

2020

Как введение карантина повлияло на работу КЦ



СОДЕРЖАНИЕ:

СОДЕРЖАНИЕ:.....	2
1. Методология.....	3
2. Результаты анкетирования.....	4
2.1. Насколько сильно повлиял карантин на работу КЦ?	4
2.2. Как Вы измените/уже изменили работу вашего КЦ в связи со сложившейся ситуацией?	6
2.3. Какова Ваша модель работы с персоналом на период карантина?.....	7
2.4. Какие меры предосторожности Вы используете на рабочих местах?	8
2.5. Как оцениваете результат влияния карантина на производительность КЦ?	9
2.6. С какими сложностями столкнулись при реформатировании своей работы?	11
2.7. Как COVID-19 в целом окажет влияние на операции по предоставлению услуг Вашей компании? 14	
3. Немного лайфхаков.....	17
4. Выводы.....	18

1. Методология.

Результаты данного исследования базируются на информации, полученной в результате опроса 58 компаний, заполнивших анкету в Google Forms.

Особенности опроса:

- анонимность (необходимо было указать только сферу деятельности и количество площадок);
- срочность (данные собирались в период с 18 по 22 марта 2020г);
- существенное изменение внешних условий, в результате чего некоторые данные, поданные 18 или 19 марта, становились уже не актуальными 20 или 21 марта.

Скорость заполнения анкет:

18.03 – 13 компаний;

19.03 - 22 компании;

20.03 – 13 компаний;

21.03 - 8 компаний;

22.03 – 2 компании.

Состав участников анкетирования (Рис. 1):



Рисунок 1.

Количество площадок в КЦ (Рис.2):



Рисунок 2.

2. Результаты анкетирования

2.1. Насколько сильно повлиял карантин на работу КЦ?

Первым вопросом, естественно, было желание поинтересоваться, как отразилось введение карантина на работу КЦ в целом. Рис.3 показывает распределение мнений по всем КЦ:

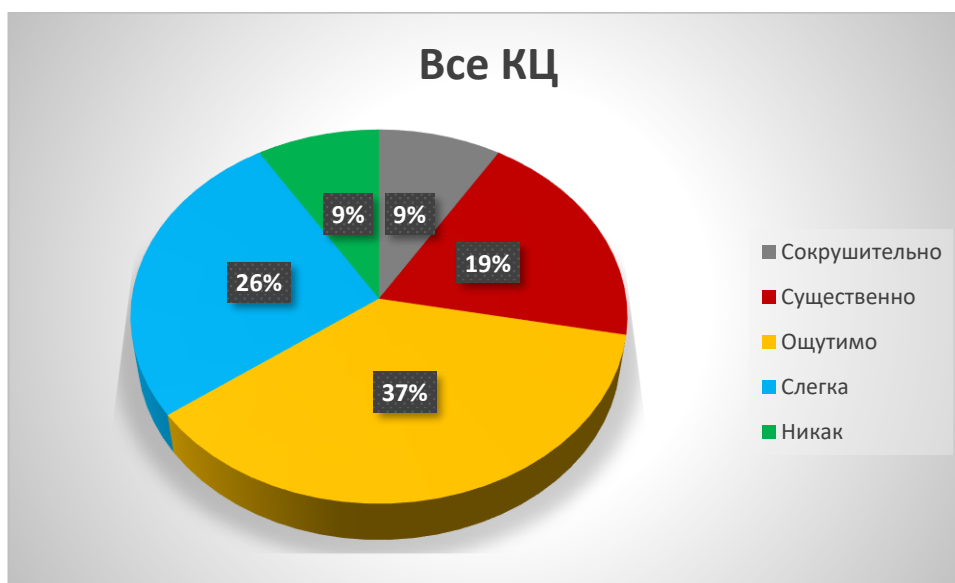


Рисунок 3.

Необходимо отметить, что данный вопрос – чисто субъективный, поэтому каждый участник понимал его по-своему. Например, респонденты, выбравшие в этом пункте ответ «Никак» на следующий вопрос «Что Вы изменили в работе КЦ?» ответили следующим образом:

- Пока ничего не сделали, нам нужно сначала внедрить некоторые технические новшества
- Наняли такси для развозки с/на работу
- Перевели сотрудников на удаленную работу – 2 ответа

То есть, по факту определенные изменения в работе КЦ таки произошли (или планируются), но респонденты посчитали их совершенно не важными (при этом для других КЦ эти изменения могут быть весьма существенными). Также стоит отметить, что все КЦ, выбравшие пункт «Никак», работают в финансовой сфере (т.е. имели возможность использовать более функциональное и мощное оборудование), а одна компания находится в Беларуси, где пока не введено строгих карантинных мер.

Также хочется озвучить тот факт, что на протяжении всех дней опроса процент людей, отметивших пункты «Слегка» и «Никак» все время оставался на отметке 35-36%. Это говорит о том, что весьма немаленькая часть рынка достаточно быстро и спокойно перешла в новый статус и продолжила работу, т.е. была готова к изменениям и морально, и материально.

Рис.4 показывает отношение к кризису в КЦ с различной инфраструктурой. Для однозначных выводов статистики, пожалуй, недостаточно, но некоторые заключения сделать можно.

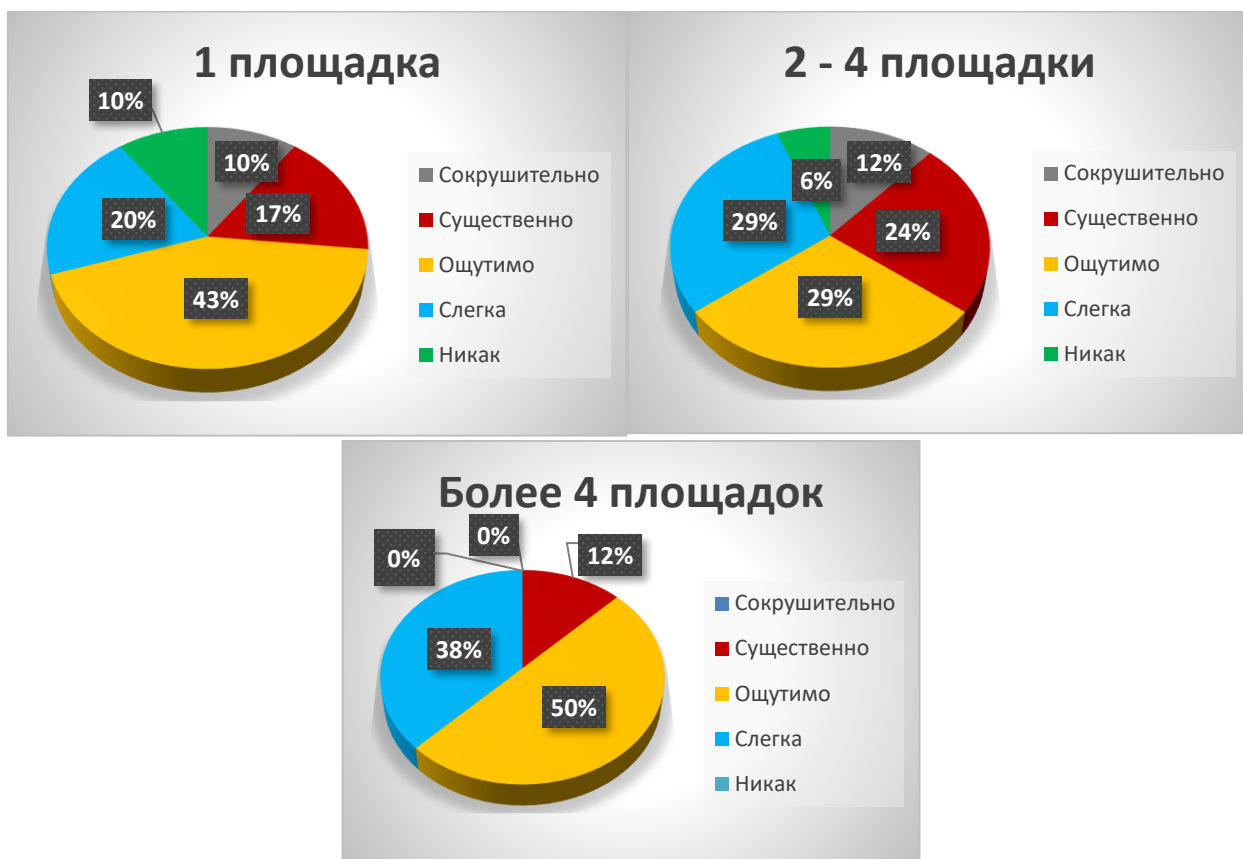


Рисунок 4.

1. Чем больше площадок, тем меньше ответов «Никак» - естественно, поскольку чем больше площадок, тем больше персонала и сложностей по перестройке.
2. Увеличение количества площадок делает работу КЦ более устойчивой (обратите внимание на рост процентов по пункту «Слегка»).
3. Рост процентов пунктов «Сокрушительно» и «Существенно» может говорить о том, что в компаниях с небольшим количеством площадок еще недостаточно отрегулированы бизнес-процессы, глушащие панику в критических ситуациях. Существенное снижение этих показателей в компаниях с количеством площадок, большим 4, только подтверждает этот тезис – как правило, в таких компаниях все процессы достаточно хорошо отработаны и выполняются автоматически.

Интересно было посмотреть, как отреагировали в целом КЦ определенных отраслей на карантин. На Рис.5 представлены мнения по самым большим кластерам исследования –

финансовой сфере и аутсорсингу. Мы видим, что в целом финансовый сектор оказался более устойчивым, чем аутсорс. Собственно, эксперты рынка именно об этом и твердили последние годы – отсутствие необходимого финансирования не даст возможности аутсорсерам адекватно среагировать в критической ситуации. К сожалению, к этому вопросу мы вернемся еще неоднократно в данном отчете.

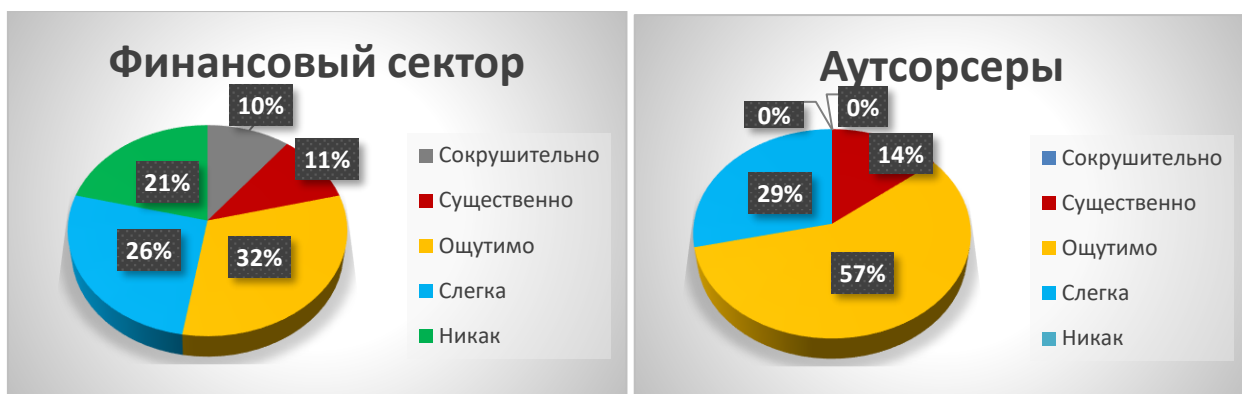


Рисунок 5.

2.2. Как Вы измените/уже изменили работу вашего КЦ в связи со сложившейся ситуацией?



Рисунок 6.

На Рис.6 представлены ответы на данный вопрос. В принципе, все видно из графика, добавлю еще несколько моментов, отмеченных компаниями дополнительно:

- Временно приостановили работу нескольких направлений
- Перешли на работу с аутсорсом
- Распределили управление удаленными координаторами между супервизорами
- Частично перешли на удаленку
- Оставили только несколько дежурных сотрудников на вход. линии, удалённо
- Организовали дополнительные маршруты такси для доставки сотрудников на работу и с работы
- Карантин для тех, кто вернулся из стран, в которых есть официально подтвержденные случаи заболеваний.

Хотелось бы обратить внимание на следующие моменты:

1. Далеко не все компании перевели сотрудников на удаленную работу (по разным причинам) – интересно было бы увидеть ответы этих компаний после 23 марта 2020 г.
2. На графике отмечены только 3 компании, закрывшие КЦ или отдельную площадку, но уже в процессе создания отчета выяснилось, что таких больше даже среди участников опроса. То есть, карантин ударил сильнее, чем это казалось вначале.
3. Порядка 10% компаний пришлось привлекать дополнительные ресурсы (в том числе тот же аутсорс), в связи с чем аутсорсинг больше загружен, чем многие внутренние КЦ (по крайней мере, пока – через неделю-две все может кардинально поменяться).
4. 5% компаний ничего не могут сделать из-за технических сложностей - в пересчете на весь рынок это огромное поле для работы интеграторов.
5. Только одна компания фактически как работала, так и работает.
6. Одна компания практически ничего не сделала для изменения ситуации (что особо тревожно, поскольку у нее не одна площадка и информировала она об этом уже 21 марта).

2.3. Какова Ваша модель работы с персоналом на период карантина?

Полученные ответы (Рис.7) показывают, что почти половина КЦ просто перевела персонал на удаленную работу, а половина использует сразу несколько схем – кто-то ушел работать удаленно, кто-то остался работать в офисе. Работа в офисе рассматривается как более опасная, а потому либо больше оплачивается, либо для нее предоставляются какие-то дополнительные сервисы (такси, доставки и т.п.). Две компании отметили, что в их работе ничего не изменилось (ответы были даны 19 и 20 марта). Ни одна компания не написала о планируемом сокращении, но, как уже было сказано выше, контактные центры начали закрываться, поэтому в ближайшее время на рынке появится достаточно большое количество свободных не только операторов, но и менеджеров КЦ. Как минимум 3 резюме лично у меня в активе уже есть, поэтому если кому понадобится руководитель контактного центра, обращайтесь к руководителю Исследовательского комитета ВАКЦ.

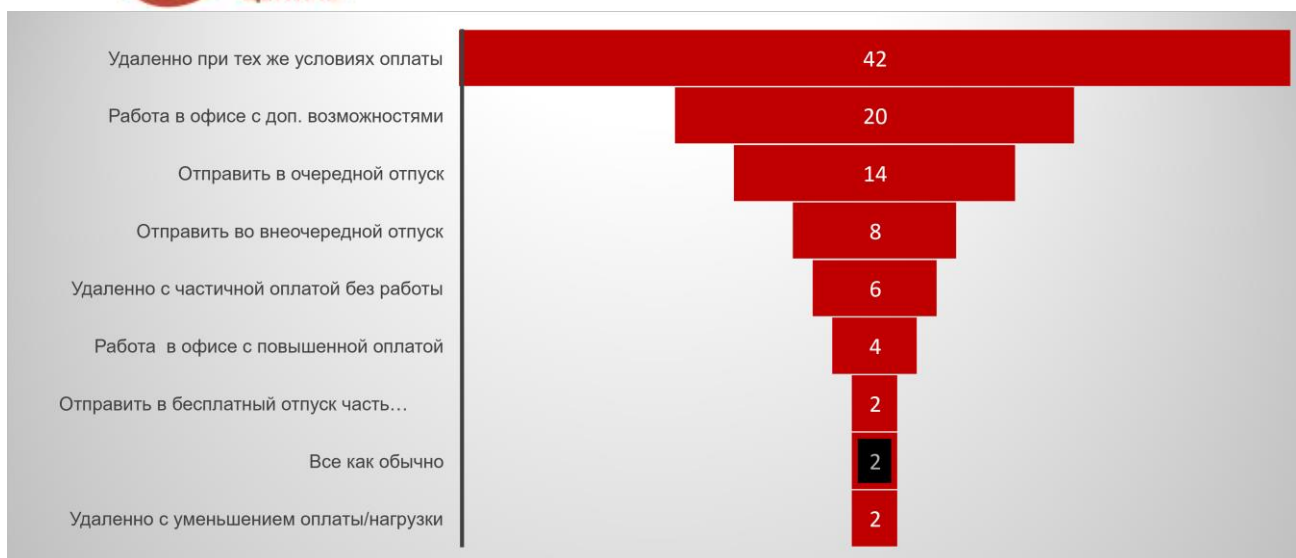


Рисунок 7.

2.4. Какие меры предосторожности Вы используете на рабочих местах?

Формирование данного опроса, в принципе, началось именно с этого вопроса – хотелось понять, что нужно делать с рабочими местами, как обезопасить персонал, как сохранить его в максимально рабочем состоянии и выполнить задачи, которые ставит руководство контактному центру.



Рисунок 8.

Не удивительно, что именно в этом вопросе сотрудники разных КЦ проявили максимальную изобретательность, выраженную в большом списке мер, отраженном как на графике, так и в дополнительном списке. Что касается Рис.8, то вполне логично видеть на

первых местах пункты, на которые не нужно выделять большие средства или усилия. При этом даже такие мероприятия выполняются далеко не всеми КЦ – пока чувствуется расслабленность и достаточно скептическое отношение к предпринимаемым государством мерам. Что же касается средств индивидуальной защиты, то их выдают единичные КЦ, которые пока работают в офисах. Также очень многое зависит от финансовых возможностей самих КЦ (снова возвращаемся к вопросу об обеспеченности аутсорсеров).

Дополнительные меры по профилактике заболеваний:

- Замер температуры на входе в КЦ всем без исключения
- Замер температуры в процессе работы 2 раза в день
- Отмена продажи обедов в офисе
- Дезинфекция дверных ручек
- Переход с биометрии на пластиковые карты в офисах с биометрической системой прохода
- Исключение рукопожатий
- Безозоновые ультрафиолетовые рекуператоры воздуха
- Биолонг для обработки всех поверхностей, включая гарнитуры
- Одноразовая посуда

2.5. Как оцениваете результат влияния карантина на производительность КЦ?

При составлении опроса важно было понять, насколько реалистично оценивают респонденты последствия сложившейся ситуации. Мы однозначно проведем аналогичный опрос позже, чтобы увидеть, насколько предположения были близки к истине.

В данный момент, когда решение о карантине принято достаточно внезапно и на очень суровых условиях, для многих КЦ приоритетным стал вопрос фактического выживания и сохранения работоспособности. Поэтому понятно, что основная масса респондентов определилась с приоритетами и начала заниматься ими (Рис.9).

При этом треть респондентов весьма оптимистична и считает, что вполне может выполнить все задачи, которые были поставлены им до начала карантина. Насколько это у них получилось – увидим позже. Пока о плохих вариантах думает только менее 14% КЦ.

Как Вы оцениваете результат влияния вируса на производительность Вашего КЦ (отметьте все подходящие варианты)?

58 ответов



Рисунок 9.

Интересно сравнить эти ожидания у КЦ финансовой сферы и Аутсорсинга (Рис.10). Как уже говорилось ранее, финансовый сектор чувствует себя более стабильно и оптимистично – только 5% не надеется выполнить первоначальные планы. У аутсорсинговых КЦ таким сомнениям подвергается каждая пятая компания, что очень нехороший показатель для заказчиков. При этом в обоих секторах уверенно смотрят в будущее примерно равный процент компаний – 36-37. Скорее всего, это как раз те компании, которые смогли позволить себе хорошее техническое обеспечение. И здесь мы снова возвращаемся к тому, что экономия на аутсорсинге в результате выливается в потерю качества обслуживания – только треть аутсорсинговых компаний могут позволить себе достаточно уверенно смотреть в будущее в период кризиса, остальные 64% будут снижать качество, расставлять приоритеты и пересматривать KPI.





Рисунок 10.

2.6. С какими сложностями столкнулись при реформировании своей работы?

Ответы на данный вопрос (Рис.11) наглядно показывают, с чем прежде всего столкнулись компании в период кризиса.

Самой большой сложностью оказалось неготовность самих сотрудников работать в домашних условиях, что не удивительно для большого количества студентов, работающих в КЦ и живущих в общежитиях. Безусловно, этот вопрос нельзя решить силами компаний.



Рисунок 11.



Вторым по значимости оказался технический вопрос во всем его многообразии. Здесь и недостаточные мощности серверов, и отсутствие облачных сервисов, и элементарная нехватка компьютеров или персональных гарнитур... Невзирая на то, что последние годы на всех конференциях, мастер-классах и тренингах отрасли КЦ рассказывалось об облачных сервисах и автоматизации, реально весьма небольшое количество КЦ вкладывалось в технологии и шло в ногу со временем. Только 4 КЦ отметили, что не столкнулись с какими-то серьезными сложностями при перестройке работы.

Третий пул проблем – недостаток времени и паника. Другими словами это можно охарактеризовать как недостаточно проработанные бизнес-процессы, о которых мы также много говорим в последнее время. Именно их отсутствие переводит компанию в режим «ручного управления», когда основная масса персонала не понимает, что им делать, и ждет указаний сверху, не проявляя личной инициативы. В результате теряется время и эффективность, которые в период кризиса могут стоить компании жизни.

Это общая картина, но хочется обратить внимание на отраслевую специфику. На Рис. 12 представлены срезы по компаниям финансового сектора, аутсорсинга и телекоммуникаций. У всех, в той или иной мере, проблема с домашними условиями труда сотрудников – к сожалению, это проблема Украины в целом. Но есть и существенные отличия.

В финансовом секторе (Рис.12) четверть компаний имеют проблемы с технологиями (преимущественно те, которые в предыдущем вопросе расставляли приоритеты). Данный график – просто наглядное пособие для интеграторов «Где найти клиентов в период кризиса?». Также у банков есть вопрос отсутствия персонала, причем не только у себя, но и у аутсорсера. При этом паника и истерика составляет всего 5% - в банках, как правило, очень неплохо с процессами, над ними все время работают и оптимизируют, поэтому в кризис каждый работает в соответствии с отведенной ему ролью.

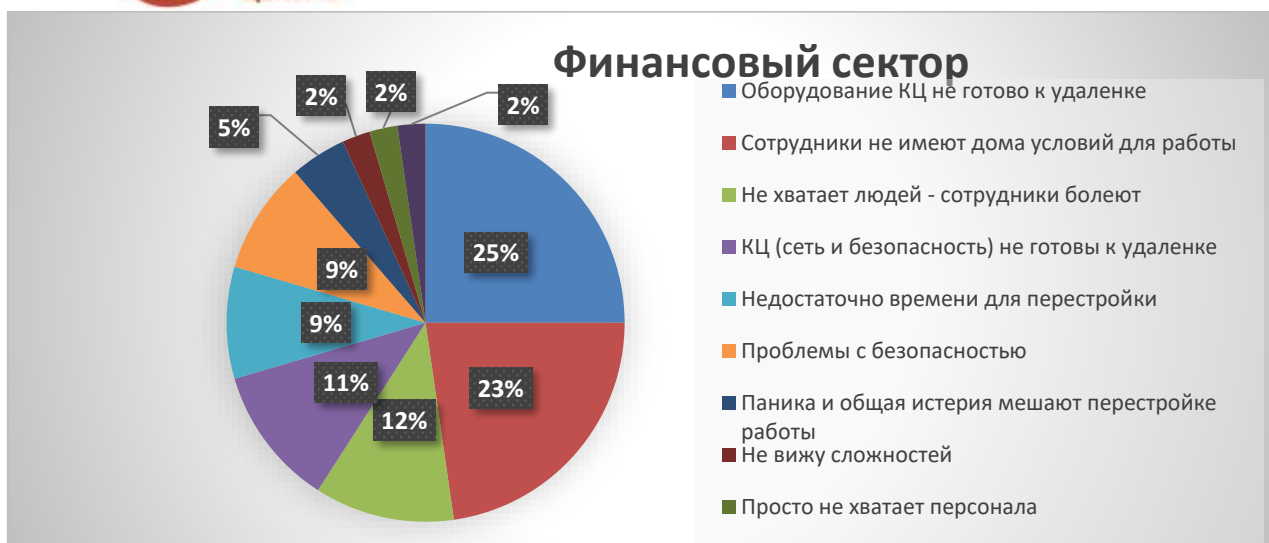


Рисунок 12.

В то же время у аутсорсинговых КЦ (Рис.13) проблем не меньше, но основные из них (кроме домашних условий персонала) – паника и запрет клиентов работать агентам вне согласованных и защищенных помещений. Они настолько существенны, что превышают даже технологические трудности, о которых мы говорили ранее. То есть, первое, с чем необходимо работать АКЦ – это бизнес-процессы. Не зря иностранные заказчики, начиная разговор о потенциальном партнерстве, прежде всего интересуются наличием различных сертификатов – показателей того, что компания уже имеет стандартный набор действий, позволяющий ей как минимум достаточно уверенно чувствовать себя в кризисный период и не подводить заказчика.



Рисунок 13.

И отдельно удивили телекоммуникационные компании. У них проблем меньше, зато какие! Кажется, уж где-где, но там все должно быть нормально с техникой и процессами. Опрос же показывает, что проблемы с технологиями в сумме составляют 40%, что больше, чем в любой другой отрасли! А также каждая пятая имеет сложности с бизнес-процессами. Кризис – хороший способ понять, что в компании не так работает.



Рисунок 14.

2.7. Как COVID-19 в целом окажет влияние на операции по предоставлению услуг Вашей компании?

И немного о трендах. Хотелось понять, какие уроки и выводы извлекут компании из сложившейся ситуации и какие решения примут по итогу. Безусловно, вопрос был задан несколько преждевременно, поскольку во время его заполнения менялись и условия карантина. Именно поэтому получаемые данные менялись каждый день, буквально на глазах.

В первый день 82% респондентов утверждало, что все это ненадолго и все скоро вернется «на круги своя». И решали побольше функционала передавать на аутсорс, чтобы самим с этим не мучиться. В последующие дни оптимистов быстрого окончания кризиса становилось все меньше, зато появились желающие перестать работать с аутсорсом и все делать самостоятельно. Сначала их была пятая часть, потом четвертая часть от общего количества, потом третья... Результат мы видим на Рис.15, от аутсорса хочет отказаться 27% респондентов только потому, что последние компании, заполнявшие анкету, сами были аутсорсинговыми и не выбирали этот пункт.



Рисунок 15.

Конечно, окончательные выводы надо будет делать несколько позже, но уже сейчас видно, что большое количество компаний явно не устроил уровень поддержки, который они получили от своих партнеров по аутсорсу, и они решили не рисковать на будущее. Снова не понимая, что сами создали такую ситуацию, не давая возможности аутсорсингу нормально жить и развиваться. И в этом плане очень показательны различия планов на будущее финансового сектора и аутсорсинга.

У финансового сектора много планов (см.Рис.16), основные из которых – отказаться от аутсорса в пользу, скорее всего, автоматизации. Только пятая часть респондентов думает вернуться к прежней жизни.



Рисунок 16.

При этом аутсорсинг (Рис.17) оптимистично надеется в скором будущем вернуться к прежней жизни и всего лишь менее трети респондентов задумалось над тем, что необходимо что-то изменить в существующей модели работы. Понимают ли эти 72%, что мир уже не будет прежним и теперь бороться надо будет не с демпингом и конкурентами, а роботами, с которыми вряд ли можно договориться?



Рисунок 17.

3. Немного лайфхаков.

Поскольку времени на сбор и анализ данного исследования было крайне мало, а хочется, чтобы отчет был максимально информативным, поделюсь здесь небольшими наработками по переходу на удаленную работу моей аутсорсинговой компании «Simply Contact», не вошедшими в информацию выше. У нас не маленькая компания, порядка 500 человек, и за неделю мы перевели на дом 80% персонала (часть проектов у нас работает ночью, поэтому с широкими массами населения они пересекаются мало).

Безусловно для того, чтобы переход был максимально безболезненным, прежде всего нужно обеспечить понимание персоналом ситуации и личной ответственности в критический период. Для этого необходимо доносить информацию до персонала максимально возможными способами – через мейлы, объявления на рабочих местах, мессенжеры, личные беседы... Крайне важным становится регулярный менеджмент на всех уровнях.

Перевод на удаленную работу производили частями, сначала тестируя возможности по каждому проекту на 1-3 рабочих места, потом к ним подключали все большее количество сотрудников.

Для снижения информационной напряженности мы создали внутреннюю «горячую линию», куда операторы могут обратиться со всеми непонятными вопросами. Также был создан специализированный чат в Телеграмме для обмена информацией между удаленно работающими сотрудниками, куда сбрасываются всякие полезности, включая инструкции по работе и ссылки на различные удобные приложения. Кроме того, был создан опросник для перешедших на удаленку операторов с вопросами, насколько удобна эта работа, в чем плюсы и минусы, что надо изменить или подправить. И, безусловно, супервайзеры с операторами постоянно находятся «на связи» и мониторят статистику процесса. В результате заказчики практически не почувствовали изменений в работе поддержки. Мы собираем полезные наработки и готовы будем делиться ими в дальнейшем.

И да, я впервые в своих исследованиях написала о своем АКЦ, поскольку именно благодаря ему имею возможность сейчас создать этот отчет, так что будем считать его спонсором данного исследования. 😊

4. Выводы.

Как уже было сказано выше, по данному исследованию пока рано делать долгосрочные прогнозы. Пока можно отметить следующие моменты:

1. В ближайшее время произойдет существенное изменение географии рынка, что, в результате, отразится на рынке КЦ.
2. К сожалению, не все КЦ, включая аутсорсинговые, переживут кризисный период. Не исключено, что на рынке останутся только большие АКЦ (все зависит от продолжительности карантина).
3. От аутсорсинга не стоит отказываться, к нему нужно менять отношение. Это не подневольные рабы – это партнеры по бизнесу. Даже сейчас, в кризисный период, на рынке есть аутсорсеры, готовые поддержать ваш бизнес и имеющие для этого как технические, так и человеческие возможности (и Simply Contact в том числе).
4. Нас ожидают существенные подвижки в технологическом обеспечении КЦ – практически все теперь будут уходить в облака и автоматизироваться. Скажется ли это на законодательстве по персональным данным, сказать сложно, но не исключены определенные послабления в этом вопросе.
5. Скорее всего, изменится отношение к клиентскому сервису – мир становится все более практичным и прагматичным. Сначала сервис должен иметь место (а не клиент будет слышать свой номер 7,672 в очереди в одной из английских компаний, как сообщает мне английская коллега сегодня), а потом уже будем говорить о его качестве.

Наверное, можно написать еще много, но для уверенности пока недостаточно информации. Считаю необходимым через 2-3 недели сделать еще один подобный опрос, сравнить результаты и тогда уже что-то предполагать.

А пока - большое спасибо всем участникам опроса!

Держитесь, не болейте!

Очень надеюсь увидеть вас в наших следующих исследованиях!