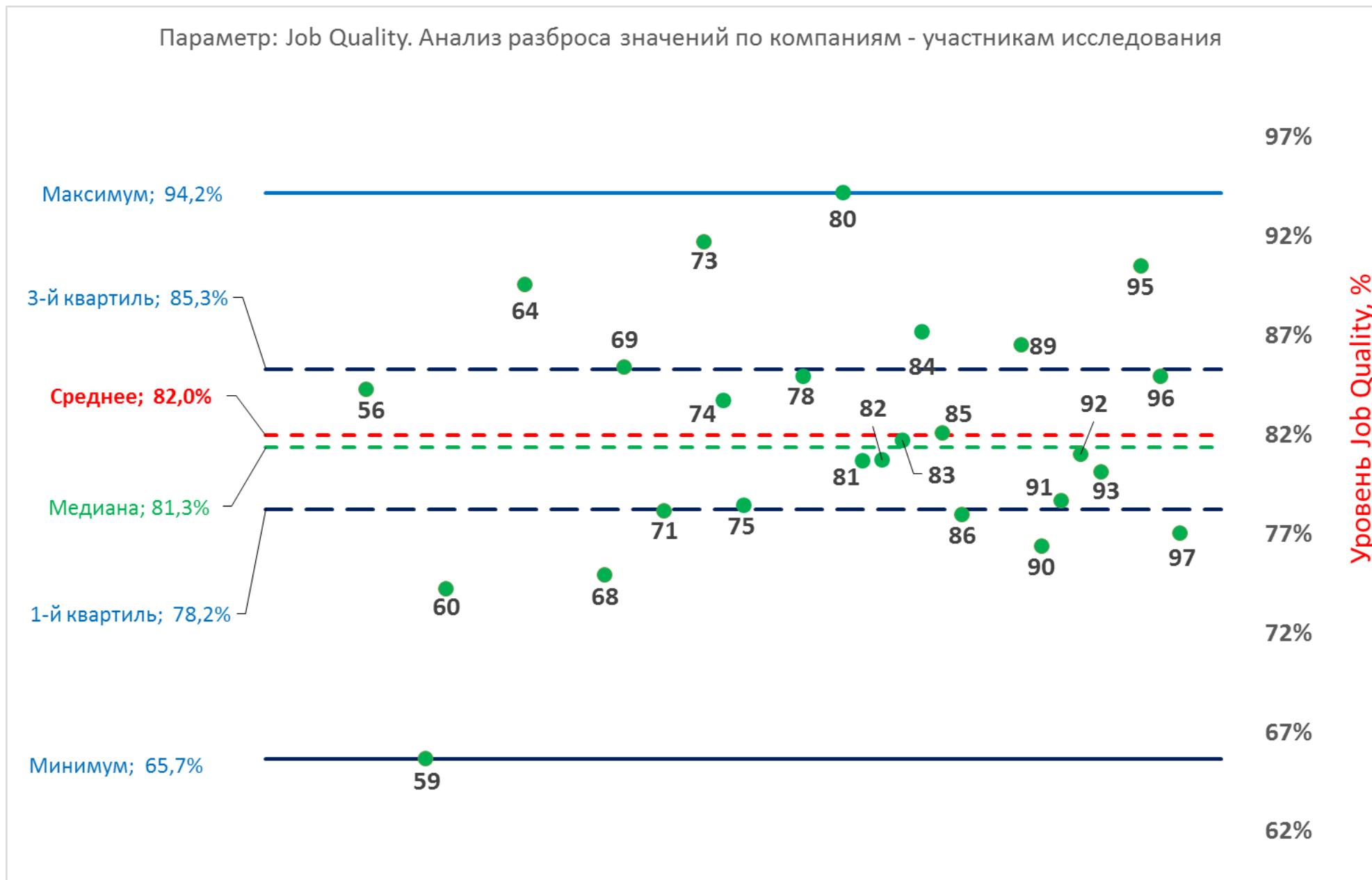


Рисунок 5. Анализ разброса значений Job Quality – **АУТСОРСИНГОВЫЕ КОНТАКТНЫЕ ЦЕНТРЫ**. N=4. Расчет статистических параметров – N=27

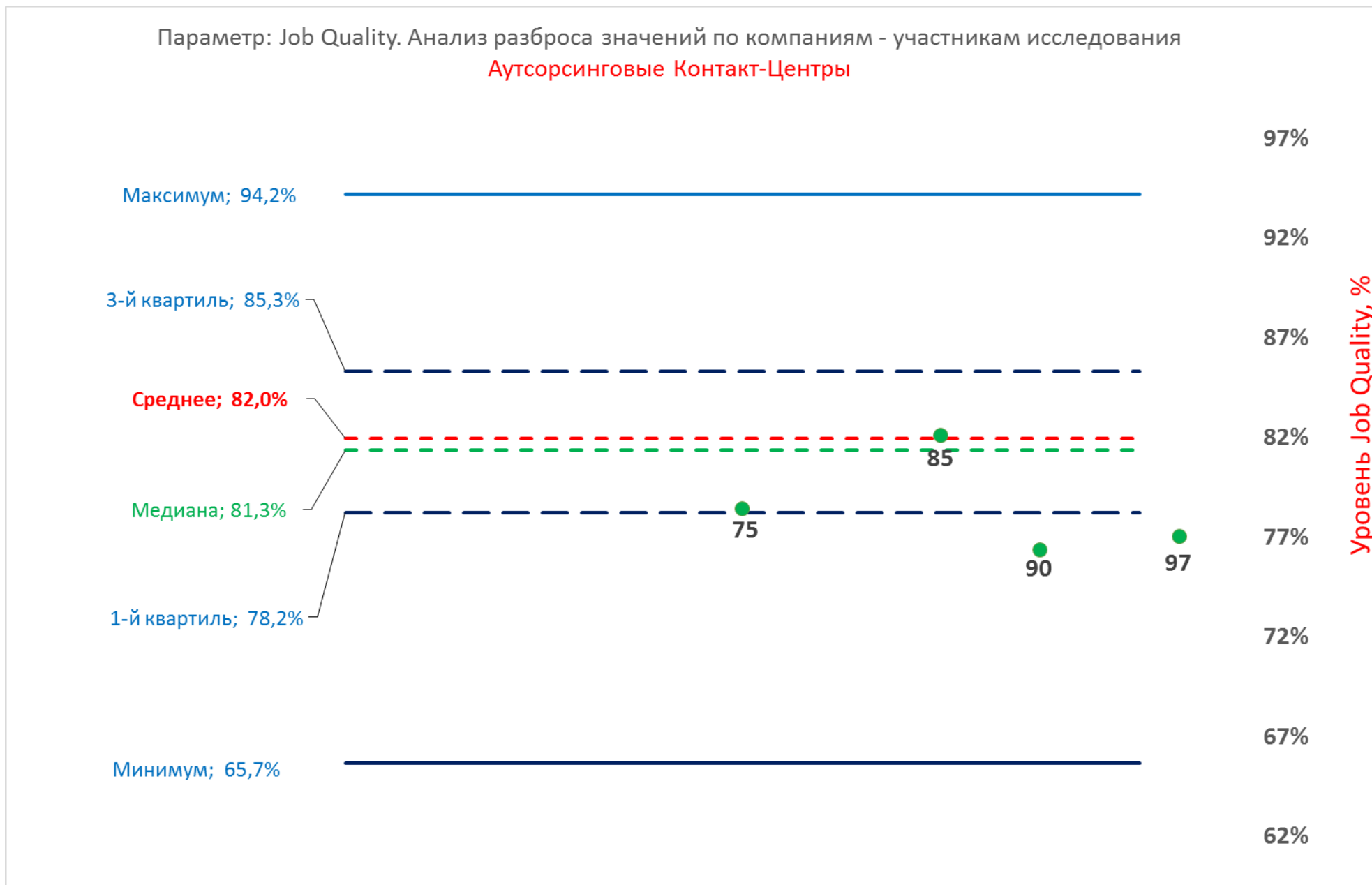


Рисунок 6 Анализ разброса значений Job Quality – **БАНКОВСКИЕ УСЛУГИ**. N=7. Расчет статистических параметров – N=27

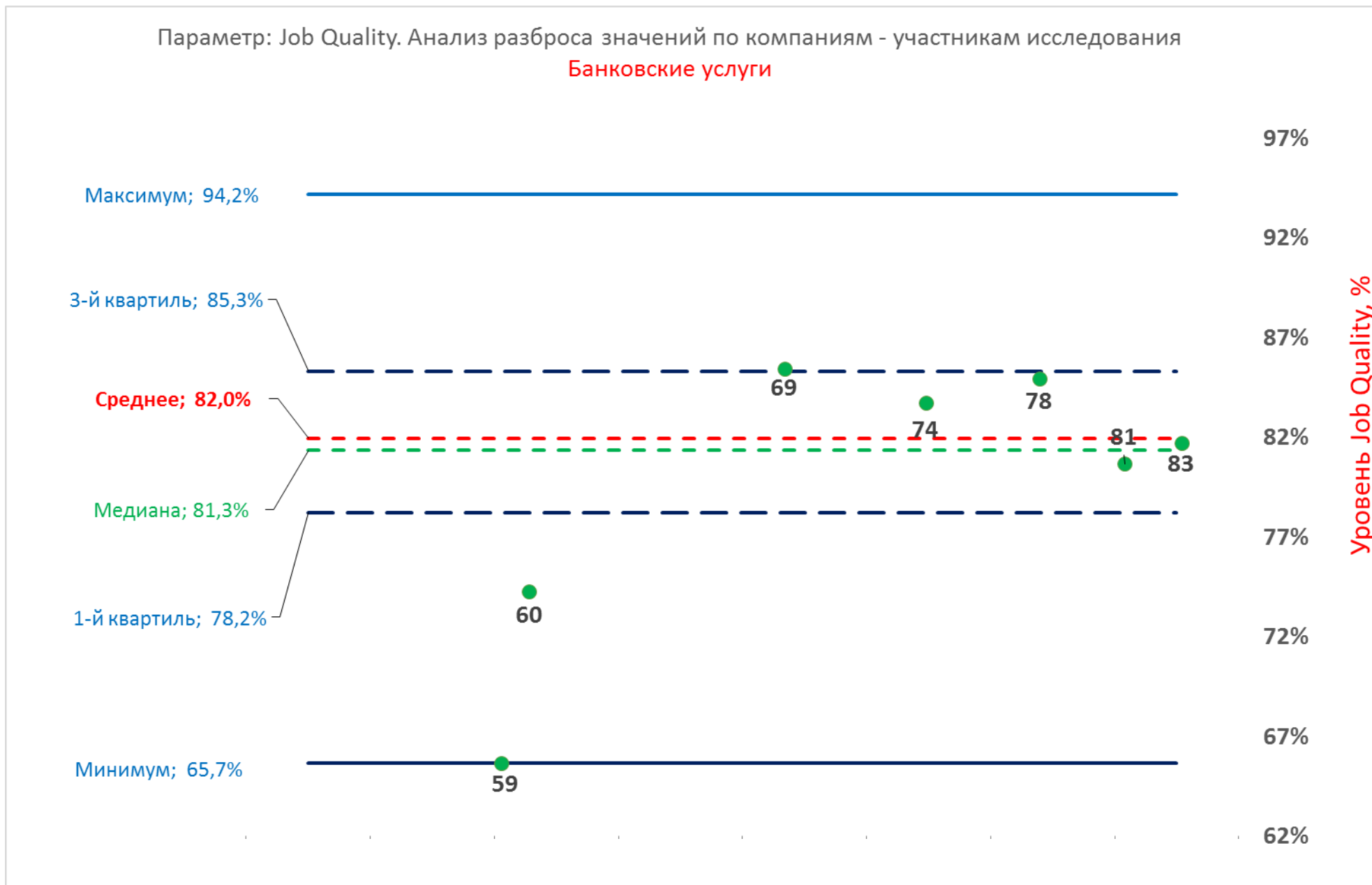


Рисунок 7 Анализ разброса значений Job Quality – **РАЗЛИЧНЫЕ УСЛУГИ**. N=4. Расчет статистических параметров – N=27

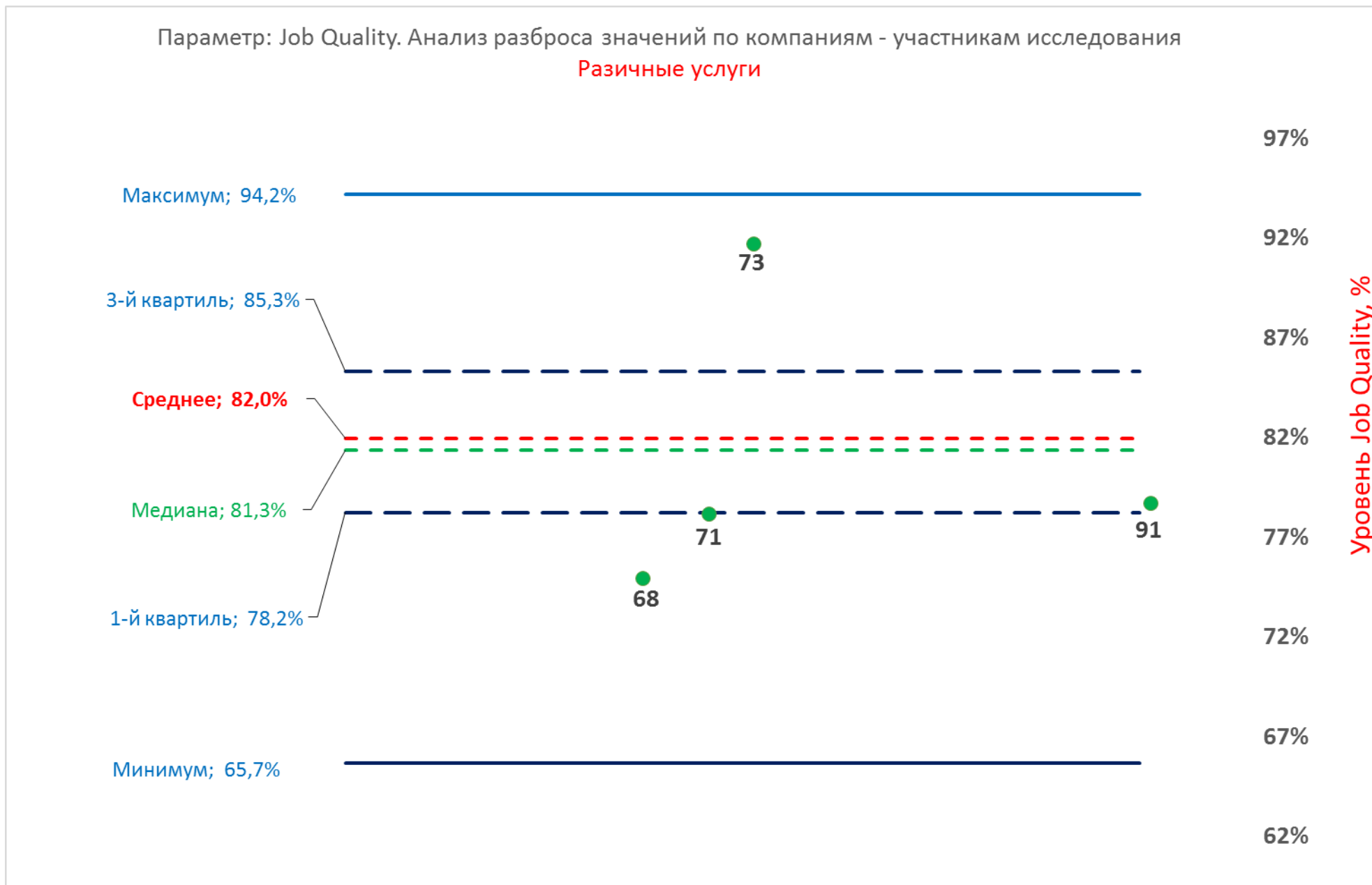
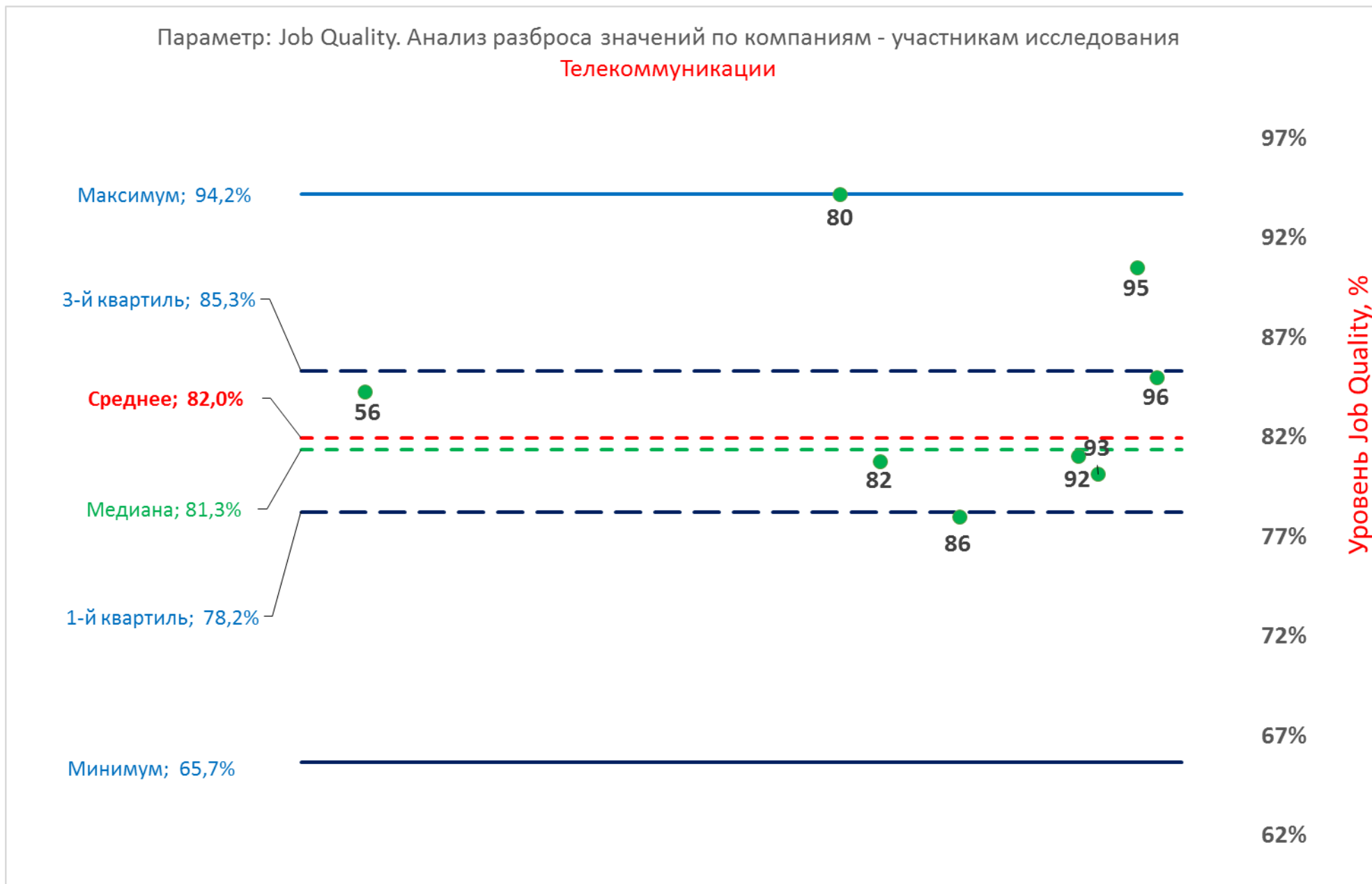
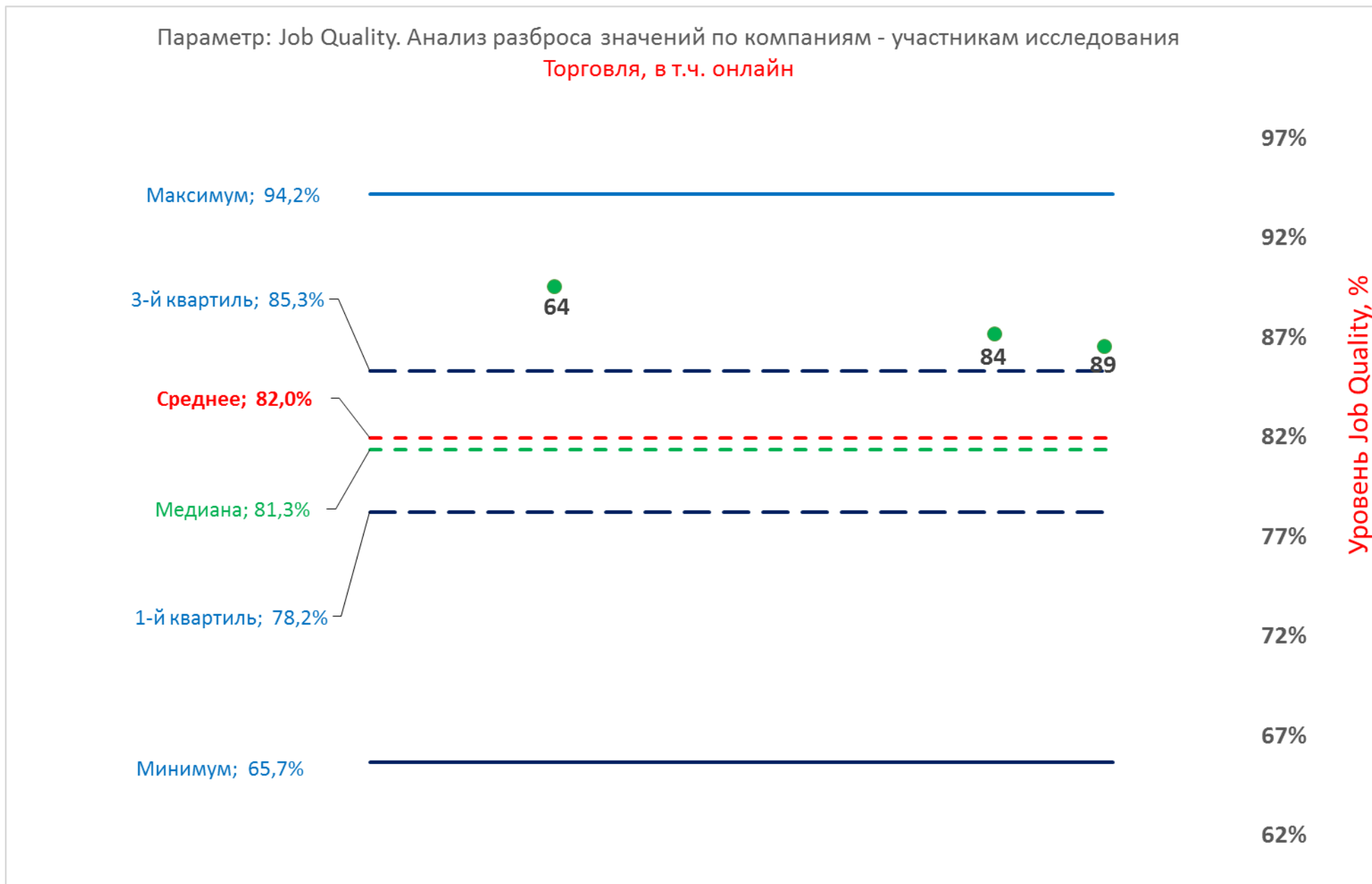


Рисунок 8 Анализ разброса значений Job Quality – **ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ**. N=8. Расчет статистических параметров – N=27



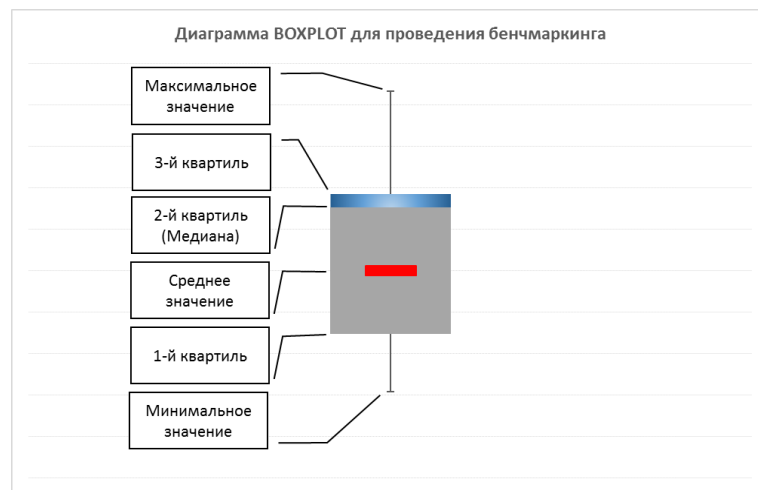




## Диаграммы Boxplot - распределение оценок компонентов Job Quality.

Ниже на графиках результаты квартильного анализа представлены в виде диаграмм Boxplot (Рисунок 10). Значения статистических параметров отображены на диаграмме так, как показано на рисунке. Для удобства численные значения квартилей также приводятся в табличном виде.

Рисунок 10. Диаграмма Boxplot, используемая в отчете



В Таблице 2 представлены точные численные данные статистических параметров, используемых в анализе. На диаграмме представлены результаты анализа по каждому из компонентов, составляющих оценку Job Quality (Рисунок 11). 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 12.

Таблица 2. Данные по статистическим параметрам компонентов Job Quality операторов Оценка самих операторов. N=27

Статистические параметры	Конфликт ролей	Прозрачность целей и задач	Корпоративное сотрудничество	Отношения с руководством	Умение слышать клиентов	Умение слышать сотрудников	Возможности развития	Удовольствие от работы	Инструменты для работы	Вовлеченность в процессы	Честность компании	Атмосфера в коллективе
Минимум	63,1%	79,6%	65,6%	75,5%	42,9%	47,2%	61,8%	59,8%	63,6%	67,8%	66,7%	78,2%
1-й квартиль	76,4%	87,6%	74,0%	85,6%	76,2%	58,9%	73,6%	72,9%	82,0%	75,5%	78,1%	89,4%
Медиана	79,2%	89,1%	78,1%	88,6%	81,8%	72,5%	79,5%	77,8%	85,4%	80,7%	84,5%	91,9%
3-й квартиль	83,4%	92,3%	82,7%	90,5%	88,0%	76,7%	86,4%	83,8%	91,0%	83,6%	88,4%	94,2%
Максимум	90,2%	96,8%	93,0%	96,2%	95,9%	90,3%	94,2%	92,3%	97,5%	94,3%	95,8%	98,0%
Среднее значение	80,1%	89,5%	77,7%	87,5%	81,4%	69,5%	79,6%	78,2%	85,6%	79,9%	83,4%	91,0%

Рисунок 11. – Диаграмма Вохplot для бенчмаркинга по компонентам Job Quality. N=27

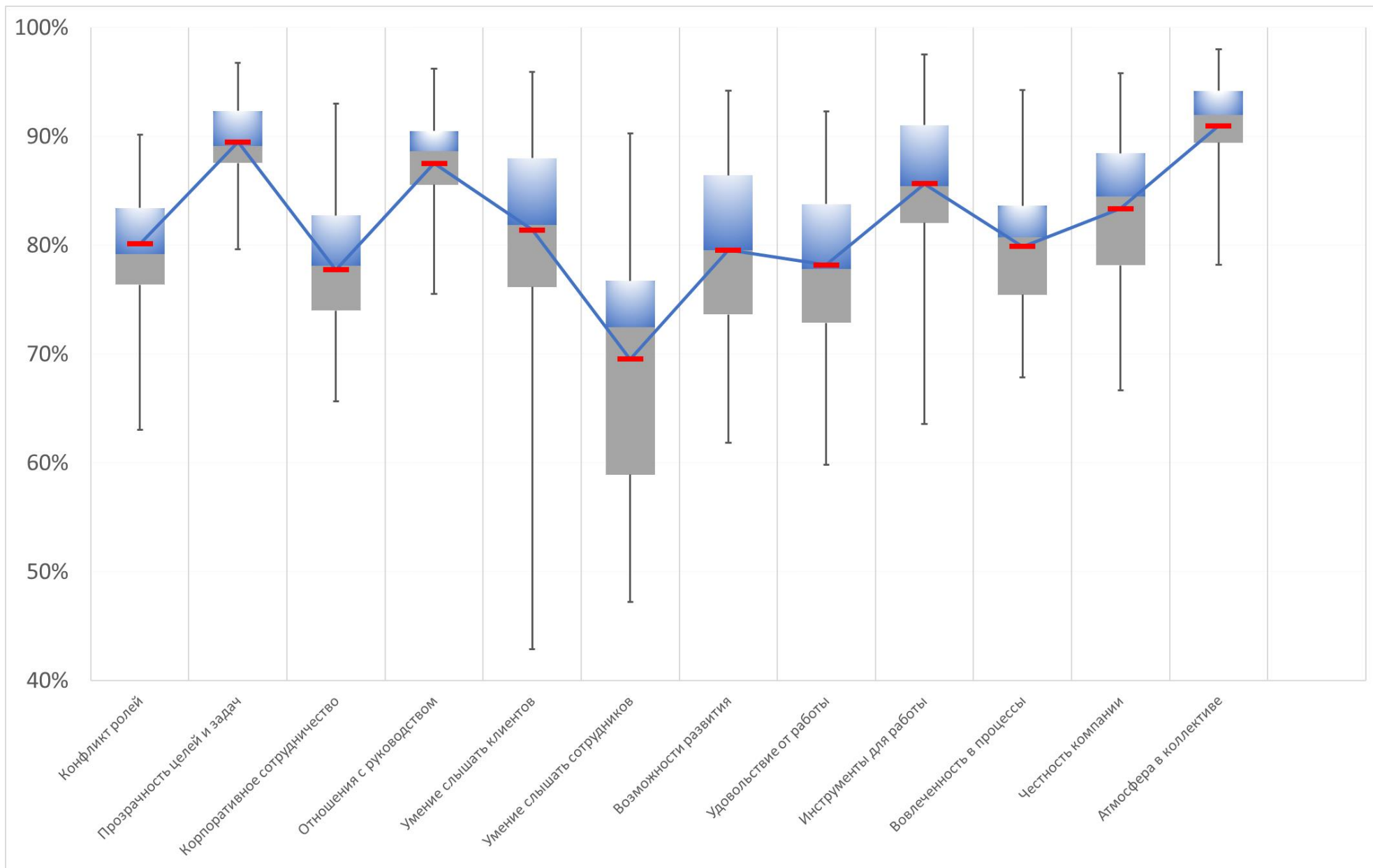
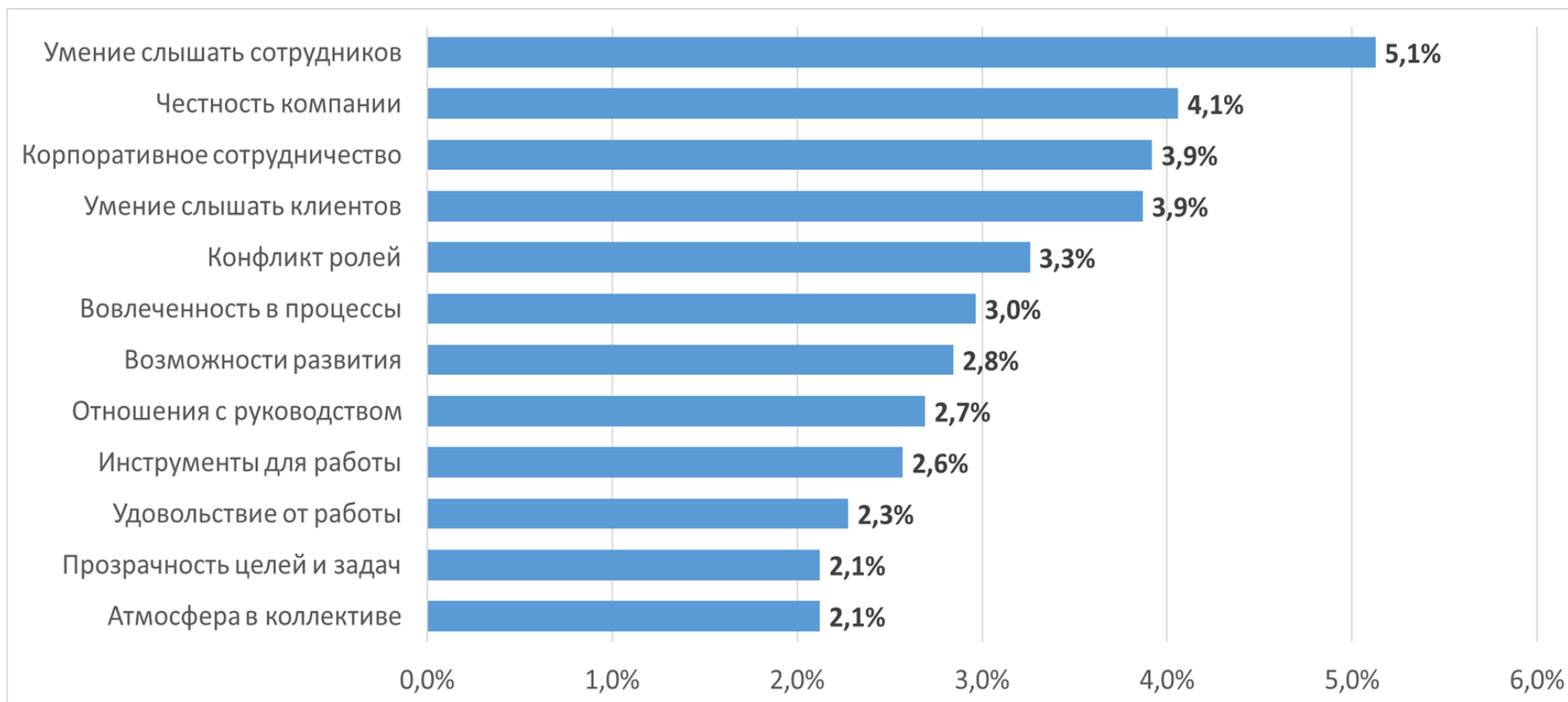


Рисунок 12. Изменения в оценках компонент Job Quality по сравнению с результатами исследования 2015 года. N=10722



#### Комментарии по оценкам компонент Job Quality.

1. Каждый компонент Job Quality продемонстрировал рост по сравнению с результатами исследования, проведенного в 2015 году.
2. Несмотря на улучшения, основной проблемной областью остается «Умение компаний слышать своих сотрудников». Оценка операторами этого компонента выросла, по сравнению с 2015 годом на 5,1%, но по-прежнему остается самой низкой среди оцениваемых компонент. Это означает, что:
  - 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.)
  - Если оператор что-то предлагает, то он не всегда получает информацию о том, полезны ли его (ее) предложения или нет с обоснованием этого

- Операторы не видят, что их полезные предложения воплощаются в жизнь
3. Кроме этого многим компаниям рекомендуется обратить внимание на *Уровень корпоративного сотрудничества*. Ситуация с этим компонентом не изменилась по сравнению с 2015 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 может не совпадать с ID площадки.**

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

Таблица 3. Результаты расчетов Job Quality и его компонентов для проведения бенчмаркинга. Данные по компаниям. N=27

Таблица 4. Результаты расчетов Job Quality и его компонентов для проведения бенчмаркинга. Данные по площадкам. N=106.

Таблица 3. Результаты расчетов Job Quality и его компонентов для проведения бенчмаркинга. **Данные по компаниям.** N=27

ID	Конфликт ролей	Прозрачность целей и задач	Корпоративное сотрудничество	Отношения с руководством	Умение слышать клиентов	Умение слышать сотрудников	Возможности развития	Удовольствие от работы	Инструменты для работы	Вовлеченность в процессы	Честность компании	Атмосфера в коллективе	JOB QUALITY
80	88,7%	96,8%	93,0%	96,2%	95,7%	90,0%	94,2%	92,0%	95,7%	94,3%	95,8%	98,0%	94,2%
73	90,2%	95,7%	85,9%	89,8%	95,9%	90,3%	89,6%	82,7%	97,5%	90,8%	95,3%	96,8%	91,7%
95	88,0%	94,3%	87,0%	94,7%	88,6%	82,3%	91,2%	88,5%	91,3%	91,5%	92,1%	96,3%	90,5%
64	82,2%	95,7%	88,2%	93,6%	91,6%	84,4%	87,8%	85,0%	94,9%	87,9%	88,4%	95,1%	89,6%
84	82,7%	90,3%	83,4%	89,4%	92,2%	76,0%	90,6%	85,2%	87,0%	83,0%	92,6%	93,5%	87,2%
89	83,4%	89,4%	86,6%	95,3%	88,1%	75,3%	81,0%	80,1%	92,0%	83,2%	88,5%	95,2%	86,5%
69	83,4%	93,1%	83,6%	90,8%	89,9%	75,0%	86,4%	77,0%	80,7%	83,7%	90,7%	90,8%	85,4%

ID	Конфликт ролей	Прозрачность целей и задач	Корпоративное сотрудничество	Отношения с руководством	Умение слышать клиентов	Умение слышать сотрудников	Возможности развития	Удовольствие от работы	Инструменты для работы	Вовлеченность в процессы	Честность компании	Атмосфера в коллективе	JOB QUALITY
96	84,3%	92,7%	78,4%	90,5%	83,5%	74,0%	82,0%	83,2%	90,3%	82,1%	84,9%	93,4%	85,0%
78	83,2%	91,0%	78,4%	90,5%	83,0%	77,5%	86,4%	79,3%	87,7%	84,1%	85,0%	93,2%	84,9%
56	79,4%	92,1%	74,2%	94,3%	87,6%	57,4%	84,5%	84,0%	94,1%	81,9%	89,5%	92,1%	84,3%
74	77,3%	90,0%	78,5%	88,9%	86,6%	74,1%	86,8%	78,9%	85,9%	82,5%	84,3%	90,7%	83,7%
85	88,5%	92,4%	80,6%	90,3%	80,8%	63,6%	76,1%	74,9%	87,5%	75,6%	82,8%	92,0%	82,1%
83	72,7%	87,5%	67,1%	85,9%	80,4%	80,0%	78,1%	77,5%	84,2%	84,9%	85,7%	96,4%	81,7%
92	75,0%	87,3%	76,2%	87,3%	81,9%	65,4%	84,0%	78,1%	85,0%	80,2%	81,0%	90,6%	81,0%
82	72,0%	84,1%	67,7%	75,5%	81,8%	77,0%	84,7%	92,3%	93,7%	75,4%	79,0%	85,6%	80,7%
81	79,0%	91,1%	79,8%	85,6%	81,1%	74,6%	74,5%	68,2%	81,6%	78,1%	84,7%	89,7%	80,7%
93	78,6%	87,7%	76,4%	89,0%	76,1%	70,8%	73,8%	71,6%	86,8%	80,1%	78,1%	92,6%	80,1%
91	76,1%	86,2%	77,8%	87,4%	84,3%	60,9%	67,6%	71,4%	84,8%	75,5%	77,7%	94,4%	78,7%
75	89,2%	87,7%	80,0%	82,9%	76,2%	55,2%	64,6%	74,9%	83,9%	67,8%	86,7%	91,9%	78,4%
71	81,4%	88,7%	71,2%	86,8%	80,0%	55,1%	73,6%	75,6%	83,2%	72,2%	81,3%	88,9%	78,2%
86	78,8%	81,4%	69,6%	79,3%	73,6%	70,9%	78,0%	88,3%	73,7%	79,4%	78,3%	84,3%	78,0%
97	77,2%	88,0%	74,2%	84,4%	73,8%	57,9%	76,6%	73,1%	84,0%	71,6%	74,1%	89,4%	77,0%
90	78,4%	88,8%	73,9%	85,6%	73,4%	58,4%	71,2%	68,8%	80,1%	71,7%	76,5%	89,6%	76,4%
68	75,3%	86,7%	75,1%	75,9%	76,2%	60,5%	72,8%	72,8%	79,3%	69,2%	77,1%	78,2%	74,9%
60	75,0%	88,3%	69,0%	88,3%	71,1%	53,9%	70,6%	69,5%	78,1%	69,0%	70,6%	87,6%	74,2%
59	63,1%	79,6%	65,6%	77,5%	42,9%	47,2%	61,8%	59,8%	63,6%	81,3%	66,7%	78,7%	65,7%

Таблица 4. Результаты расчетов Job Quality и его компонентов для проведения бенчмаркинга. **Данные по площадкам.** N=106. ID площадки может не совпадать с ID компании!

ID	Конфликт ролей	Прозрачность целей и задач	Корпоративное сотрудничество	Отношения с руководством	Умение слышать клиентов	Умение слышать сотрудников	Возможности развития	Удовольствие от работы	Инструменты для работы	Вовлеченность в процессы	Честность компании	Атмосфера в коллективе	JOB QUALITY
145	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
152	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
184	98,3%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	99,9%
160	100,0%	96,7%	98,5%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	99,6%
171	93,3%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	99,4%
179	87,3%	98,4%	94,8%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	98,4%
204	95,5%	98,9%	96,7%	98,2%	98,7%	96,8%	98,1%	97,4%	98,3%	98,1%	98,5%	99,1%	97,8%
169	96,7%	99,5%	83,3%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	94,8%	98,7%	100,0%	100,0%	100,0%	97,8%
143	96,7%	94,8%	85,9%	98,7%	97,2%	100,0%	98,3%	95,2%	97,4%	98,4%	98,4%	100,0%	96,7%
154	100,0%	93,7%	93,5%	100,0%	100,0%	90,3%	95,6%	71,4%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	95,4%
181	94,7%	98,4%	84,1%	93,1%	98,6%	95,0%	92,4%	87,3%	100,0%	97,8%	100,0%	100,0%	95,1%
177	93,3%	93,9%	83,3%	96,2%	94,5%	100,0%	94,8%	90,0%	100,0%	95,6%	100,0%	100,0%	95,1%
182	97,4%	97,0%	91,8%	95,2%	100,0%	97,6%	84,8%	82,2%	92,7%	95,6%	100,0%	100,0%	94,5%
157	94,8%	93,7%	89,8%	95,8%	97,2%	100,0%	100,0%	75,4%	96,1%	91,2%	100,0%	100,0%	94,5%
155	84,1%	100,0%	89,8%	94,1%	100,0%	95,1%	94,8%	80,7%	100,0%	95,6%	95,2%	100,0%	94,1%
205	82,3%	96,4%	93,3%	94,7%	95,3%	90,4%	93,4%	92,5%	95,4%	93,8%	95,6%	97,6%	93,4%
148	75,6%	95,2%	88,4%	96,1%	100,0%	94,9%	95,6%	88,1%	100,0%	86,2%	100,0%	100,0%	93,3%
163	98,5%	100,0%	96,9%	96,3%	88,6%	91,3%	79,1%	69,4%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	93,3%
203	88,5%	96,2%	91,8%	96,1%	94,9%	87,6%	92,9%	90,1%	95,0%	93,0%	95,0%	98,1%	93,3%
151	97,4%	94,6%	84,1%	93,0%	95,6%	92,9%	92,9%	80,3%	95,4%	97,8%	95,2%	100,0%	93,3%
234	94,8%	96,9%	86,7%	95,5%	92,4%	86,6%	91,9%	92,8%	96,3%	91,4%	95,1%	97,1%	93,1%
245	93,3%	95,4%	91,1%	97,4%	88,6%	84,6%	93,2%	88,8%	95,4%	88,9%	94,1%	98,1%	92,4%
206	88,1%	95,0%	88,5%	95,5%	92,8%	82,6%	91,4%	85,6%	93,0%	90,8%	93,1%	96,8%	91,1%
232	88,0%	94,3%	87,0%	94,7%	88,6%	82,3%	91,2%	88,5%	91,3%	91,5%	92,1%	96,3%	90,5%
180	89,6%	97,2%	80,7%	83,0%	97,7%	85,1%	87,8%	82,3%	97,7%	84,0%	95,6%	95,2%	89,7%
211	86,2%	92,2%	87,8%	93,2%	93,6%	78,4%	91,7%	88,0%	89,8%	84,8%	95,5%	94,4%	89,6%
127	82,2%	95,7%	88,2%	93,6%	91,6%	84,4%	87,8%	85,0%	94,9%	87,9%	88,4%	95,1%	89,6%
287	98,5%	100,0%	71,8%	96,2%	91,5%	66,6%	86,1%	84,7%	89,7%	85,7%	100,0%	100,0%	89,2%
158	95,5%	100,0%	93,7%	81,2%	85,9%	100,0%	65,0%	100,0%	100,0%	86,8%	61,6%	100,0%	89,1%

ID	Конфликт ролей	Прозрачность целей и задач	Корпоративное сотрудничество	Отношения с руководством	Умение слышать клиентов	Умение слышать сотрудников	Возможности развития	Удовольствие от работы	Инструменты для работы	Вовлеченность в процессы	Честность компании	Атмосфера в коллективе	JOB QUALITY
284	93,3%	94,5%	83,7%	85,6%	89,4%	85,1%	83,2%	87,6%	89,5%	84,2%	85,5%	88,8%	87,5%
189	80,9%	92,1%	83,3%	90,5%	90,4%	80,3%	90,0%	85,2%	89,2%	86,0%	88,1%	92,2%	87,4%
198	86,0%	92,9%	80,0%	91,1%	85,6%	83,2%	89,8%	79,7%	89,5%	86,8%	88,0%	94,4%	87,2%
268	90,0%	94,1%	86,1%	92,8%	83,6%	66,9%	88,6%	83,5%	92,4%	81,5%	86,5%	98,4%	87,0%
235	97,7%	96,7%	76,0%	91,8%	85,7%	74,9%	76,5%	81,5%	97,8%	75,8%	92,5%	96,4%	86,9%
188	80,9%	91,8%	82,3%	90,3%	90,3%	77,0%	89,4%	82,4%	89,0%	84,8%	88,4%	92,0%	86,6%
217	83,4%	89,4%	86,6%	95,3%	88,1%	75,3%	81,0%	80,1%	92,0%	83,2%	88,5%	95,2%	86,5%
201	84,5%	89,6%	81,9%	92,2%	85,1%	76,9%	87,4%	81,4%	90,1%	85,4%	87,1%	94,9%	86,4%
237	79,9%	92,7%	76,3%	93,6%	85,9%	77,1%	87,6%	83,2%	88,8%	80,2%	84,9%	96,2%	85,5%
210	80,4%	89,0%	80,5%	87,0%	91,2%	74,3%	89,9%	83,3%	85,2%	81,9%	90,7%	92,9%	85,5%
137	83,4%	93,1%	83,6%	90,8%	89,9%	75,0%	86,4%	77,0%	80,7%	83,7%	90,7%	90,8%	85,4%
236	87,8%	96,3%	79,3%	91,1%	87,2%	70,4%	70,5%	78,5%	96,0%	79,8%	89,9%	97,3%	85,3%
242	88,5%	94,7%	78,1%	93,2%	81,3%	73,9%	81,3%	79,7%	91,5%	80,9%	82,8%	93,6%	84,9%
186	92,9%	97,0%	71,5%	85,7%	82,5%	61,5%	100,0%	54,5%	100,0%	71,5%	100,0%	100,0%	84,8%
214	90,1%	93,6%	81,7%	92,3%	82,1%	69,5%	80,9%	69,2%	88,7%	82,3%	89,4%	96,8%	84,7%
117	79,4%	92,1%	74,2%	94,3%	87,6%	57,4%	84,5%	84,0%	94,1%	81,9%	89,5%	92,1%	84,3%
238	81,6%	93,9%	76,4%	95,7%	79,5%	76,0%	86,6%	75,4%	89,9%	85,7%	76,3%	92,7%	84,1%
233	84,1%	90,8%	77,2%	90,3%	81,9%	73,2%	78,2%	77,7%	87,6%	80,5%	85,7%	94,5%	83,5%
149	51,3%	80,0%	84,1%	91,7%	86,7%	95,6%	65,0%	59,3%	96,1%	100,0%	95,3%	93,0%	83,2%
264	85,1%	94,5%	78,9%	88,9%	81,7%	77,5%	78,9%	68,6%	88,0%	78,6%	80,8%	92,0%	82,8%
191	74,1%	89,6%	78,0%	88,5%	84,2%	73,9%	84,5%	75,1%	84,2%	81,4%	82,8%	90,6%	82,2%
187	73,1%	90,4%	76,9%	88,0%	85,2%	74,4%	84,2%	77,8%	83,4%	80,9%	82,2%	88,4%	82,1%
225	80,5%	88,5%	77,2%	89,5%	79,7%	76,0%	75,6%	71,7%	87,8%	81,9%	82,3%	93,1%	82,0%
199	79,7%	90,3%	74,5%	88,8%	78,3%	74,9%	84,4%	78,4%	82,0%	81,4%	80,8%	90,4%	82,0%
192	77,9%	88,3%	75,0%	89,8%	84,6%	66,1%	85,9%	73,2%	85,5%	81,1%	82,4%	91,1%	81,7%
209	72,7%	87,5%	67,1%	85,9%	80,4%	80,0%	78,1%	77,5%	84,2%	84,9%	85,7%	96,4%	81,7%
224	78,8%	84,9%	77,2%	87,2%	81,0%	71,0%	82,6%	75,4%	88,1%	82,4%	79,4%	90,9%	81,6%
136	91,7%	83,5%	74,7%	83,6%	90,5%	84,3%	73,4%	62,2%	86,0%	68,3%	85,7%	92,8%	81,4%
212	88,0%	92,1%	80,3%	89,8%	80,4%	62,0%	74,8%	76,4%	87,2%	73,8%	81,0%	90,7%	81,4%
262	87,2%	90,5%	76,3%	89,2%	77,7%	62,8%	75,3%	72,9%	88,8%	76,2%	81,5%	93,7%	81,0%

ID	Конфликт ролей	Прозрачность целей и задач	Корпоративное сотрудничество	Отношения с руководством	Умение слышать клиентов	Умение слышать сотрудников	Возможности развития	Удовольствие от работы	Инструменты для работы	Вовлеченность в процессы	Честность компании	Атмосфера в коллективе	JOB QUALITY
208	72,0%	84,1%	67,7%	75,5%	81,8%	77,0%	84,7%	92,3%	93,7%	75,4%	79,0%	85,6%	80,7%
223	73,1%	88,5%	75,6%	87,3%	82,3%	62,5%	84,8%	79,6%	83,4%	79,1%	81,9%	90,5%	80,7%
207	79,0%	91,1%	79,8%	85,6%	81,1%	74,6%	74,5%	68,2%	81,6%	78,1%	84,7%	89,7%	80,7%
279	81,2%	88,3%	78,9%	85,9%	79,4%	63,4%	77,0%	73,3%	86,5%	74,9%	83,4%	91,4%	80,3%
159	82,8%	90,6%	91,1%	77,3%	89,1%	77,2%	81,5%	34,6%	100,0%	67,1%	80,9%	86,0%	79,9%
244	80,9%	87,0%	75,0%	83,4%	79,8%	69,5%	79,9%	76,0%	83,7%	81,3%	73,6%	87,8%	79,8%
267	81,6%	92,2%	79,6%	83,4%	73,6%	54,4%	82,2%	74,3%	88,1%	74,1%	79,4%	93,1%	79,7%
261	77,6%	92,3%	71,2%	90,5%	87,0%	71,2%	67,8%	56,5%	94,3%	68,7%	83,8%	94,2%	79,6%
286	79,1%	89,7%	79,9%	91,1%	75,1%	66,5%	73,2%	73,8%	86,6%	72,3%	78,1%	89,5%	79,6%
255	76,8%	88,8%	72,4%	88,9%	74,7%	66,3%	74,6%	75,7%	87,6%	77,5%	78,6%	91,7%	79,5%
282	74,6%	88,4%	76,3%	85,1%	78,0%	65,8%	80,1%	76,8%	85,3%	76,2%	76,2%	89,2%	79,3%
190	75,2%	85,8%	69,6%	84,6%	82,4%	67,4%	85,0%	77,2%	80,8%	77,5%	78,2%	87,4%	79,3%
156	80,4%	88,9%	84,7%	67,2%	94,3%	65,9%	61,0%	56,1%	96,1%	86,3%	85,9%	78,7%	78,8%
168	80,4%	82,8%	77,0%	81,5%	68,4%	76,5%	75,8%	56,1%	86,8%	90,7%	76,2%	93,0%	78,8%
220	80,4%	89,7%	75,7%	83,4%	78,6%	65,4%	73,3%	67,6%	82,7%	74,3%	82,0%	91,1%	78,7%
222	76,1%	86,2%	77,8%	87,4%	84,3%	60,9%	67,6%	71,4%	84,8%	75,5%	77,7%	94,4%	78,7%
193	89,2%	87,7%	80,0%	82,9%	76,2%	55,2%	64,6%	74,9%	83,9%	67,8%	86,7%	91,9%	78,4%
140	81,4%	88,7%	71,2%	86,8%	80,0%	55,1%	73,6%	75,6%	83,2%	72,2%	81,3%	88,9%	78,2%
269	77,8%	85,8%	77,1%	83,9%	77,6%	66,6%	77,9%	73,5%	81,6%	73,6%	75,9%	86,1%	78,1%
263	80,6%	91,4%	74,9%	99,0%	72,9%	85,5%	57,0%	52,1%	84,9%	76,4%	73,7%	89,0%	78,1%
215	78,8%	81,4%	69,6%	79,3%	73,6%	70,9%	78,0%	88,3%	73,7%	79,4%	78,3%	84,3%	78,0%
266	77,7%	90,3%	74,7%	91,3%	74,0%	56,2%	73,7%	70,6%	80,9%	73,0%	78,7%	91,2%	77,7%
272	73,7%	91,1%	74,4%	89,8%	77,6%	55,6%	74,6%	75,1%	82,9%	73,1%	73,7%	90,1%	77,7%
200	74,8%	89,2%	69,3%	86,6%	76,4%	60,6%	73,5%	72,5%	86,6%	74,7%	75,6%	89,6%	77,5%
258	70,6%	87,1%	71,7%	84,9%	76,2%	60,2%	74,8%	79,5%	81,9%	75,0%	74,7%	89,6%	77,2%
276	72,7%	89,0%	75,4%	78,1%	75,5%	63,5%	76,4%	74,0%	84,0%	73,0%	73,3%	89,4%	77,0%
226	75,2%	86,2%	74,8%	88,0%	69,4%	61,4%	70,3%	71,4%	84,9%	76,8%	70,3%	91,5%	76,7%
278	76,1%	87,5%	74,6%	88,3%	72,8%	51,4%	78,3%	75,6%	83,6%	70,7%	70,7%	90,2%	76,7%
280	75,7%	87,6%	71,9%	82,0%	69,9%	60,4%	75,7%	75,1%	85,7%	72,2%	72,5%	90,7%	76,6%
221	76,4%	86,1%	79,5%	88,3%	74,5%	57,6%	72,7%	68,3%	76,7%	74,5%	71,6%	90,5%	76,4%



ID	Конфликт ролей	Прозрачность целей и задач	Корпоративное сотрудничество	Отношения с руководством	Умение слышать клиентов	Умение слышать сотрудников	Возможности развития	Удовольствие от работы	Инструменты для работы	Вовлеченность в процессы	Честность компании	Атмосфера в коллективе	JOB QUALITY
218	80,1%	89,2%	73,9%	81,6%	72,4%	56,2%	70,2%	69,9%	82,5%	70,3%	78,5%	90,2%	76,3%
260	69,5%	88,7%	68,2%	83,1%	75,2%	60,0%	76,0%	80,2%	83,1%	73,5%	70,0%	87,2%	76,2%
122	75,7%	88,9%	73,5%	89,1%	76,0%	55,5%	68,2%	71,1%	77,6%	68,2%	76,8%	90,6%	75,9%
219	77,8%	89,1%	71,9%	86,7%	71,7%	56,8%	70,4%	69,0%	79,5%	70,5%	75,3%	88,8%	75,6%
257	71,8%	90,2%	70,3%	79,2%	76,1%	60,6%	71,5%	73,2%	84,1%	71,1%	74,1%	84,8%	75,6%
270	77,2%	88,8%	74,3%	83,0%	74,0%	50,7%	72,3%	68,8%	84,9%	68,0%	70,6%	90,8%	75,3%
275	79,1%	86,3%	71,8%	79,2%	71,0%	56,3%	76,4%	72,6%	85,1%	66,0%	71,6%	88,0%	75,3%
135	73,6%	87,0%	75,2%	75,1%	74,7%	58,1%	72,8%	73,9%	78,6%	69,3%	76,2%	76,7%	74,3%
277	72,6%	86,0%	71,8%	86,3%	71,6%	52,0%	74,2%	70,4%	78,4%	68,8%	68,9%	87,1%	74,0%
123	74,7%	88,1%	67,5%	88,1%	69,6%	53,4%	71,4%	68,9%	78,2%	69,2%	68,7%	86,6%	73,7%
265	74,6%	86,0%	66,1%	83,6%	66,5%	53,1%	69,8%	66,8%	81,5%	64,5%	70,4%	85,5%	72,4%
281	71,1%	87,0%	58,9%	83,3%	68,1%	50,2%	64,3%	74,9%	77,9%	68,3%	72,3%	90,9%	72,3%
271	77,4%	84,2%	66,5%	76,6%	67,0%	43,7%	73,9%	66,4%	80,3%	64,1%	69,0%	87,4%	71,4%
283	76,4%	90,0%	67,7%	81,0%	61,5%	46,0%	57,6%	57,6%	89,0%	62,7%	67,1%	88,4%	70,4%
274	71,2%	81,3%	63,7%	74,4%	61,8%	52,7%	70,4%	70,1%	76,8%	62,7%	62,5%	78,9%	68,9%
173	37,1%	71,4%	75,2%	63,4%	79,9%	57,1%	61,5%	65,1%	81,5%	67,0%	71,5%	71,4%	66,9%
121	63,1%	79,6%	65,6%	77,5%	42,9%	47,2%	61,8%	59,8%	63,6%	81,3%	66,7%	78,7%	65,7%

## 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 13*. 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 5* – приведены точные данные по каждой компании – участнику исследования.

*Рисунок 13. Разница в оценках Job Quality операторов менеджерами КЦ и подчиненными. N=27*

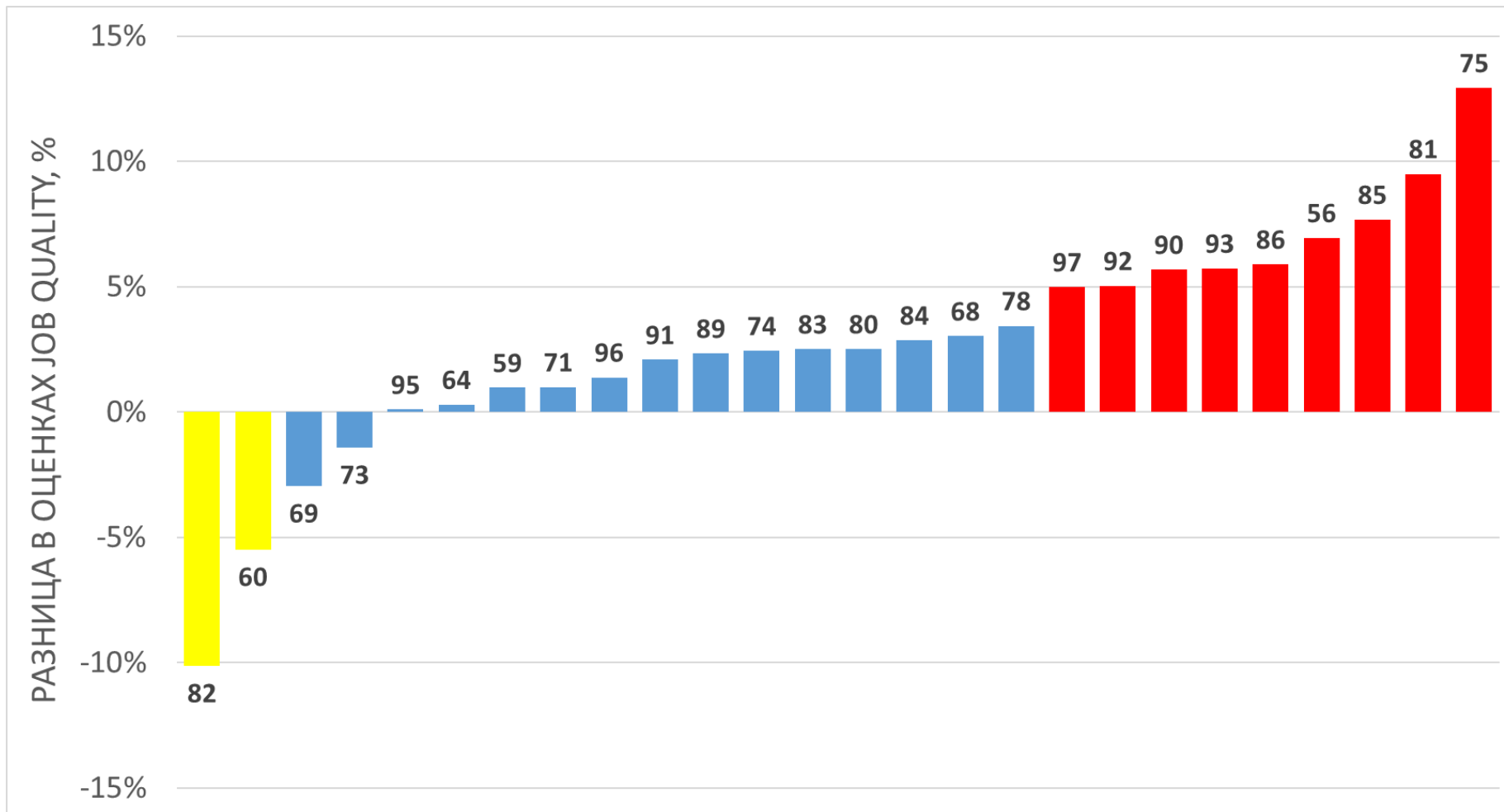


Таблица 5

ID компании	82	60	69	73	95	64	59	71	96	91	89	74	83	80
Отклонение	-10,1%	-5,5%	-3,0%	-1,4%	0,1%	0,3%	1,0%	1,0%	1,4%	2,1%	2,3%	2,4%	2,5%	2,5%

Продолжение Таблицы 5

ID компании	84	68	78	97	92	90	93	86	56	85	81	75
Отклонение	2,9%	3,0%	3,4%	5,0%	5,0%	5,7%	5,7%	5,9%	6,9%	7,7%	9,5%	12,9%

### Комментарии по разнице оценок операторов и менеджеров

Как видно из графика и таблицы, менеджеры 9-ти компаний (33%) 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 2-х компаниях менеджеры оценивают качество условий труда более строго, чем это делают операторы. 58% компаний показывают достаточную сбалансированность между оценками менеджеров и операторов параметра Job Quality для линейного персонала.

По сравнению с исследованием, проведенным в 2015 году, существенных изменений в индексе «розовых очков» не наблюдается (28% компаний в 2015 году имели расхождения в оценке менеджеров более 5% по сравнению с 33% в настоящем исследовании).

Компаниям, у которых наблюдаются значительные отличия в оценке, рекомендуется еще раз внимательно обратить внимание на свое место на диаграмме общего распределения Job Quality. Особенно это рекомендуется сделать компаниям, с ID 97, 92, 90, 93, 86, 85, 81, 75 – там по мнению операторов зарегистрированы относительно низкие значения Job Quality среди всех участников исследования, однако при этом менеджеры это «видят» с большой погрешностью.

## 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.

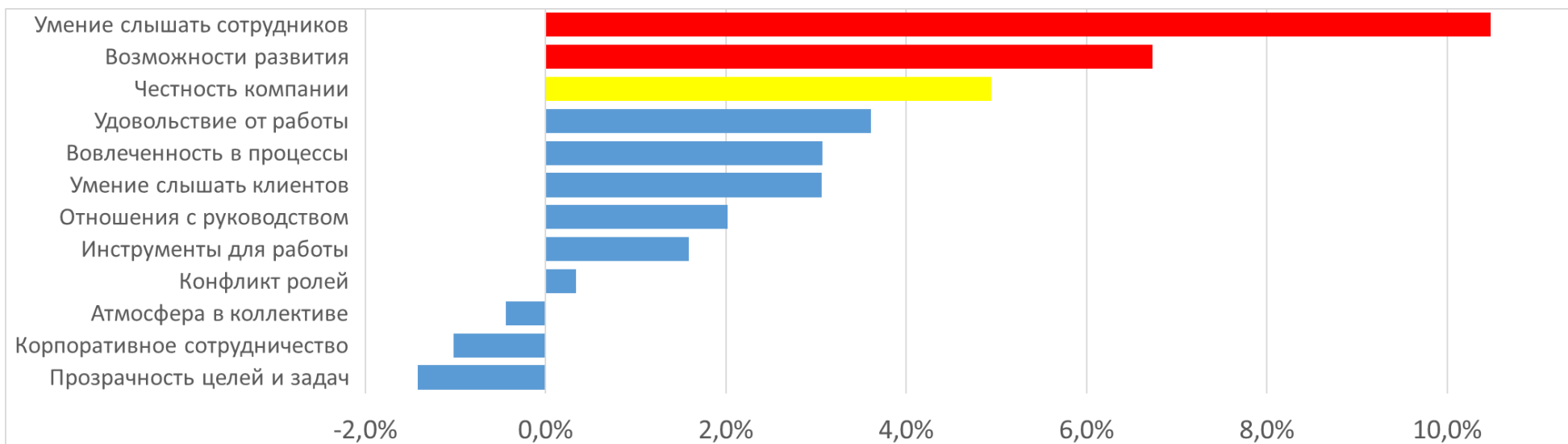
Мы будем продолжать привлекать участников в данное исследование для того, чтобы достичь такого количества, которое позволит перейти к анализу оценок не на уровне участников, а на уровне компаний. По мнению аналитиков Апекс Берг, это можно будет сделать после того, как количество участников исследования (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 14. Диаграмма разницы оценки компонентов Job Quality. N=10722



### *Комментарии к разнице оценке компонент Job Quality*

Как видно из графика, расхождения в оценке менеджеров и операторов в 2-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

Эти же два компонента получили разницу более 5% и в исследовании 2015 года, хотя сама разница была значительно больше. Разница в оценках компонента «Умение слышать сотрудников» в 2015 году составляла 12%, а «Возможность развития» - 9%.

Кроме этого, в исследовании 2015 года за 5% границу расхождения попали также компоненты «Честность компании» (6,5%) и «Умение слышать клиентов» (5%)

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.

В то же время такие компоненты Job Quality операторов, как:

1. Атмосфера в коллективе
2. Корпоративное сотрудничество
3. Прозрачность целей и задач

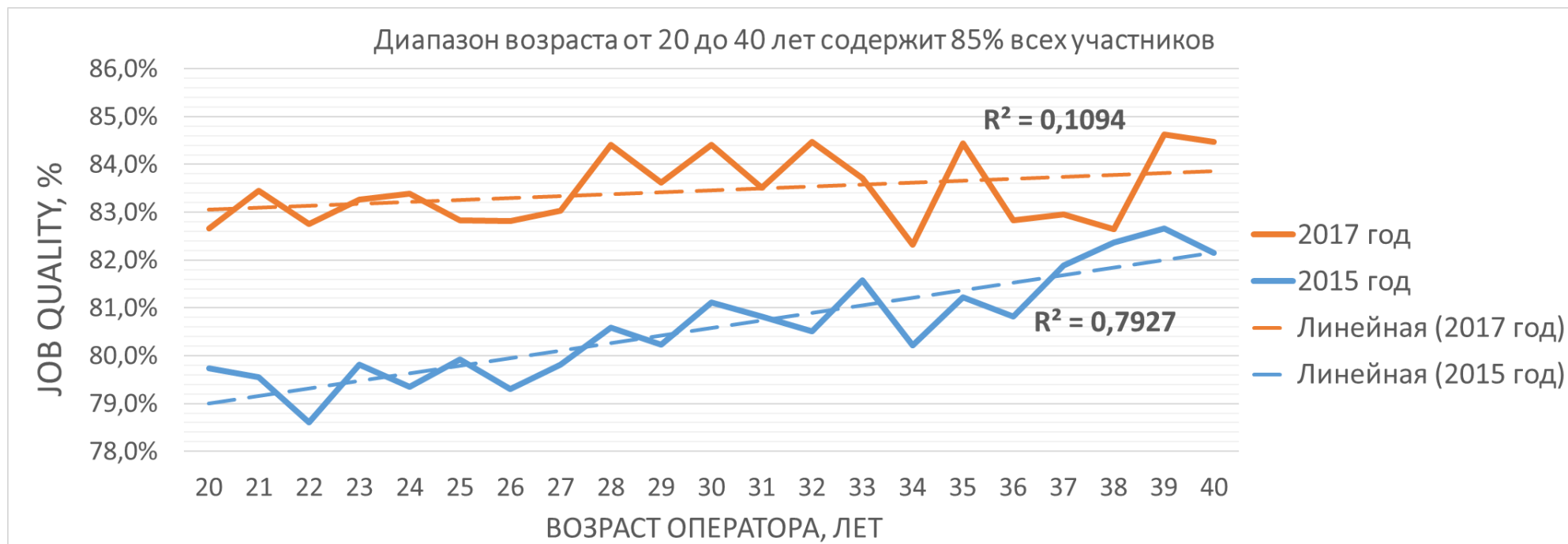
- операторы оценили выше, чем менеджеры, хотя разница между оценками незначительная (менее 2%)

## Оценка Job Quality в зависимости от возраста и пола оператора.

### Зависимость оценки от возраста оператора.

Ниже (Рисунок 15) показан результат анализа зависимости оценки Job Quality от возраста для операторов от 20 до 40 лет. Операторы этого возраста составляют 91,8% от всех операторов, которые приняли участие в исследовании (N=10722).

Рисунок 15. Оценка Job Quality операторами в зависимости от возраста N=10722



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 2017 года данная корреляция отсутствует. Поскольку меры, которые могут предпринимать Контакт-Центры для увеличения удовлетворенности операторов, как правило, не дифференцированы по возрасту операторов, такое изменение может быть связано с тем, что с 2015 по 2017 годы 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 16).

Рисунок 16. Оценка Job Quality в зависимости от пола оператора. N=10722



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 17 представляет зависимость общей оценки, а Рисунок 18 – зависимость оценки компонентов от стажа работы в КЦ.

Рисунок 17. Оценка Job Quality в зависимости от стажа оператора N=10722

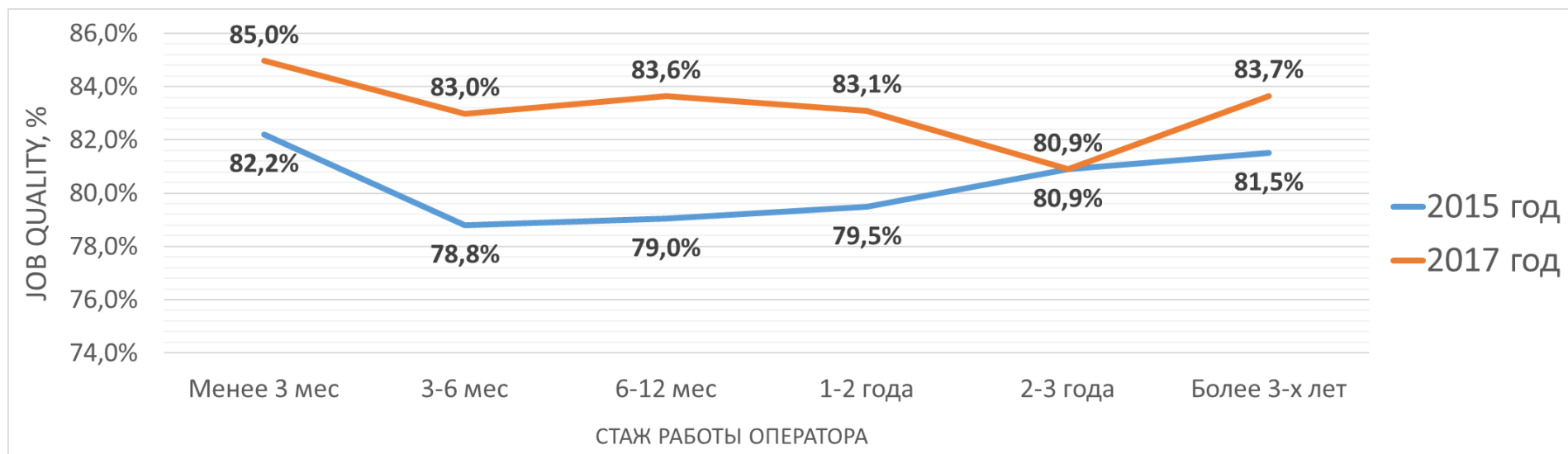
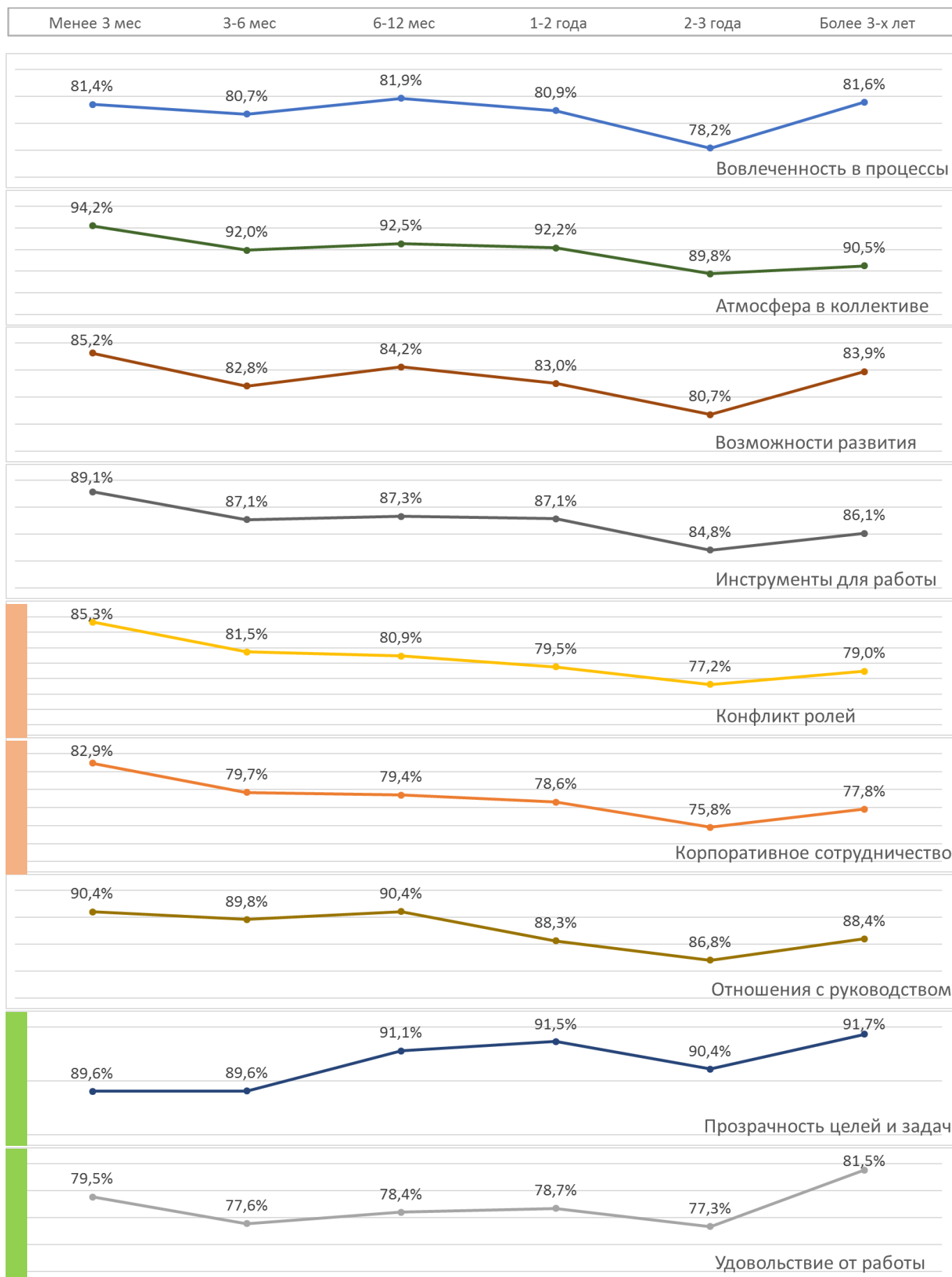
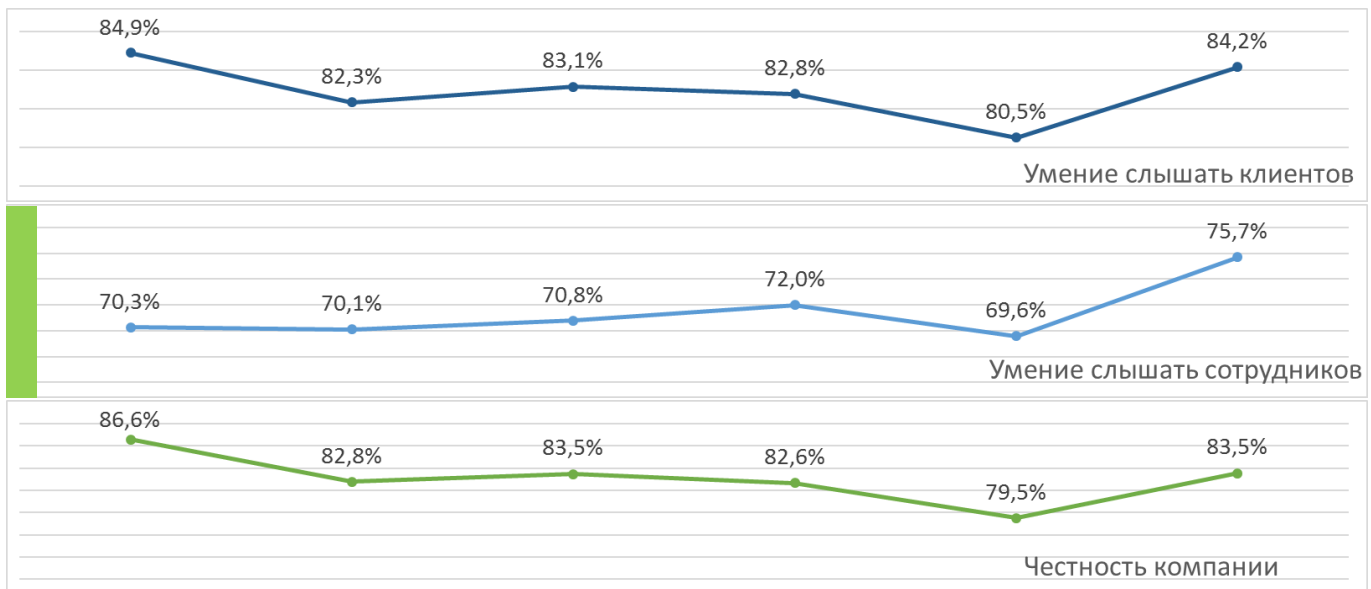


Рисунок 18. Изменение оценки компонентов Job Quality операторами в зависимости от стажа работы. N=10722







### Комментарии

Как видно из графика (Рисунок 17), уровень удовлетворенности операторов качеством условий труда у операторов со стажем работы менее 3-х месяцев (на испытательном сроке) является максимальным. Затем он падает в период через 3 месяца после испытательного срока и после этого до 2-х лет стажа находится примерно на одном уровне. С 2 до 3 лет наблюдается еще одно падение, после чего существенно вырастает у сотрудников со стажем более 3 лет.

По сравнению с 2015 годом ситуация значительно не изменилась. Наибольшее падение оценок в 2015 году наблюдалось у сотрудников после окончания испытательного срока (3 месяца)

Один из выводов, которые можно сделать – надо уделять внимание операторам не только в период адаптации (первые 3 месяца), 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. При этом операторы со стажем 3-6 месяцев составляют около 15% от общего количества операторов КЦ, принявших участие в исследовании.

Если рассмотреть компоненты Job Quality - Рисунок 18 – 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
3. Удовольствие от работы

В то же время выявлены компоненты, удовлетворенность которыми падает после 3-х месяцев работы оператора в КЦ:

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 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.

## 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 2017 г.