



WFM как инструмент управления Employee Experience в контакт-центре

В.В. НИКУЛИН, коммерческий директор “НТЦ АРГУС”, Н.О. ПЕТРОВСКИЙ, руководитель направления, М.А. ФЕНОМЕНОВ, зам. генерального директора

Введение

На сегодня тренд развития систем управления рабочей силой (WFM-систем) для контакт-центров сфокусирован на оптимизации затрат на ФОТ и поддержании стабильного уровня сервиса. Стремясь к достижению указанных целей, руководители контакт-центров (КЦ) зачастую выпускают из вида еще одну не менее важную цель — повышение лояльности и мотивации персонала. Если переложить этот смысл на функциональность систем WFM для КЦ, то можно утверждать, что современные автоматизированные системы управления деятельностью КЦ фактически не позволяют управлять таким параметром, как Employee Experience (EX) — эмоциональный опыт работника — совокупность субъективных оценок, эмоций человека в каждой точке контакта с компанией. Взаимодополняющие функции WFM/EX позволяют повысить результативность и эффективность КЦ за счет повышения мотивации и удовлетворенности каждого работника КЦ. Во-первых, система WFM — это точка съема информации о

взаимодействии работника и компании. Во-вторых, система WFM — это инструмент воздействия на EX работника.

Концепция Employee Experience Management

Термин Employee Experience Management (EEM) концептуализирован в 2008 г. в работе [1]. Employee Experience (EX) определяется как совокупность субъективных оценок, эмоций человека в каждой точке контакта с компанией, где он работает, от момента поиска вакансии до публикации отзывов в социальных сетях после увольнения. EX прямо влияет на мотивированность и результативность работника.

EEM — методология управления EX, которая включает набор задач по сбору, систематизации, измерению, анализу и воздействию на работника в процессе его взаимодействия с компанией (коллегами, руководством, рабочими инструментами и т. д.).

Цель управления EX для работодателя — повышение результатив-

ности работника и, как следствие, повышение рентабельности бизнеса. Разработчики концепции EX утверждают: чем больше удовлетворение от работы, тем выше производительность. По данным CMSWire [2, 4] 92 % людей, рожденных после 1980 г., говорят о прямой связи между позитивным опытом взаимодействия с работодателем и мотивацией максимально выкладываться на работе. На основании этих и других исследований, проведенных в НТЦ АРГУС, разработана карта воздействия на EX (рис. 1) и конкретные функции ПО, позволяющие это делать в рамках управления КЦ.

Зачем управлять Employee Experience в контакт-центрах

Оценка удовлетворенности условиями труда каждого оператора КЦ (Job Quality) в [3] рассчитывалась как среднее арифметическое оценок каждого компонента, оцененного этим оператором. В исследовании выделены наиболее проблемные области взаимодействия работника и компании. Первая — это неумение компаний в лице их менеджмента

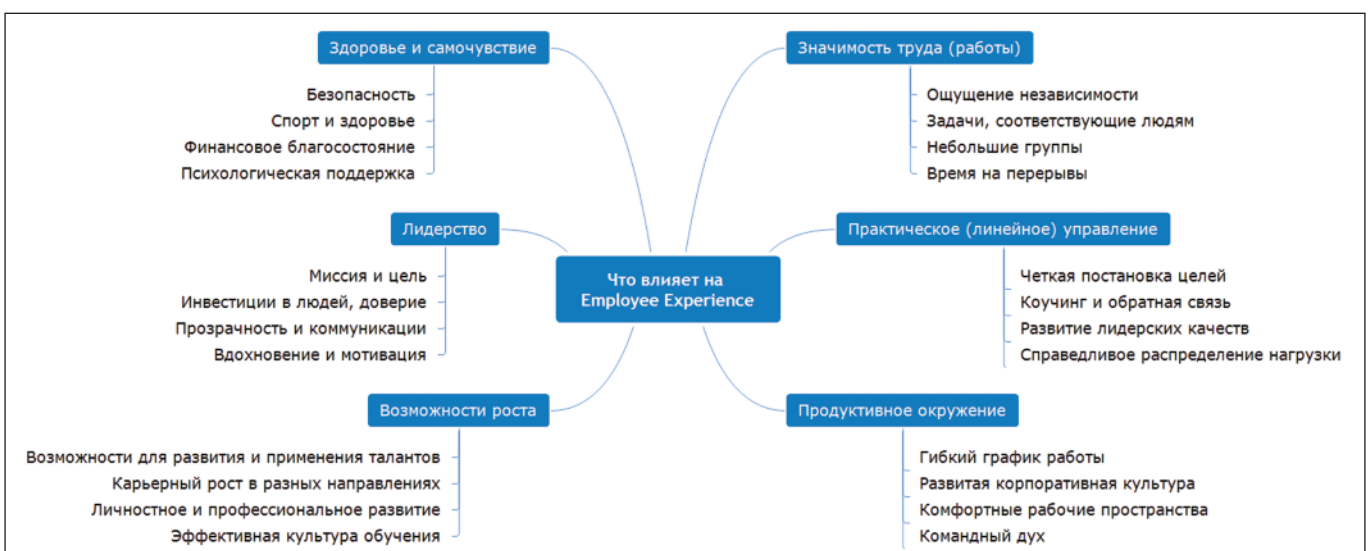


Рис. 1. Карта факторов влияния на Employee Experience



“слышать” своих сотрудников: “...в контактном центре мало интересуются мнением операторов о том, что можно улучшить в процессах, продуктах, инфраструктуре 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”.

Вторая проблемная область — низкий уровень удовлетворенности непосредственно от работы, связанный с однообразием задач и рутинностью операций.

Несложно согласиться с тем, что задачи операторов КЦ не отличаются разнообразием, поэтому менеджменту контактных центров необходимо думать над более активным применением инструментов, повышающих разнообразие трудовой деятельности операторов — делегировании дополнительных задач, участии в системах наставничества, обучения и контроля качества, участии в кружках качества и других мероприятиях системы непрерывных улучшений.

Карта областей влияния на ЕХ

На основе [2] и [3] в НТЦ АРГУС разработана карта влияния на ЕХ

(рис. 1), в которой отражены пять основных факторов субъективного ощущения удовлетворенности работой у операторов КЦ: значимость работы, практическое управление, продуктивное окружение, возможность роста и вера в лидера, здоровье и эмоциональные ощущения.

Концепция “счастья на рабочем месте” — это, скорее, модель из идеального мира. Вдобавок к этому работа в КЦ не отличается разнообразием и широкими возможностями роста. Однако воспользуемся словами Теодора Рузвельта — будем делать “то, что можем, с тем, что имеем, там, где мы есть” и попробуем найти возможности изменить ЕХ работника КЦ, добавив некоторые функции к системе WFM (на основе данных из карты).

Позиции на карте можно условно разделить на те, что могут быть “автоматизированы”, и на те, что невозможно реализовать в коде. К первым можно отнести четкую постановку целей — возможность вводить различные KPI и контролировать их; справедливое распределение нагрузки — возможность уравнивать нагрузку между работниками; гибкость графика нагрузки — возможность двум работникам оперативного обмена сменами; личностное и профессио-

нальное развитие — возможность организации всякого рода тренингов и курсов повышения или деловых игр; эффективная культура обучения. Остальные позиции, скорее, можно отнести ко второй группе.

Функции воздействия систем WFM на эмоциональный опыт работников

Архитектура разработанного в НТЦ АРГУС решения Employee Experience Management (EEM) (рис. 2) содержит три уровня. Верхний — уровень контакта и взаимодействия с работником. Здесь осуществляется сбор данных со стороны работников и воздействие со стороны компании на работников. Верхний уровень предполагает наличие базы знаний и инструментов для совместной работы — мессенджеров, порталов, инструментов внутренней поддержки работников, например, Jira.

Второй уровень — это управление процессами на уровне предприятия. Здесь осуществляется анализ, систематизация и косвенное влияние на ЕХ работников. На этом уровне функционируют системы класса DSS (поддержки принятия управленческих решений), которые опыт работников преобразуют в метрики и отображают в Dashboard.

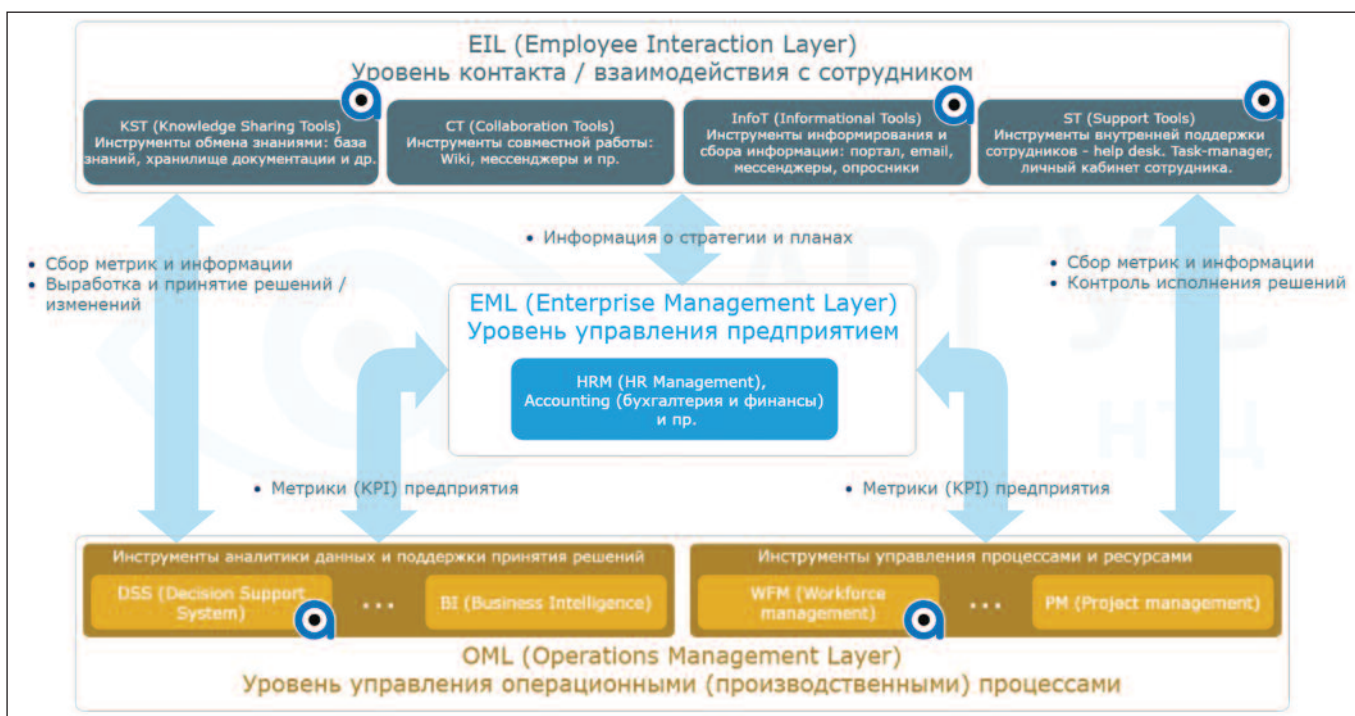


Рис. 2. Архитектура решения Employee Experience Management (EEM)



Здесь также функционируют системы, которые управляют процессами и ресурсами и оказывают влияние на работников. Это, в частности, системы WFM, управляющие расписанием операторов КЦ — рабочим временем, перерывами, отпусками, а также контролирующие выполнение расписания и качество обслуживание КЦ в целом.

Рассмотрим функциональность существующих систем WFM и проанализируем ее с позиций полноценного управления ЕХ.

WFM системы управления ресурсами контакт-центров

Системы управления рабочей силой (WFM) — класс систем, которые строятся на основе TM Forum Framework с учетом особенностей рынка и пожеланий конкретного заказчика. Функциональное ядро систем, как правило, включает в себя функции управления справочниками по сотрудникам, как офисными, так и домашними операторами, автоматического формирования и корректировки расписания работников.

Для стратегического планирования на уровне года современные WFM содержат инструменты автоматического создания расписаний работы операторов с учетом требований трудового законодательства и бизнес-правил компании, навыков сотрудников [5, 6]. Наличие инструментов прогнозирования входящей нагрузки дает возможность в долгосрочной перспективе более точно рассчитывать потребность в работниках и оптимизировать затраты на ФОТ: сократить штат в случае переизбытка персонала, нанять дополнительных сотрудников или привлечь к работе операторов, работающих из дома.

Для тактического планирования в системах WFM применяются инструменты оптимизации расписания — планирование обедов и перерывов в наиболее подходящее время, балансировка нагрузки с учетом трудового законодательства [5].

Для оперативного управления КЦ предусматривают модули оперативного мониторинга, позволяющие

контролировать установленный уровень SLA и своевременно реагировать на отклонения качества обслуживания [5, 6]. Важной функциональностью является наличие системы оповещений супервизоров с помощью мессенджеров в случае скачка входящей нагрузки или падения уровня качества обслуживания.

В качестве средства контроля работы операторов в системах WFM реализуются модули отчетности, позволяющие генерировать отчеты о выработке операторов и заработной плате по форме Т13. Это облегчает соблюдение норм трудового законодательства.

В целом перечисленных функций достаточно для реализации основных целей — оптимизации затрат на ФОТ и поддержания стабильного уровня сервиса. Стремясь к достижению указанных целей, руководители КЦ зачастую упускают еще одну не менее важную — повышение лояльности и мотивации персонала, т. е. необходимость управлять ЕХ работников.

“АРУС WFM” для контакт-центров с функциями ЕЕХ

Нами выделено несколько основных позиций на карте воздействия на ЕХ (рис. 1), которые могут органично вписаться в концепцию WFM и при этом воздействовать на ЕХ работников КЦ.

1. Прогнозирование нагрузки и автоматическое расписание. За счет реализованного на основе аппарата теории хаоса автоматического прогнозирования входной нагрузки на КЦ, а также возможности автоматического формирования расписания растет эффективность работы супервизоров или старших операторов.

Расписание может быть автоматически составлено с учетом прогнозируемой нагрузки, графиков работ офисных операторов и пожеланий домашних, а также всех возможных заданных бизнес-правил (минимальное и максимальное время без перерыва, минимальное время от начала смены до выхода на обед, продолжительность обеда и т. п.).

В системе реализованы гибкие возможности оптимизации расписания, позволяющие учитывать массу различных критериев и приоритетов. Например, учет нескольких навыков оператора позволяет привлекать его к работе в различных направлениях (продажи, техническая поддержка, взаимодействие с иноязычными клиентами). В этом случае при распределении нагрузки система в первую очередь включает в расписание сотрудников, чей уровень компетенции наиболее отвечает требованиям работы по направлению проекта.

Теперь у супервизоров значительно сократилось количество рутинных задач по прогнозированию нагрузки и составлению расписаний. Освободившееся время супервизоры или старшие операторы смогут направить на анализ качества работы операторов, их мотивирование и обучение.

2. Уведомления о событиях в выбранный работником канал. Возможность отправки оповещений по поводу разных производственных событий повышает комфорт и снижает уровень стресса на рабочем месте. Событиями могут быть изменения в расписании, или требование выйти на связь, или это могут быть уведомления о несоблюдении графика работы. Работник может выбрать канал получения уведомлений.

3. Автоматическое формирование отчетов о соблюдении графиков работ. В системе реализована функция автоматического создания отчета о выполнении графика работы оператором. Старшему оператору или супервизору теперь нет необходимости тратить время на рутинные операции по подготовке отчета по каждому работнику КЦ. И это еще одна возможность использовать время на взаимодействие с работниками для повышения их удовлетворенности работой.

4. Доступ работника к подробному отчету о его зарплате и премии. Работник может видеть отчет о зарплате с подробными параметрами, поясняющими, как сформирована сумма [6]. В этом случае у работника возникает полное понимание,



почему его заработная плата именно такая. Он ощущает удовлетворение от того, что компания не скрывает от него ключевых параметров и сообщает, какие из них оказывают влияние на общий доход и размер премии. Он в этом случае чувствует себя более уверенно и знает, как ему поступать для увеличения дохода.

5. Возможность работнику определять для себя предпочтительный график работы. Эта функция позволяет работнику выбрать для себя часы и дни работы, а также время отпуска. С точки зрения ЕХ этой функцией реализуется потребность работника быть услышанным руководством.

6. Быстрый обмен сменами по желанию работников. Когда в системе реализована функция “быстрый обмен сменами”, то у работника появляется дополнительная свобода, и он может принимать решение сам. С точки зрения ЕХ работник ощущает независимость и адекватное окружение.

7. Контроль равномерного распределения выработки. Система позволяет контролировать нормы выработки операторов, оптимизируя расписание таким образом, чтобы не допустить переработок одних операторов при наличии тех, кто не отработал установленную норму часов за расчетный период. Снижается текучесть кадров благодаря возможности учитывать пожелания операторов при составлении расписания и соблюдать нормы выработки, что позволяет им отрабатывать свою норму часов и получать оклад в полном объеме. В контексте ЕХ здесь гарантируется финансовое благосостояние и равномерное справедливое распределение нагрузки.

Заключение

Управление КЦ — это процесс с обратной связью, нацеленный на оптимизацию затрат на ФОТ, поддержание стабильного уровня сервиса, повышение лояльности и мотивации персонала. Последнее и есть элемент стратегии Employee Experience Management (ЕЕМ) компании. Вот три цели управления, которые могут достигаться в определенной степени за счет достаточной функциональности систем WFM для контакт-центров.

Литература

1. Abhari K., Saad N.M., & Haron M.S. Enhancing Service Experience through Understanding: Employee Experience Management/ International Seminar on Optimizing Business Research and Information Technology. Jakarta. 2008.
2. Bersin J. Becoming Irresistible. Part 1: Meaningful Work. November 13, 2017. [Электронный ресурс]
3. Результаты 5-го международного исследования “Отчет по удовлетворенности операторов КЦ условиями своего труда”/ “Алекс Берг Контакт-Центр Консалтинг”. Дата выпуска отчета: 20 мая 2020 г. [Электронный ресурс]
4. Roe D. What it Takes to Create Exceptional Employee Experiences/ CSMWire. May 10, 2018. [Электронный ресурс]
5. Кисляков С.В., Феноменов М.А. Workforce Management: оптимизируем расписание// Технологии и средства связи. 2015. № 2. С. 55 – 57.
6. Гольдштейн А.Б., Кисляков С.В., Садовский И.В. Школа Workforce Management для контакт-центра// Мобильные телекоммуникации. 2017. № 2. С. 10 – 13.



В.В. ГОГОЛЕВА, главный редактор журнала “Почтовая связь. Техника и технологии”:

“2020-й год мы будем долго вспоминать. Такого года в истории человечества давно не было! COVID-19 поставил на колени весь земной шар, ударил по экономике всех без исключения стран, принес массу потерь и утрат...”

Но так уж устроен человек, что он всегда надеется на лучшее и даже в плохом находит рациональное зерно. В период ограничительных мер, связанных с коронавирусной инфекцией, мы стали больше проводить время дома со своими близкими, приобрели какие-то навыки, больше читали и... думали, думали о работе, прикидывали, что можно в ней улучшить. В это время родилось немало новых идей и решений в сфере бизнеса, о чем представители компаний рассказывали в рамках многочисленных отраслевых онлайн-конференций, которые проводятся едва ли не каждую неделю.

Именно пандемия показала, насколько важны телекоммуникации в жизни каждого человека. Без них невозможны были бы и те самые онлайн-конференции, и общение с близкими людьми, находящимися на самоизоляции, и с друзьями в других городах и странах. Именно они максимально “засили” негативные последствия изоляции — помогли покупать товары, производить финансовые операции, виртуально ходить в театры, музеи и кино. Возможно, этот факт позволит государству несколько по-иному взглянуть на отрасль связи, глубже понять ее проблемы и активнее ей помогать. Очень хочется на это надеяться!

От нового, 2021 года ожидаем улучшения ситуации и возвращения к нормальной жизни. А для наших журналов — “Вестник связи” и “Почтовая связь. Техника и технологии” — сохранения подписных тиражей. Весь непростой 2020-й год они выходили из печати ежемесячно, ни разу не сорвав график выпуска номеров, тогда как даже серьезные издания сдавали номера, а, например, еженедельный журнал “Огонёк” выходил один раз в 1 — 1,5 месяца. Надеемся, что наши подписчики это оценят.

Желаю всем здоровья и успехов в новом году!”