



# 2022 JOB QUALITY

VII МЕЖДУНАРОДНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ  
УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ОПЕРАТОРОВ  
КЦ УСЛОВИЯМИ ТРУДА

**Апекс Берг**

Контакт-Центр Консалтинг

+7 495 229-11-82

[www.apexberg.ru](http://www.apexberg.ru)



Общая информация.....	4
Распределение участников исследования по географии и отраслям.....	4
Распределение операторов по возрасту, полу и стажу работы в КЦ.....	5
Описание методики .....	6
Исследуемые параметры и компоненты.....	6
Расчет оценок по каждому из компонентов Job Quality.....	7
Расчет общего показателя Job Quality.....	8
Дополнение методики исследования с 2018 года .....	8
Дополнение методики исследования с 2022 года .....	8
Ключевые выводы.....	9
Рекомендации по использованию отчета для участников исследования.....	12
Раздел 1. Бенчмаркинг.....	13
Как провести бенчмаркинг?.....	13
Диаграммы распределения общей оценки Job Quality. ....	13
Диаграммы Voxplot - распределение оценок компонентов Job Quality.....	23
Табличные данные по оценкам Job Quality и его компонентов.....	25
Раздел 2. Некоторые аналитические срезы.....	33
Динамика индекса Job Quality и его компонентов.....	33
Разница в оценках компонентов Job Quality операторов между операторами и менеджерами.....	34
Оценка Job Quality в зависимости от возраста и пола оператора.....	37
Зависимость оценки Job Quality и его компонентов от стажа работы оператора .....	38
Оценка лояльности операторов .....	40
Раздел 3. Детализация по компонентам Job Quality.....	43
Прозрачность целей и задач.....	43
Корпоративное сотрудничество .....	44
Конфликт ролей .....	45
Отношения с руководством .....	46

Умение слышать клиентов .....	47
Умение слышать сотрудников .....	48
Возможности для развития.....	49
Удовольствие от работы.....	50
Инструменты для работы.....	51
Вовлеченность в процессы .....	52
Честность компании .....	53
Атмосфера в коллективе .....	54
Вознаграждение .....	55
<b>Заключение .....</b>	<b>56</b>
Информация о компании «Апекс Берг».....	56

# Общая информация

Данный отчет построен на основании информации, полученной в процессе VII международного исследования удовлетворенности операторов контактных центров условиями труда, проведенного компанией «Апекс Берг Контакт-Центр Консалтинг» в период с октября 2021 года по март 2022 года. В исследовании приводится сравнение с результатами аналогичных ежегодных исследований, проведенных с 2015 по 2021 год.

## Распределение участников исследования по географии и отраслям

В общей сложности в исследовании 2022 года приняли участие: **156** площадок контактных центров, представляющие **49** компаний из **4-х** стран; **11820** операторов контактных центров; **1708** менеджеров контактных центров.



Для проведения отраслевого бенчмаркинга, отрасли, указанные участниками при регистрации, были сведены в восемь групп:

### Аутсорсинг

- 6 компаний
- 16 площадок
- 1779 операторов
- 219 менеджеров

### Банки и финансы

- 11 компаний
- 22 площадок
- 2769 оператора
- 352 менеджера

### Телекоммуникации

- 9 компаний
- 45 площадок
- 4928 операторов
- 795 менеджеров

### Транспорт

- 5 компаний
- 45 площадок
- 886 операторов
- 171 менеджер

### Различные услуги

- 5 компаний
- 6 площадок
- 606 операторов
- 79 менеджеров

### Страхование/ассистанс

- 3 компании
- 5 площадок
- 195 операторов
- 45 менеджеров

### Торговля

- 6 компаний
- 10 площадок
- 432 оператора
- 79 менеджеров

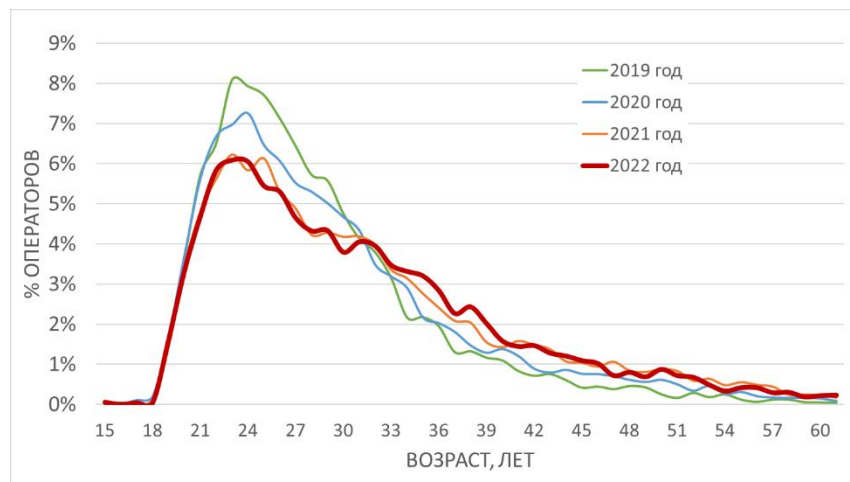
### Медицина/фарма

- 4 компании
- 6 площадок
- 225 операторов
- 28 менеджеров



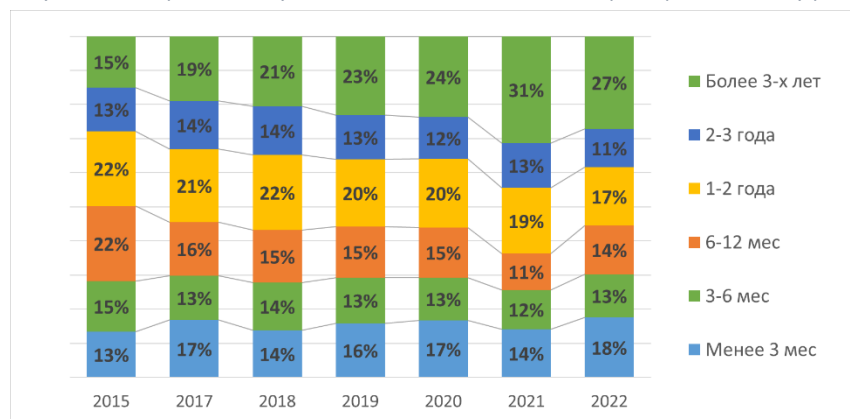
## Распределение операторов по возрасту, полу и стажу работы в КЦ

Рисунок 1. Распределение участников исследования - операторов по возрасту



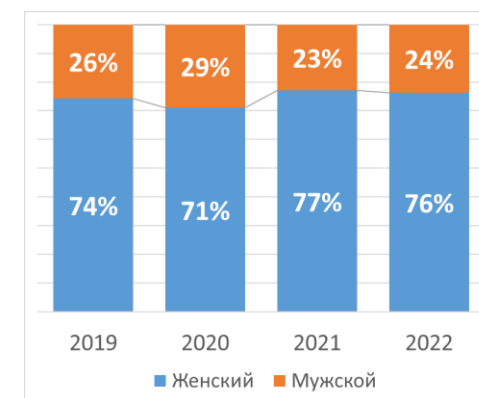
Тенденция к увеличению доли операторов более старшего возраста в 2022 году замедлилась. Медиана возраста операторов – участников исследования в 2022 году составила 29 лет (28,5 в 2021 году). Средний возраст составил 31,2 года. Наиболее частое значение (мода) – 23,5 лет. На графике видно, что доля операторов самого «популярного» возраста (23 - 24 года) снизилась с 8% в 2019 году и 7% в 2020 году до 6% в 2021 и 2022 годах. Небольшими темпами, но возраст «типичного» оператора контакт-центра меняется с 2015 года – операторы становятся старше. Это необходимо учитывать в работе над повышением удовлетворенности операторов, поскольку, как показывают результаты исследования, операторы разного возраста по-разному оценивают условия труда. И чем старше операторы, тем удовлетворенность, как правило, ниже.

Рисунок 2. Распределение участников исследования – операторов по стажу работы в КЦ



Распределение операторов по стажу работы в контакт-центрах – участниках исследования изменилось по сравнению с 2021 годом, но незначительно. У наибольшего количества операторов стаж составляет более трех лет – 27% и эта доля сократилась с 2021 годом, 45% операторов имеют стаж менее 1 года. В исследовании в достаточном объеме присутствуют операторы различного стажа, что позволяет в результатах исследования судить о мнении очень широкого круга операторов – как операторов-новичков, так и «старожилов». Кроме этого, в отдельных аналитических срезах будет рассмотрена зависимость удовлетворенности операторов от стажа их работы.

Рисунок 3. Распределение участников исследования – операторов по полу



Распределение операторов по полу после увеличения доли мужчин в 2020 остается на традиционном для России уровне. Пропорция в 2022 году составила 24% мужчин и 76% женщин.



Наибольшее количество участников исследования работает в Челябинске – 927 оператора

Саранск и Воронеж – на втором и третьем местах.

# 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
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 так же, 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.

## Дополнение методики исследования с 2018 года

По просьбам участников исследования в 2015 и 2017 годах, методика исследования с 2018 года была дополнена еще одним компонентом «материальное стимулирование». Компонент состоит из 6 утверждений (Таблица 2). Методика расчета результата по данному компоненту соответствует общей методике расчета для остальных компонент. В 2018–2019 годах участникам предлагался выбор анкеты – с дополнительным блоком или без. В 2019 году 94% компаний выбрали анкету с блоком вопросов про материальное стимулирование. С 2020 года исследование проводится только по расширенной анкете, включающей 63 утверждения.

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

## Дополнение методики исследования с 2022 года

В исследовании 2021–2022 годов добавлены вопросы, связанные с лояльностью оператора по отношению к контакт-центру. Вопрос сформулирован следующим образом: «Оцените пожалуйста, какова вероятность, что вы порекомендуете Ваш контактный центр в качестве места для работы своим друзьям и знакомым? Поставьте оценку от 1 до 10, где 1 – ни при каких условиях не буду рекомендовать, 10 – обязательно порекомендую (или уже неоднократно это делал)». Для тех операторов, которые поставили оценки 9 или 10, задается дополнительный вопрос «Напишите, пожалуйста, своими словами главную причину, по которой Вы НЕ стали бы рекомендовать Ваш КЦ в качестве места для работы». Для тех операторов, которые поставили оценки от 1 до 6, задается дополнительный вопрос «Напишите пожалуйста своими словами главную причину, по которой Вы хотите рекомендовать Ваш КЦ в качестве места для работы».



## Ключевые выводы

Так же, как восприятие клиентами качества сервиса является одним из важнейших факторов, который оказывает влияние на лояльность клиентов и прибыль компании, восприятие операторами КЦ условий 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.

На основании результатов VII исследования, проведенного в 2021–2022 годах, а также в сравнении с результатами предыдущих исследований, можно сделать следующие ключевые выводы:

1. Развитие пандемии коронавируса в 2021 году с учетом действий, предпринимаемых компаниями для минимизации ее последствий, не оказали существенного влияния на большинство из факторов удовлетворенности операторов. За последний год общая оценка Job Quality увеличилась на 2% и составила 85,9%<sup>1</sup>. Это рекордный рост за последние 4 года. Все тринадцать компонент общего индекса показали положительную динамику по сравнению с итогами исследования 2021 года. Наибольший рост наблюдается у компонент «Удовольствие от работы»: +3,3%, «Умение слышать сотрудников»: +3,0%, «Вовлеченность в процессы»: +2,7%. Наименьший рост демонстрируют компоненты «Атмосфера в коллективе»: +1,3%, «Прозрачность целей и задач»: +1,2%, «Конфликт ролей»: +1,1%.
2. Разброс значений Job Quality по компаниям – участникам исследования составил 70,2%–96,3%. Результаты сгруппированы достаточно «плотно», однако разброс вырос по сравнению с 2021 годом (75,9%–95,7%) и 2020 годом (70,4%–95,4%). Среднее значение индекса Job Quality по компаниям – 84,0%<sup>2</sup> (-0,6% к значению 2021 года), медиана 84,4%.
3. Женщины оценивают качество условий труда примерно на одном уровне с операторами-мужчинами. При этом расхождение в оценках между операторами женщинами и мужчинами с 2015 года планомерно уменьшаясь сократилась почти до нуля. Наименьший разброс наблюдался в 2021 году – 0,3%, а в 2022 году разрыв вырос до 1,3%.
4. В 2022, как и в 2021 году прослеживается падение индекса на 4-5% с 90% до 85% в интервале возраста от 20 до 28 лет (на этот возрастной интервал приходится около 48% всех операторов) и последующие колебания индекса на уровне 85% в интервале возрастов от 29 до 40 лет. Необходимо отметить, что до 2019 зависимость индекса JQ от возраста операторов практически полностью отсутствовала, а в 2020 и 2021 годах была менее ярко выражена. С учетом того, что последние 4 года возрастной состав операторов меняется в сторону увеличения среднего возраста, менеджменту КЦ нужно обратить внимание на разное отношение и мнение операторов разного возраста, поскольку меры, которые сейчас предпринимают контакт-центры для увеличения удовлетворенности операторов, как правило, не дифференцированы по возрасту операторов.
5. В отраслевом разрезе наиболее низкие значения оценки Job Quality, выявлены у компаний в области логистики и транспорта – 81,8%. Наиболее высокие показатели у компаний из сферы услуг – 87,2%.
6. В целом, по исследованным контактными центрами, как и в 2021 году, **наиболее проблемной областью является умение компаний в лице их менеджмента «слышать» своих сотрудников**. Этот вывод делается на основании двух фактов:
  - 6.1. 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 и т.д.

<sup>1</sup> Среднее значение индекса JQ по всем заполненным анкетам операторов КЦ (усреднение по анкетам операторов)

<sup>2</sup> Среднее значение индекса JQ по участникам исследования – контактными центрами (усреднение по значениям JQ компаний)

- 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 – это утверждение находится на предпоследнем месте по удовлетворенности из всех вопросов исследования
- 6.2. Именно в этой области у операторов и менеджеров возникают самые серьезные расхождения в оценках. Хотя сами менеджеры не очень высоко оценивают этот параметр (83,5%), операторы оценивают его еще ниже (76,0%). Менеджеры не смогут предпринять эффективных действий по изменению ситуации, если не смогут взглянуть на проблему глазами операторов.
7. Другой актуальной областью, получающей с 2015 года низкие оценки удовлетворенности, является уровень удовлетворенности непосредственно от работы. Оценка данного компонента находится на 12 из 13 мест. В рамках данного компонента наименьшую оценку получило утверждение «Ваша работа достаточно разнообразна» (5,40 баллов из 7 возможных, 57-е место из 63 утверждений). Безусловно, задачи операторов КЦ не отличаются разнообразием. Но необходимо также учитывать, что меняющееся поколение молодых работников все меньше будет готово к однообразной работе. Поэтому менеджменту контакт-центров необходимо думать над более активным применением инструментов, повышающих разнообразие трудовой деятельности операторов (возможность обрабатывать контакты в различных skill-группах, делегирование дополнительных задач, участие в системах наставничества / обучения / контроля качества, участие в кружках качества и других мероприятиях системы непрерывных улучшений и т.д.).
8. Пять утверждений, получивших минимальные оценки от операторов (в баллах по 7-бальной шкале). Причем 3 из 5 утверждений также попадали в этот перечень в 2021 году:
- «Вам приходится многое переделывать за другими» (компонент «Конфликт ролей») - 4,92 (4,74 в 2021 году)
  - «Вы видите, что Ваши полезные предложения воплощаются в жизнь» (компонент «Умение слышать сотрудников») - 5,17 (4,93 в 2021 году)
  - «Вам приходится взаимодействовать с различными командами с разным стилем работы» (компонент «Конфликт ролей») - 5,33 (5,34 в 2021 году)
  - «Оплата труда соответствует уровню Вашего профессионализма и результатам Вашей работы» (компонент «Вознаграждение») - 5,34 (5,16 в 2021 году)
  - «В КЦ регулярно интересуются Вашим мнением о том, что можно улучшить» (компонент «Умение слышать сотрудников») - 5,40 (5,22 в 2021 году)
9. Пять утверждений, получивших максимальные оценки от операторов (в баллах по 7-бальной шкале). Все утверждения также входили в ТОП-5 утверждений по итогам исследования 2020 и 2021 годов:
- Вам приятно работать с Вашими коллегами (компонент «Атмосфера в коллективе») - 6,59 (6,53 в 2021 году)
  - Ваш руководитель всегда Вам поможет, если возникнет такая необходимость (компонент «Отношения с руководством») - 6,60 (6,51 в 2021 году)
  - Вы знаете, что входит в ваши рабочие обязанности, а что не входит (компонент «Прозрачность целей и задач») - 6,60 (6,54 в 2021 году)
  - Вы точно знаете, что значит хорошо выполнять свои обязанности (компонент «Прозрачность целей и задач») - 6,67 (6,60 в 2021 году)
  - Вы знаете, что от Вас требуется при обслуживании клиентов (компонент «Прозрачность целей и задач») - 6,69 (6,63 в 2021 году)
10. Индекс «розовых очков»<sup>1</sup> менеджеров КЦ в 2022 году незначительно снизился с 35% в 2021 году до 33%. В 16 компаниях разница в средних оценках менеджеров и операторов составляет 5% и более. 51% компаний показывают достаточную сбалансированность между оценками менеджеров и операторов параметра Job Quality. Компаниям, у которых наблюдаются значительные отличия в оценке, рекомендуется еще раз внимательно обратить внимание на свое место на диаграмме общего распределения Job Quality. У 12 компаний из 16, входящих в индекс «Розовых очков», значение JOB QUALITY находится на уровне ниже среднего значения: это компании, с ID 431, 443, 454, 412, 387, 423, 440, 402, 421, 404, 407, 389. Семь из 16 компаний с «розовыми очками» входят в нижний квартиль (25% компаний с наименьшим значением JOB QUALITY): это компании: 431,387, 402, 421, 404, 407, 389. Менеджменту этих компаний

<sup>1</sup> Доля компаний, в которых оценки менеджеров более чем на 5% больше, чем оценки операторов

рекомендуется критическим образом пересмотреть свое отношение к удовлетворенности операторов и пониманию реальных факторов, которые волнуют операторов КЦ.

11. Уровень удовлетворенности у операторов со стажем работы менее 3-х месяцев (на испытательном сроке) является максимальным. Затем он практически равномерно падает с увеличением стажа работы. Минимальное значение приходится на операторов с наибольшим стажем работы более 3 лет. Если обобщить результаты исследований за 4 предыдущих года, то наблюдается устойчивое падение индекса Job Quality при росте стажа операторов. Только в 2019 году индекс JQ демонстрировал рост у операторов в интервале от трех лет. Один из выводов, которые можно сделать – это необходимость дифференциации мероприятий по увеличению удовлетворенности операторов в зависимости от стажа их работы. Как минимум, в КЦ необходимо более «трепетно» относиться к сотрудникам со стажем более 1–2 лет. Ценность оператора по мере роста его стажа безусловно растет. Но вместе с этим падает удовлетворенность условиями труда, что негативно может повлиять результаты работы операторов и их отток из компании. Более резкое падение удовлетворенности на рубеже 3-го месяца работы вероятно вызвано завершением испытательного срока, выхода оператора из «благоприятной» среды наставничества и адаптации к более строгой оценке и более самостоятельной работе.
12. По результатам текущего исследования можно сказать, что только два компонента не демонстрируют существенного падения вместе с увеличением стажа работы – это «Прозрачность целей и задач», «Умение слышать сотрудников». Наибольшее падение с ростом стажа показывают следующие компоненты: «Корпоративное сотрудничество» - 6%, «Конфликт ролей» - 6,5%, «Честность компании» - 6,8%. Очевидно, что именно в этих областях ожидания операторов возрастают с ростом их стажа и понимания «как может быть устроено» взаимодействие внутри КЦ, между КЦ и смежными подразделениями и между КЦ и клиентами. При отсутствии существенных изменений в этих областях на практике, удовлетворенность операторов в этих областях должна снижаться.
13. Индекс лояльности операторов КЦ (eNPS) показал значение 38%, что по мнению аналитиков Апекс Берг является достаточно большим значением. Поскольку в настоящей волне исследования индекс eNPS рассчитан впервые, динамику данного показателя вывести невозможно. Участникам исследования рекомендуется обратить внимание не только на конкретное распределение оценок операторов на вопрос о лояльности к контакт-центру, но и на произвольные ответы на дополнительные вопросы по конкретным причинам, по которым операторы готовы или не готовы рекомендовать КЦ в качестве места для работы.

# Рекомендации по использованию отчета для участников исследования

Настоящее исследование позволяет провести реальный бенчмаркинг – то есть сравнить результаты своего КЦ с показателями остальных участников. В том числе исследование позволяет провести сравнение результатов с компаниями внутри отрасли.

Каждая компания – участник исследования получает:

1. Данные по своим площадкам 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 трех разделов:

Раздел 1. Бенчмаркинг

Раздел 2. Некоторые аналитические срезы.

Раздел 3. Детализация по компонентам Job Quality

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 общего индекса Job Quality и различных компонентов Job Quality.

В разделе «Детализация по компонентам Job Quality» приведены оценки по конкретным вопросам каждого компонента, отраслевые срезы и средние оценки компонента по полу участника. Также справочно приведены средние значения оценок компонентов по странам и города с самым высоким и низким значениями оценки по компоненту JQ. Необходимо обратить внимание на то, что количество участников в отдельных странах и городах является низким, и данные по отдельным странам и городам нельзя считать достаточно точными.

---

<sup>1</sup> Расчет квартилей осуществлялся 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 12– представлены диаграммы-срезы по отраслям компаний, участвовавших в исследовании. Каждой компания присвоен свой ID.

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 (Рисунок 4 - Рисунок 12) слева представлены расчетные значения квартилей общего значения Job Quality (Минимум, 1-й квартиль, медиана, 3-й квартиль, максимум, а также среднее арифметическое)

Рисунок 4. Анализ разброса значений Job Quality – **ВСЕ УЧАСТНИКИ ИССЛЕДОВАНИЯ**. N=49

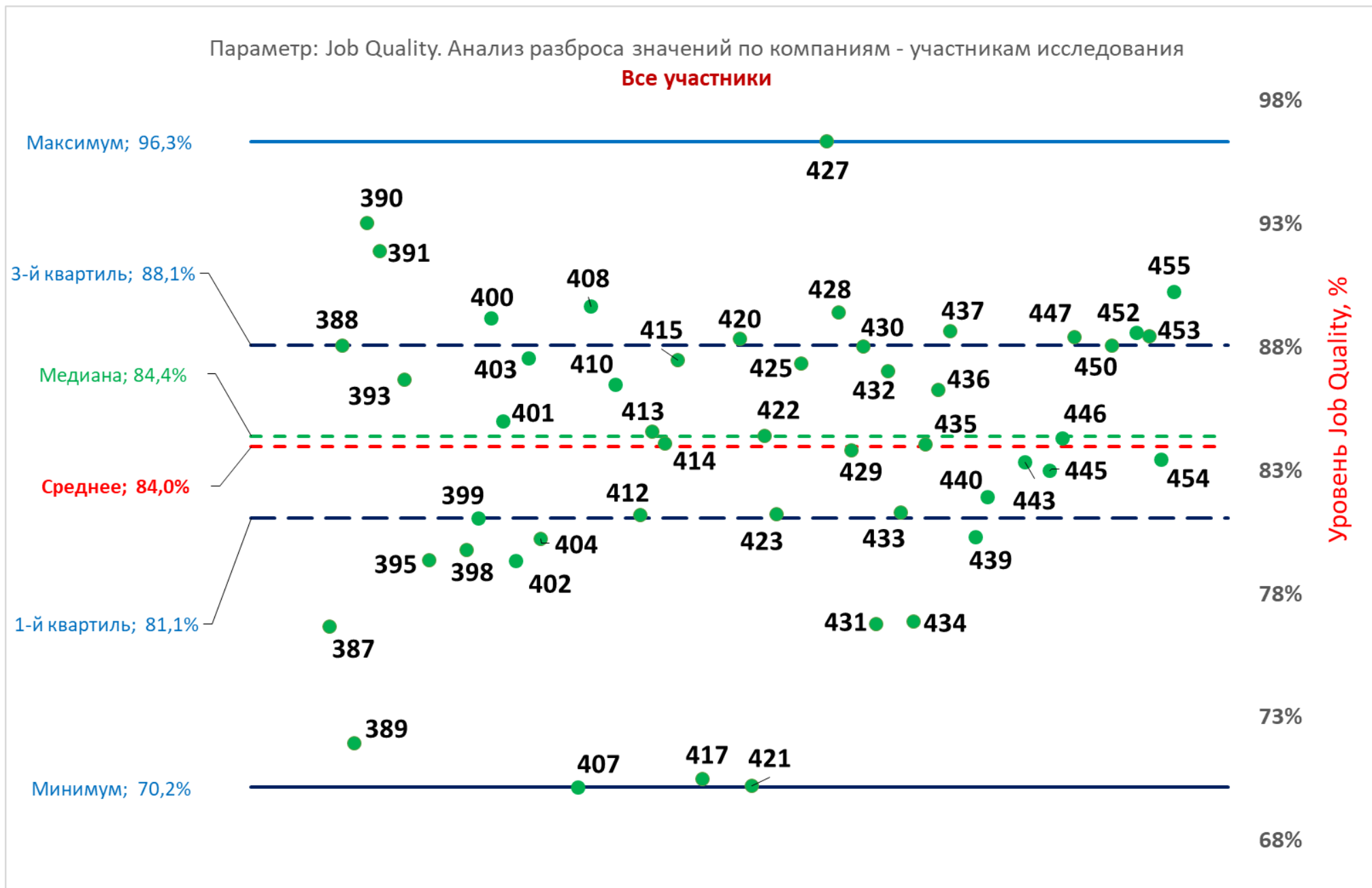
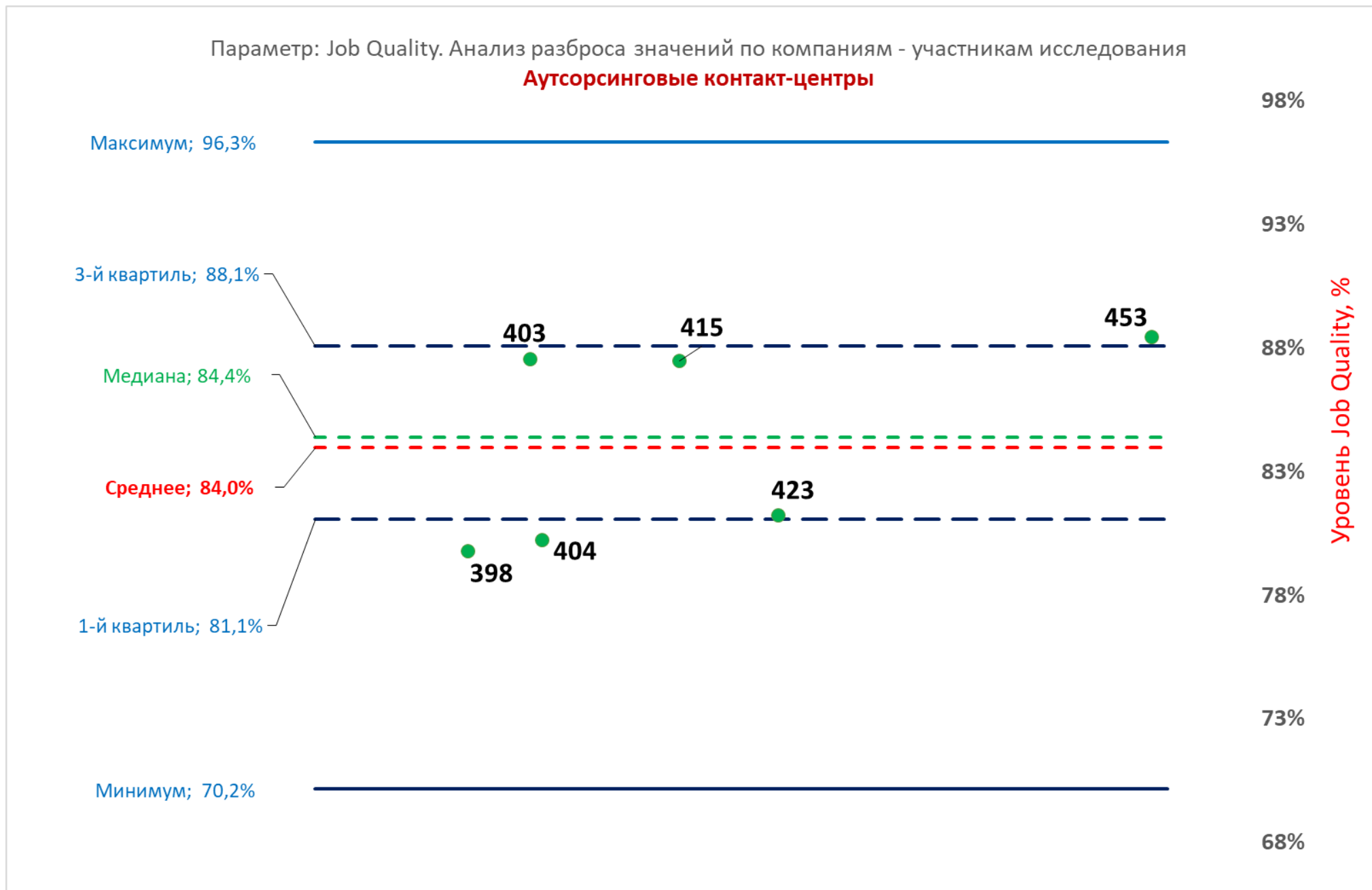
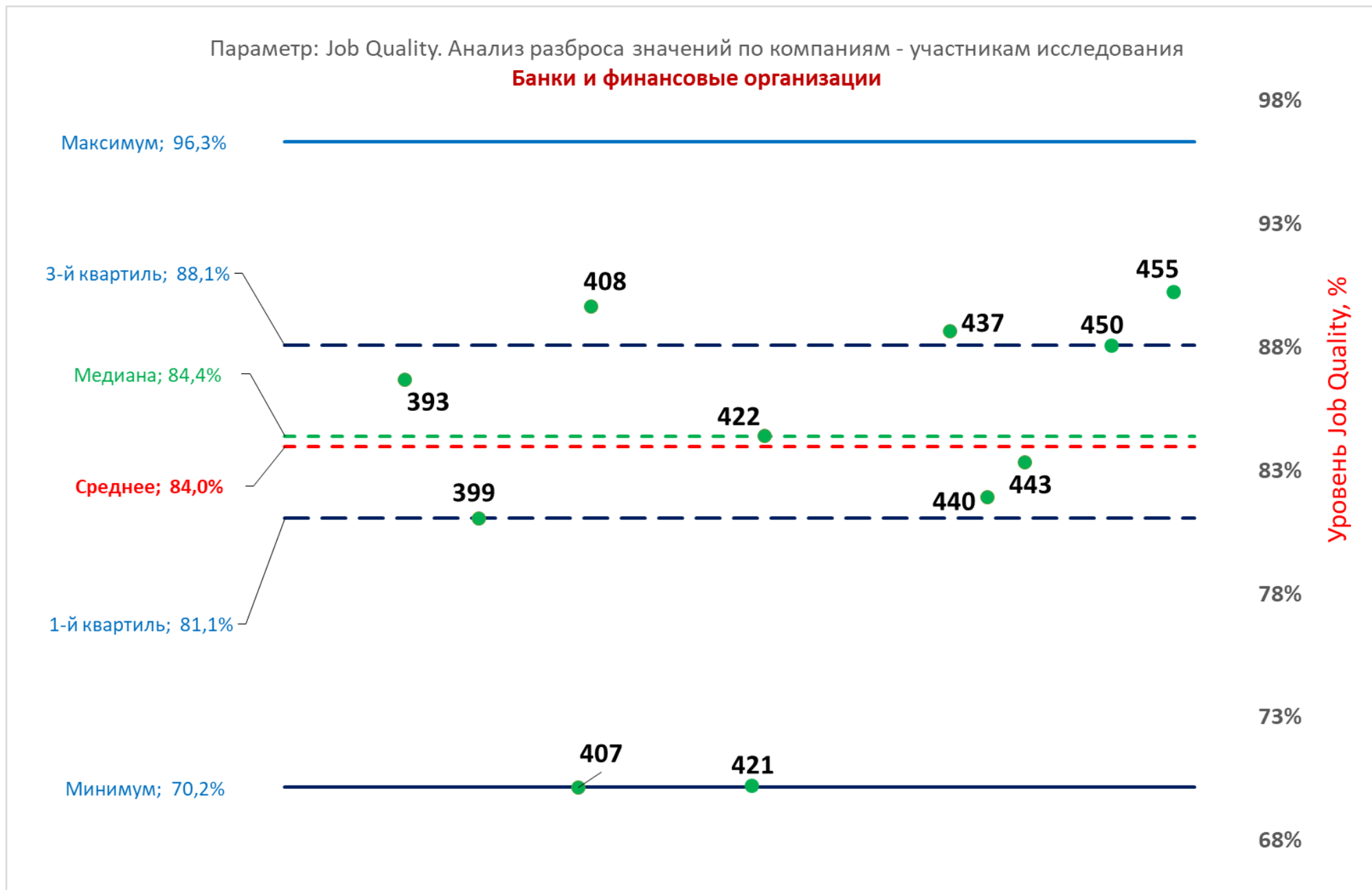




Рисунок 5. Анализ разброса значений Job Quality – **АУТСОРСИНГОВЫЕ КОНТАКТНЫЕ ЦЕНТРЫ**. N=6. Расчет статистических параметров – N=49





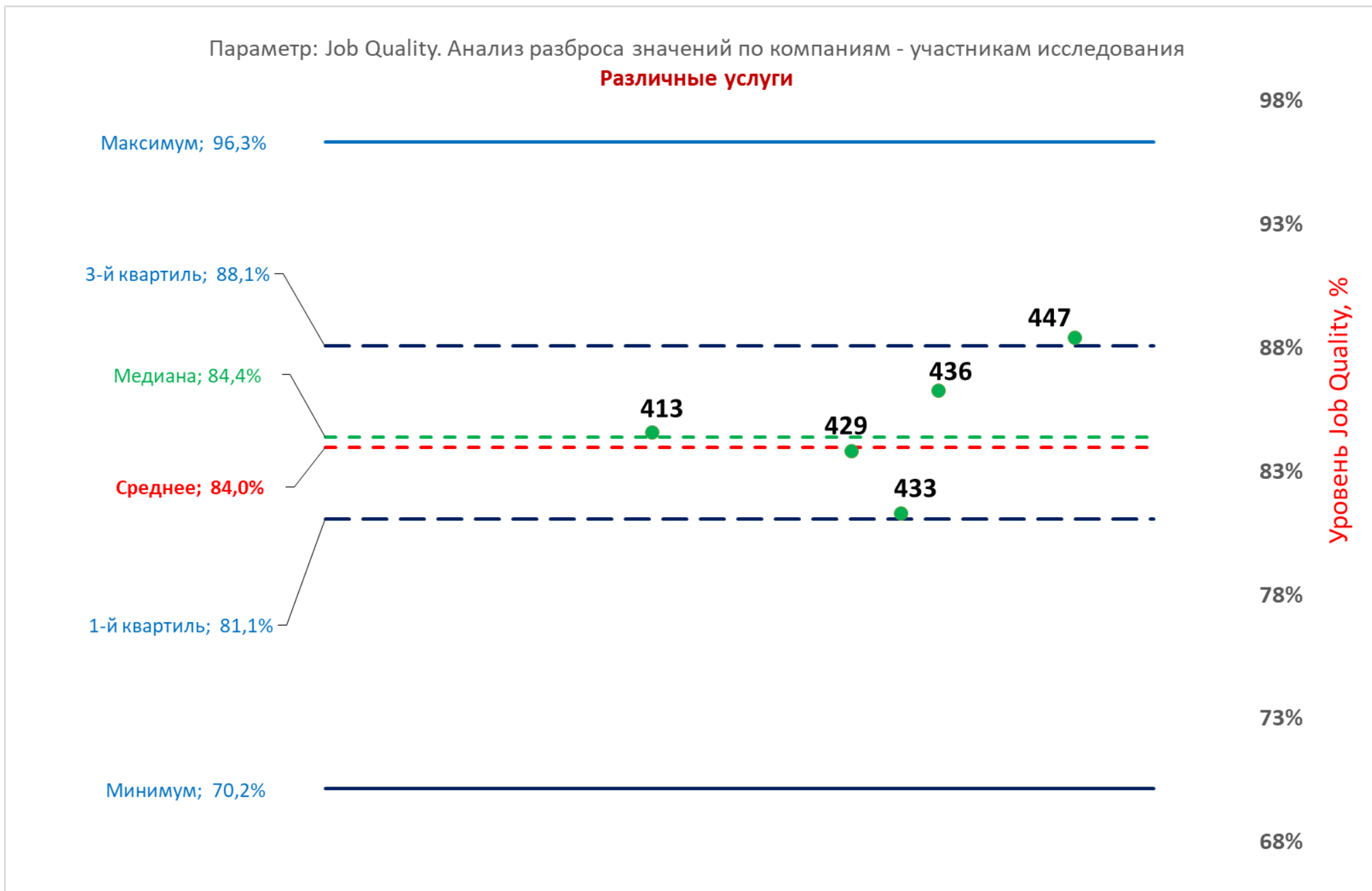
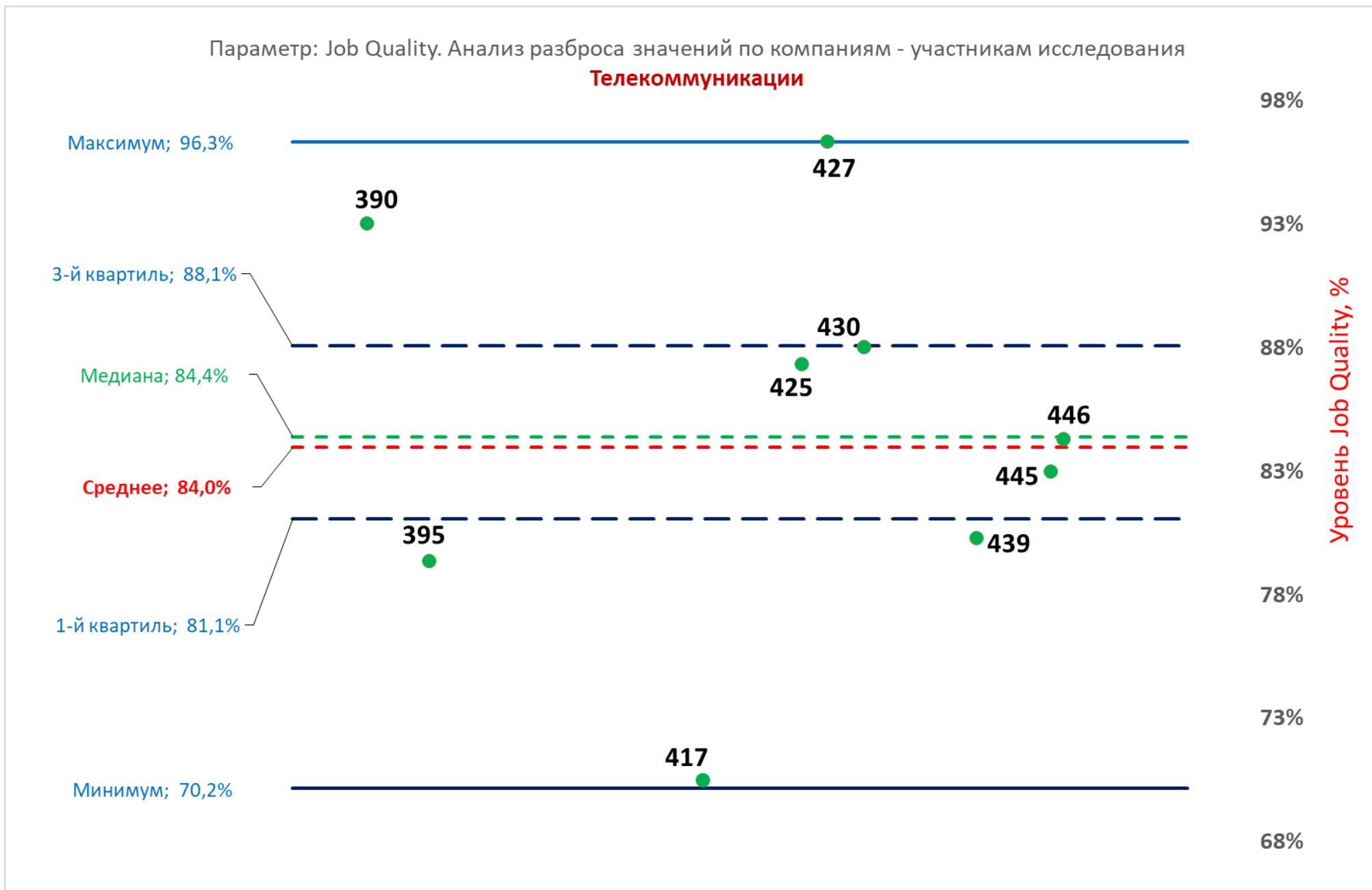
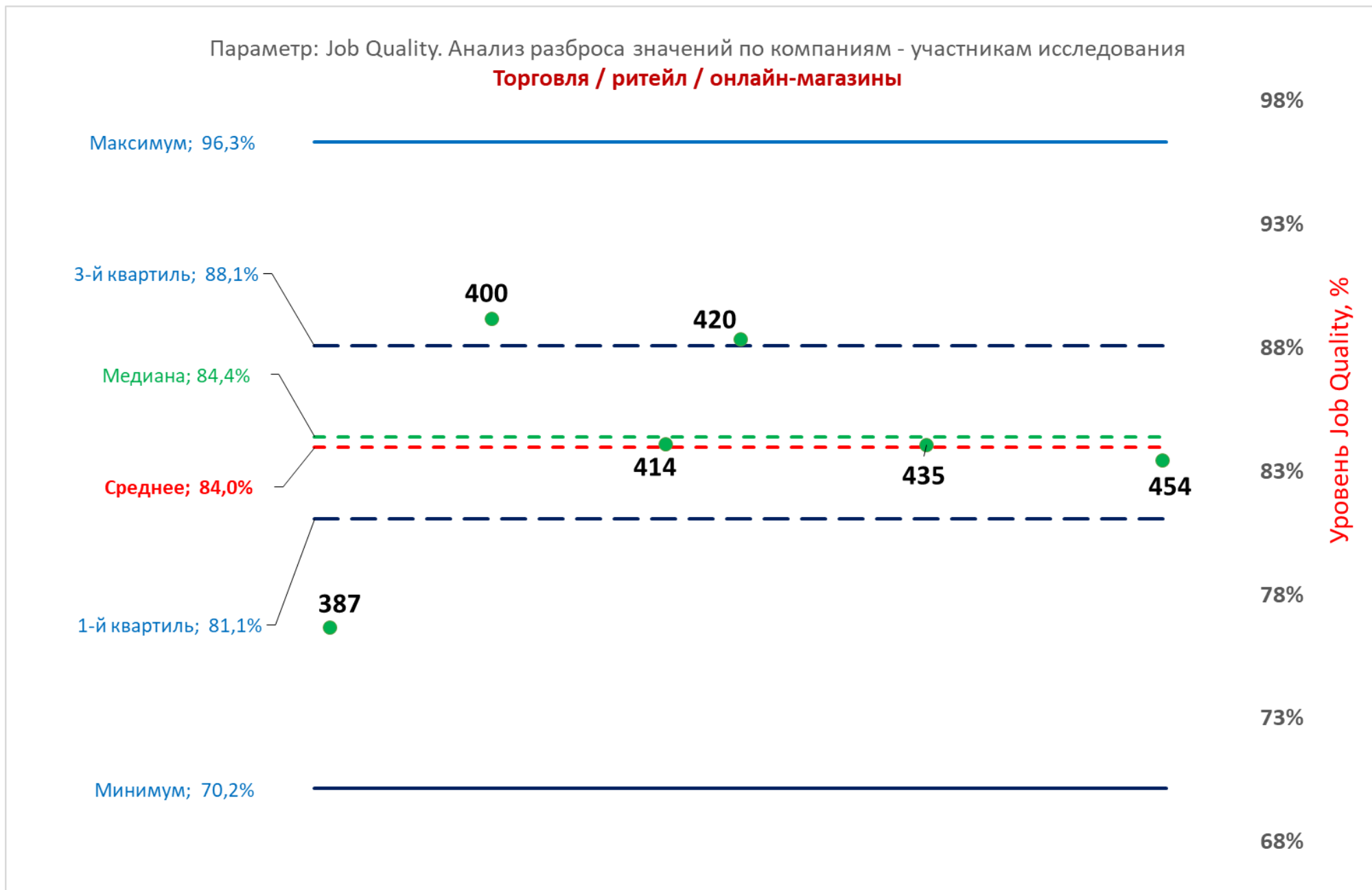
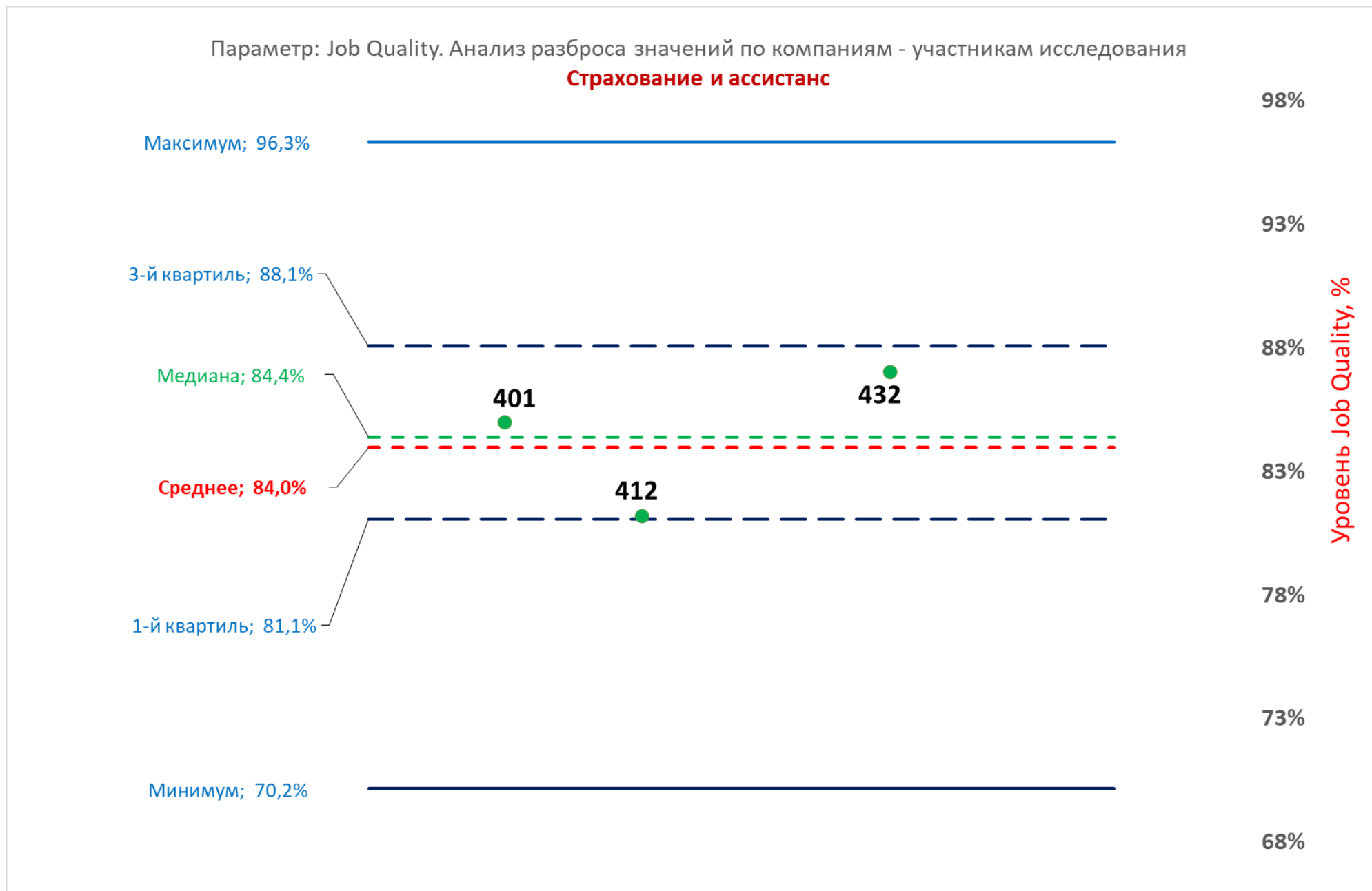


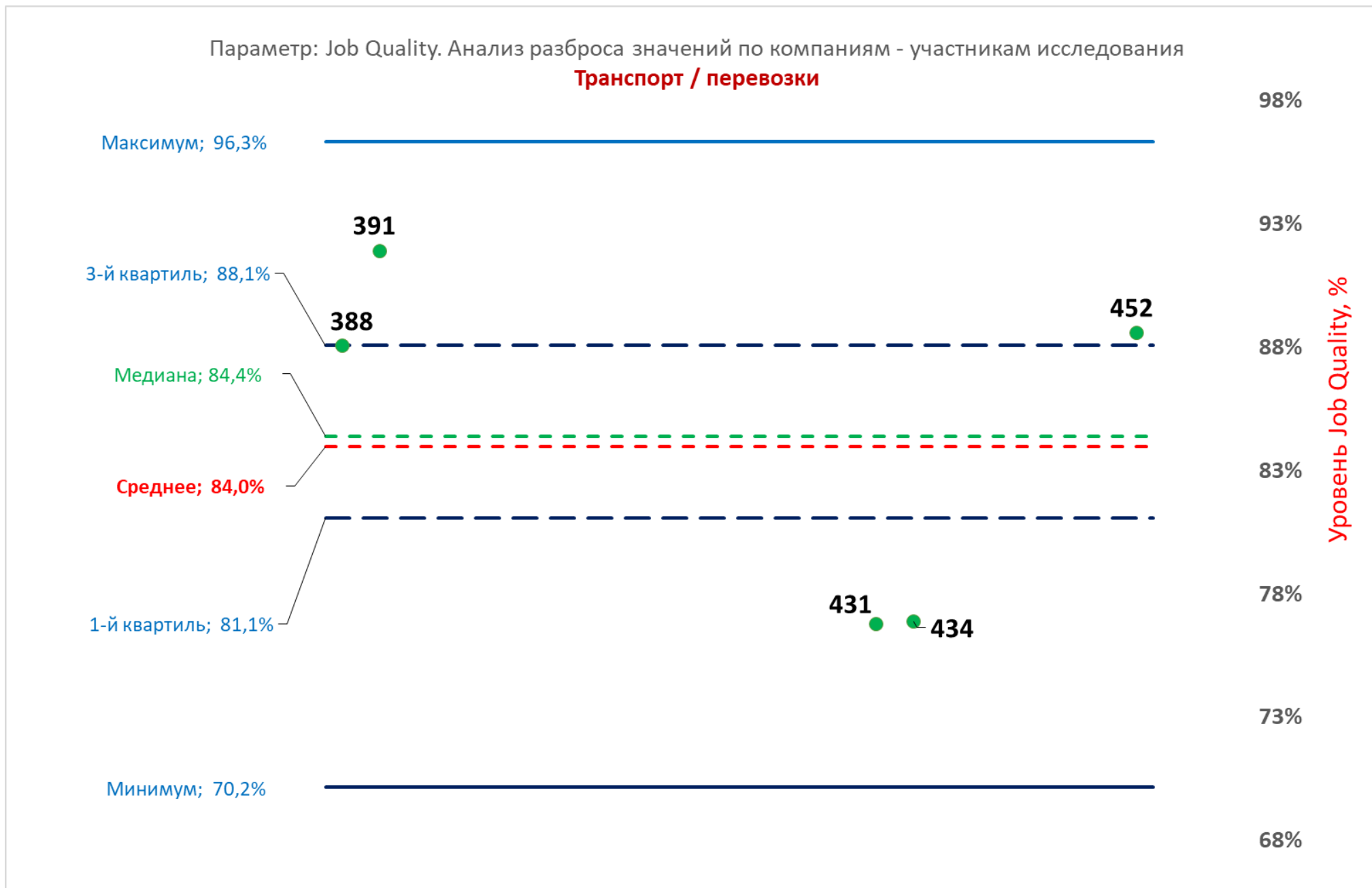
Рисунок 8 Анализ разброса значений Job Quality – **ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ**. N=9. Расчет статистических параметров – N=49

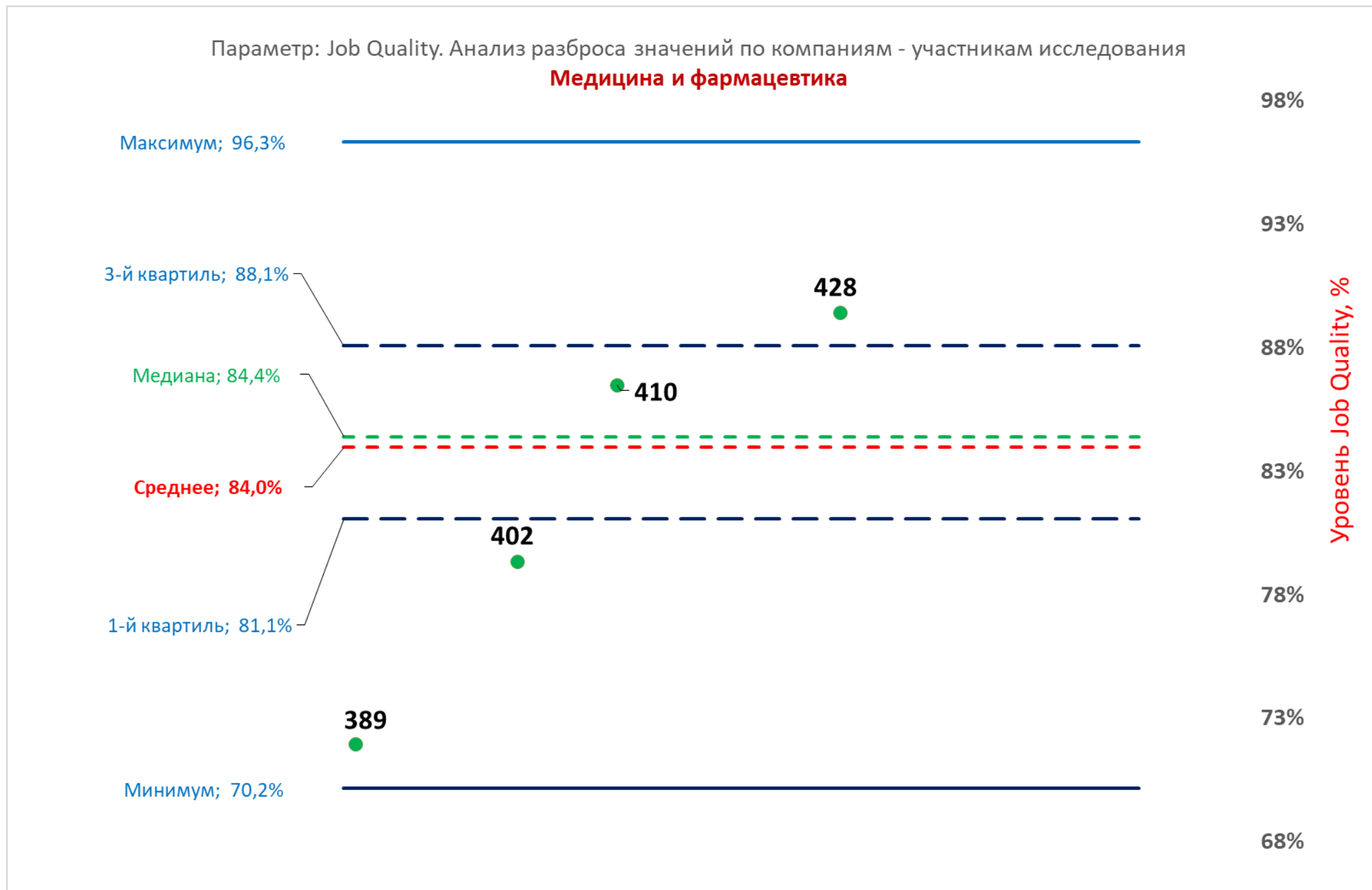






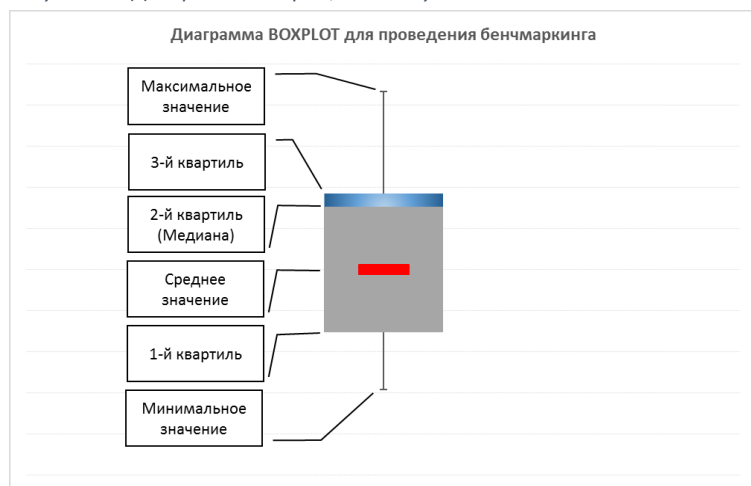






## Диаграммы Boxplot - распределение оценок компонентов Job Quality.

Рисунок 13. Диаграмма Boxplot, используемая в отчете



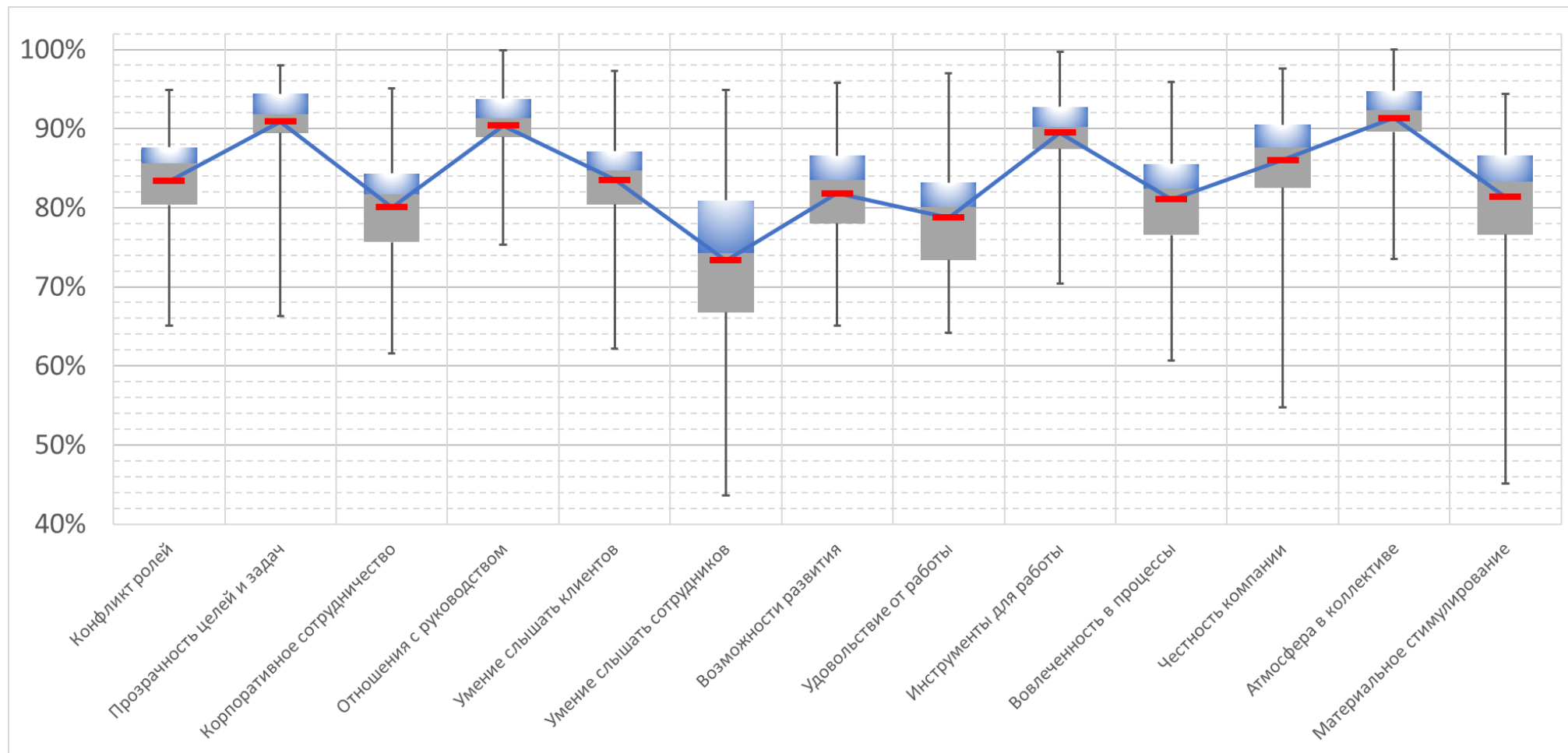
Ниже на графиках результаты квартильного анализа представлены в виде диаграмм Boxplot (Рисунок 13). Значения статистических параметров отображены на диаграмме так, как показано на рисунке. Для удобства численные значения квартилей, медианы, а также средние значения также приводятся в табличном виде.

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 14).

Таблица 3. Данные по статистическим параметрам компонентов Job Quality операторов Оценка самих операторов. N=49

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	Материальное стимулирование
Минимум	65,1%	66,3%	61,6%	75,3%	62,2%	43,6%	65,1%	64,2%	70,4%	60,7%	54,7%	73,6%	45,1%
1-й квартиль	80,4%	89,4%	75,6%	88,9%	80,4%	66,8%	78,0%	73,4%	87,4%	76,6%	82,5%	89,6%	76,6%
Медиана	85,6%	91,8%	81,7%	91,3%	84,7%	74,2%	83,5%	80,1%	90,2%	82,3%	87,6%	92,3%	83,3%
3-й квартиль	87,7%	94,4%	84,3%	93,8%	87,1%	80,9%	86,6%	83,2%	92,7%	85,5%	90,5%	94,8%	86,6%
Максимум	94,9%	98,0%	95,1%	99,9%	97,3%	94,9%	95,8%	97,0%	99,7%	95,8%	97,6%	100,0%	94,4%
Среднее значение	83,4%	90,9%	80,1%	90,4%	83,5%	73,4%	81,8%	78,8%	89,5%	81,1%	86,0%	91,4%	81,4%

Рисунок 14. Диаграмма Boxplot для бенчмаркинга по компонентам Job Quality. N=49



## 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=49

Таблица 5. Результаты расчетов Job Quality и его компонентов для проведения бенчмаркинга. Данные по площадкам. N=141.

Таблица 4. Результаты расчетов Job Quality и его компонентов для проведения бенчмаркинга. **Данные по компаниям.** N=49

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	Материальное стимулирование	JOB QUALITY+
427	94,9%	96,8%	95,1%	97,5%	97,3%	94,9%	95,8%	97,0%	97,2%	95,8%	97,6%	98,1%	94,4%	96,3%
390	85,7%	96,5%	93,3%	96,0%	93,4%	88,7%	93,5%	88,6%	96,5%	92,2%	94,0%	97,1%	93,7%	93,0%
391	90,4%	97,6%	83,3%	99,9%	86,2%	93,7%	85,1%	93,0%	99,7%	92,3%	89,4%	98,3%	85,7%	91,9%
455	89,4%	95,2%	86,3%	94,6%	88,5%	82,9%	91,4%	83,8%	93,8%	88,4%	90,6%	96,0%	92,3%	90,2%
408	87,1%	94,6%	88,7%	95,3%	91,4%	82,0%	89,8%	82,5%	91,5%	88,1%	92,9%	95,4%	86,3%	89,7%
428	89,3%	91,8%	86,5%	91,2%	93,2%	77,0%	91,1%	88,1%	91,9%	87,3%	93,8%	94,0%	87,3%	89,4%
400	88,1%	95,9%	85,5%	96,7%	87,7%	79,2%	88,2%	82,4%	94,8%	86,2%	87,3%	95,1%	92,0%	89,2%
437	83,3%	94,2%	83,8%	95,1%	84,7%	81,3%	86,6%	84,9%	94,6%	88,2%	93,1%	98,7%	83,8%	88,6%
452	73,9%	95,1%	81,7%	94,8%	88,3%	83,2%	88,2%	92,8%	93,9%	87,8%	87,2%	96,2%	88,3%	88,6%
453	89,7%	95,1%	86,3%	92,7%	92,1%	76,7%	83,5%	82,8%	96,2%	85,7%	93,3%	93,6%	82,3%	88,4%
447	87,7%	96,1%	82,5%	98,2%	86,2%	81,4%	85,2%	81,4%	96,5%	84,7%	89,4%	100,0%	80,2%	88,4%
420	86,2%	98,0%	87,7%	93,5%	92,1%	77,8%	84,3%	76,1%	96,5%	83,5%	90,5%	89,6%	92,7%	88,3%
388	80,5%	94,4%	84,0%	95,2%	86,5%	79,3%	89,9%	85,5%	93,0%	86,5%	87,5%	94,7%	87,8%	88,1%
450	90,9%	96,8%	83,9%	92,8%	81,0%	82,4%	80,7%	81,2%	92,5%	87,2%	88,3%	96,1%	91,1%	88,1%
430	87,2%	90,3%	84,8%	91,5%	90,4%	81,4%	82,7%	80,5%	93,6%	84,2%	94,0%	93,6%	90,3%	88,0%
403	87,2%	94,4%	85,9%	91,0%	86,4%	74,2%	88,8%	84,6%	92,7%	83,5%	88,7%	94,5%	86,4%	87,6%
415	87,9%	93,8%	84,3%	93,8%	84,0%	74,9%	87,9%	84,8%	90,2%	82,8%	89,3%	94,8%	88,6%	87,5%
425	86,2%	93,1%	83,2%	89,3%	87,1%	80,6%	84,2%	84,8%	92,3%	85,5%	89,2%	93,2%	86,4%	87,3%
432	85,8%	92,5%	87,1%	91,3%	90,1%	77,5%	83,5%	83,2%	89,1%	81,5%	90,9%	94,4%	84,6%	87,0%

393	85,8%	92,2%	83,0%	93,2%	85,5%	80,9%	86,8%	81,9%	89,2%	85,1%	87,6%	94,0%	81,8%	86,7%
410	88,2%	89,6%	81,5%	93,3%	87,0%	82,3%	84,6%	71,7%	92,6%	84,0%	90,8%	92,1%	86,6%	86,5%
436	86,5%	92,3%	82,8%	92,2%	87,1%	73,6%	85,7%	78,1%	90,1%	83,1%	89,5%	92,3%	87,9%	86,3%
401	85,8%	89,5%	81,2%	91,9%	84,3%	76,9%	83,0%	80,7%	88,9%	82,3%	84,3%	91,5%	84,3%	85,0%
413	85,6%	89,5%	77,9%	92,8%	85,7%	72,4%	87,3%	87,6%	82,6%	80,1%	88,5%	90,6%	78,7%	84,6%
422	89,1%	92,5%	81,7%	93,2%	83,7%	77,4%	77,2%	73,4%	90,6%	80,8%	87,0%	92,3%	78,3%	84,4%
446	79,4%	91,7%	84,3%	89,6%	82,2%	78,5%	84,1%	82,0%	90,6%	85,2%	81,9%	90,2%	76,4%	84,3%
414	90,2%	94,6%	86,2%	91,0%	91,5%	60,7%	67,4%	75,6%	90,1%	85,2%	91,9%	91,4%	77,6%	84,1%
435	90,0%	93,8%	77,6%	94,3%	79,8%	70,9%	77,9%	74,6%	91,7%	81,5%	81,6%	95,3%	83,7%	84,1%
429	83,3%	91,4%	82,1%	88,9%	86,4%	74,1%	80,3%	79,0%	91,1%	81,9%	90,2%	88,7%	72,1%	83,8%
454	82,4%	91,3%	78,8%	83,1%	84,2%	69,1%	85,2%	80,1%	87,4%	81,2%	88,2%	89,7%	84,3%	83,5%
443	75,0%	92,0%	80,4%	91,0%	81,0%	72,7%	85,4%	81,3%	85,7%	82,2%	82,1%	89,8%	84,8%	83,3%
445	85,0%	89,9%	79,4%	90,0%	85,9%	63,0%	79,8%	72,1%	90,1%	76,6%	90,1%	92,3%	84,7%	83,0%
440	82,2%	89,4%	79,1%	86,0%	80,4%	73,6%	81,9%	75,7%	83,7%	80,6%	84,3%	88,6%	79,4%	81,9%
433	82,2%	90,2%	79,8%	89,5%	81,7%	69,8%	71,9%	72,2%	90,2%	75,9%	84,2%	90,7%	78,6%	81,3%
423	86,7%	82,2%	73,3%	82,4%	77,7%	86,0%	85,5%	71,9%	70,4%	81,3%	90,5%	96,3%	71,8%	81,2%
412	82,6%	87,8%	71,8%	81,2%	83,0%	66,8%	85,3%	73,8%	86,3%	79,7%	86,1%	87,6%	83,3%	81,2%
399	85,0%	88,5%	74,3%	89,2%	76,6%	66,2%	81,3%	75,7%	86,6%	79,1%	83,0%	92,7%	75,5%	81,1%
439	78,7%	92,5%	75,6%	91,8%	77,9%	68,2%	73,2%	65,0%	88,9%	83,5%	82,6%	92,8%	73,2%	80,3%
404	84,6%	89,6%	80,4%	89,4%	76,4%	65,4%	79,5%	64,2%	90,1%	74,3%	82,5%	89,9%	76,6%	80,2%
398	80,4%	89,8%	74,2%	89,9%	77,3%	63,2%	74,2%	80,9%	88,5%	75,5%	82,5%	90,7%	70,1%	79,8%
395	79,8%	89,0%	75,3%	88,6%	75,3%	65,7%	78,6%	74,4%	87,8%	75,0%	76,6%	89,5%	76,3%	79,4%
402	81,8%	87,3%	78,0%	81,6%	82,1%	58,8%	78,1%	72,5%	86,4%	72,0%	84,2%	86,5%	82,1%	79,3%
434	75,6%	85,7%	69,1%	78,4%	85,6%	53,1%	77,9%	77,0%	92,4%	72,4%	81,9%	86,8%	63,4%	76,9%
431	69,6%	85,1%	74,7%	79,6%	83,6%	70,5%	66,7%	70,0%	91,5%	67,4%	80,6%	80,6%	78,0%	76,8%
387	70,7%	87,4%	69,6%	83,6%	71,8%	60,8%	78,0%	79,3%	81,6%	71,4%	77,0%	89,3%	76,1%	76,7%
389	72,4%	82,4%	64,2%	88,0%	77,4%	73,3%	65,3%	70,2%	74,7%	69,5%	79,1%	73,6%	45,1%	71,9%
417	76,1%	66,3%	70,2%	86,9%	69,2%	43,6%	65,1%	69,3%	78,3%	60,7%	77,4%	82,1%	71,1%	70,5%
421	65,1%	87,3%	61,8%	93,9%	62,2%	49,7%	72,8%	64,3%	81,9%	64,7%	54,7%	76,7%	77,5%	70,2%
407	73,0%	80,8%	61,6%	75,3%	64,0%	58,1%	67,8%	66,8%	78,9%	67,7%	67,1%	78,4%	72,4%	70,2%



Таблица 5. Результаты расчетов Job Quality и его компонентов для проведения бенчмаркинга. **Данные по площадкам.** N=141. 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	Материальное стимулирование	JOB QUALITY+
194	100,0%	100,0%	94,7%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	99,6%
216	85,6%	100,0%	91,2%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	97,4%	98,0%
228	91,9%	94,3%	96,3%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	96,8%	100,0%	94,8%	98,0%
102	98,5%	98,7%	96,1%	98,8%	98,2%	97,1%	97,7%	98,4%	98,2%	97,9%	98,8%	99,0%	96,1%	98,0%
203	98,3%	100,0%	96,9%	100,0%	100,0%	86,4%	100,0%	100,0%	96,1%	95,6%	100,0%	100,0%	100,0%	97,9%
144	90,4%	99,5%	94,9%	99,4%	98,9%	99,5%	94,7%	95,9%	100,0%	99,1%	100,0%	100,0%	99,5%	97,8%
212	82,4%	93,7%	96,2%	100,0%	97,1%	100,0%	100,0%	100,0%	96,1%	95,6%	100,0%	100,0%	100,0%	97,0%
209	74,0%	100,0%	94,5%	100,0%	100,0%	100,0%	95,6%	100,0%	100,0%	95,6%	100,0%	100,0%	100,0%	96,9%
187	83,5%	98,4%	98,4%	100,0%	100,0%	100,0%	86,9%	100,0%	100,0%	100,0%	90,6%	100,0%	100,0%	96,8%
78	97,1%	97,3%	94,7%	97,2%	94,5%	90,6%	96,4%	95,3%	96,6%	94,8%	97,1%	97,4%	95,9%	95,8%
152	95,7%	97,0%	94,9%	96,2%	95,2%	93,3%	96,1%	95,8%	96,0%	94,8%	93,9%	97,8%	95,1%	95,5%
231	72,0%	100,0%	93,1%	93,8%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	95,1%	100,0%	100,0%	84,3%	95,2%
193	96,9%	98,6%	75,3%	100,0%	97,1%	94,9%	95,6%	100,0%	100,0%	95,6%	95,2%	100,0%	85,7%	95,0%
95	93,6%	97,3%	93,8%	96,7%	96,4%	92,3%	93,2%	95,1%	97,2%	91,8%	97,7%	97,2%	92,4%	95,0%
41	96,8%	96,3%	93,4%	98,6%	97,7%	91,4%	94,8%	93,5%	97,9%	95,6%	95,9%	97,7%	83,7%	94,9%
14	88,2%	97,4%	94,6%	95,1%	95,0%	91,6%	94,4%	91,4%	97,7%	93,1%	95,7%	97,8%	96,0%	94,5%
3	81,5%	97,6%	91,8%	97,1%	94,7%	92,5%	96,5%	94,5%	97,9%	94,4%	96,5%	98,7%	89,9%	94,1%
241	93,8%	97,3%	90,4%	96,8%	92,2%	88,6%	95,1%	88,6%	96,3%	92,1%	94,2%	97,6%	95,7%	93,7%
13	86,6%	97,0%	94,4%	96,7%	94,2%	90,7%	93,6%	89,8%	96,6%	92,9%	94,5%	97,0%	94,4%	93,7%
226	14,3%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	93,4%
195	83,2%	96,3%	89,4%	98,4%	91,3%	94,3%	89,6%	99,0%	97,1%	89,7%	87,6%	100,0%	97,7%	93,4%
147	77,6%	95,7%	88,4%	98,0%	94,2%	91,6%	95,6%	89,8%	100,0%	93,4%	99,1%	98,6%	90,8%	93,3%
141	86,4%	91,9%	100,0%	100,0%	100,0%	85,7%	90,4%	98,0%	95,4%	78,6%	100,0%	100,0%	85,5%	93,2%
190	85,9%	96,9%	96,7%	100,0%	97,0%	90,1%	100,0%	100,0%	95,0%	85,7%	80,9%	93,0%	85,1%	92,8%
12	84,6%	96,3%	93,6%	96,4%	93,1%	88,5%	93,4%	87,6%	96,0%	92,3%	93,8%	97,0%	93,1%	92,7%
77	91,6%	96,0%	90,0%	95,8%	90,5%	83,8%	92,0%	90,3%	95,0%	88,7%	94,7%	97,2%	93,0%	92,2%
103	85,6%	91,8%	92,5%	94,2%	94,9%	89,1%	91,0%	93,4%	94,6%	90,6%	94,6%	95,9%	90,0%	92,2%
16	90,4%	97,6%	83,3%	99,9%	86,2%	93,7%	85,1%	93,0%	99,7%	92,3%	89,4%	98,3%	85,7%	91,9%
58	94,7%	94,6%	88,8%	95,2%	92,4%	73,5%	92,4%	90,7%	97,1%	89,0%	94,6%	98,7%	90,3%	91,7%
208	79,4%	89,7%	90,1%	93,9%	92,9%	87,9%	92,9%	92,9%	97,5%	92,9%	85,6%	100,0%	89,2%	91,1%
243	89,7%	95,9%	87,8%	94,1%	90,3%	83,9%	91,2%	85,7%	96,1%	89,9%	92,3%	96,0%	91,6%	91,1%

161	78,4%	94,3%	70,1%	91,8%	97,1%	92,9%	100,0%	92,0%	100,0%	92,9%	90,5%	78,7%	98,9%	90,6%
15	82,8%	94,7%	89,5%	95,8%	90,1%	82,0%	92,3%	84,6%	95,5%	89,7%	91,2%	96,3%	90,4%	90,4%
149	65,7%	95,0%	90,5%	95,7%	92,3%	94,5%	92,0%	85,6%	98,4%	86,6%	91,4%	98,6%	87,3%	90,3%
6	82,8%	95,0%	88,3%	96,1%	89,4%	81,7%	89,2%	86,8%	94,4%	88,6%	89,5%	95,1%	88,7%	89,7%
66	87,1%	94,6%	88,7%	95,3%	91,4%	82,0%	89,8%	82,5%	91,5%	88,1%	92,9%	95,4%	86,3%	89,7%
204	60,7%	95,5%	66,6%	95,6%	97,1%	100,0%	81,7%	85,0%	100,0%	95,1%	100,0%	92,7%	93,2%	89,5%
105	89,3%	91,8%	86,5%	91,2%	93,2%	77,0%	91,1%	88,1%	91,9%	87,3%	93,8%	94,0%	87,3%	89,4%
236	91,2%	96,4%	84,7%	93,2%	94,8%	76,1%	83,4%	84,8%	96,9%	84,9%	94,9%	95,1%	83,8%	89,2%
109	84,5%	93,8%	88,6%	90,9%	90,6%	81,4%	91,1%	85,3%	92,6%	85,0%	93,8%	95,5%	86,3%	89,2%
51	88,1%	95,9%	85,5%	96,7%	87,7%	79,2%	88,2%	82,4%	94,8%	86,2%	87,3%	95,1%	92,0%	89,2%
59	88,2%	94,8%	88,5%	93,2%	87,0%	76,6%	90,4%	85,7%	93,9%	86,3%	90,6%	94,7%	88,2%	89,1%
148	82,3%	94,2%	91,6%	93,0%	86,5%	89,2%	86,2%	87,0%	96,7%	88,5%	84,5%	89,1%	88,1%	89,0%
235	87,3%	94,7%	86,9%	92,8%	92,5%	78,4%	85,3%	83,1%	97,1%	87,8%	92,6%	92,1%	81,8%	88,6%
118	83,3%	94,2%	83,8%	95,1%	84,7%	81,3%	86,6%	84,9%	94,6%	88,2%	93,1%	98,7%	83,8%	88,6%
186	77,1%	93,7%	89,3%	89,0%	92,9%	83,4%	78,9%	82,5%	100,0%	92,9%	92,9%	100,0%	78,4%	88,5%
132	94,0%	100,0%	68,8%	91,9%	85,9%	81,4%	100,0%	84,7%	85,7%	85,7%	85,7%	85,7%	100,0%	88,4%
154	87,7%	96,1%	82,5%	98,2%	86,2%	81,4%	85,2%	81,4%	96,5%	84,7%	89,4%	100,0%	80,2%	88,4%
19	88,6%	94,2%	85,6%	94,0%	88,8%	84,2%	88,6%	84,7%	87,6%	85,4%	89,1%	94,1%	84,2%	88,4%
88	86,2%	98,0%	87,7%	93,5%	92,1%	77,8%	84,3%	76,1%	96,5%	83,5%	90,5%	89,6%	92,7%	88,3%
90	88,6%	97,9%	80,3%	98,0%	83,7%	80,8%	92,0%	84,9%	92,2%	84,2%	90,5%	95,2%	78,7%	88,2%
157	90,9%	96,8%	83,9%	92,8%	81,0%	82,4%	80,7%	81,2%	92,5%	87,2%	88,3%	96,1%	91,1%	88,1%
107	87,2%	90,3%	84,8%	91,5%	90,4%	81,4%	82,7%	80,5%	93,6%	84,2%	94,0%	93,6%	90,3%	88,0%
229	56,4%	96,9%	82,8%	92,7%	91,4%	74,5%	93,5%	100,0%	100,0%	90,6%	78,5%	92,9%	93,8%	88,0%
240	87,0%	93,5%	82,7%	92,2%	85,2%	78,6%	90,3%	79,9%	90,0%	86,6%	88,5%	94,9%	91,3%	87,7%
4	84,8%	94,0%	81,6%	96,1%	86,5%	77,6%	89,2%	83,2%	91,1%	85,3%	84,8%	94,6%	87,6%	87,4%
111	86,2%	91,4%	87,4%	93,3%	91,2%	80,3%	82,3%	82,2%	89,3%	82,4%	91,2%	93,9%	83,8%	87,3%
139	85,1%	93,1%	87,2%	93,1%	84,7%	84,6%	85,1%	84,1%	90,6%	90,9%	85,8%	94,6%	72,5%	87,0%
57	86,7%	95,2%	84,8%	91,2%	85,7%	73,9%	88,3%	83,0%	92,5%	82,1%	88,2%	94,2%	85,2%	87,0%
117	88,9%	93,1%	85,0%	93,5%	87,9%	74,5%	85,2%	75,6%	89,8%	84,3%	90,6%	93,0%	88,2%	86,9%
237	90,6%	93,3%	88,0%	91,9%	87,0%	75,1%	81,1%	79,1%	93,5%	83,7%	91,9%	93,2%	80,4%	86,8%
75	96,8%	92,3%	82,8%	85,6%	94,2%	57,1%	68,7%	63,8%	100,0%	95,0%	100,0%	100,0%	89,9%	86,6%
70	88,2%	89,6%	81,5%	93,3%	87,0%	82,3%	84,6%	71,7%	92,6%	84,0%	90,8%	92,1%	86,6%	86,5%
145	81,4%	88,3%	86,1%	96,0%	80,0%	82,5%	89,0%	89,8%	95,7%	65,9%	90,5%	100,0%	76,5%	86,3%
9	78,2%	89,6%	81,2%	95,8%	79,2%	71,9%	89,6%	84,9%	92,6%	89,1%	84,2%	94,0%	87,0%	85,9%
192	69,5%	96,4%	74,5%	92,9%	84,1%	76,7%	86,3%	88,1%	94,2%	84,4%	85,3%	98,0%	86,6%	85,9%
21	88,6%	91,3%	77,5%	92,4%	81,2%	80,2%	87,2%	78,8%	91,4%	85,1%	86,9%	95,1%	80,0%	85,8%

7	76,6%	93,8%	80,1%	93,6%	83,3%	74,2%	88,5%	82,7%	91,5%	82,1%	85,3%	92,9%	86,5%	85,5%
242	83,9%	92,4%	80,3%	93,5%	82,9%	75,5%	86,7%	76,6%	89,5%	82,0%	84,4%	94,4%	88,7%	85,4%
79	85,8%	92,8%	80,5%	93,1%	80,5%	68,6%	86,7%	83,5%	88,4%	81,5%	87,1%	93,5%	85,9%	85,2%
76	86,1%	93,1%	82,1%	93,0%	80,8%	71,5%	84,8%	81,5%	88,2%	78,6%	86,4%	94,2%	87,3%	85,2%
116	82,1%	90,8%	78,9%	89,8%	85,5%	71,8%	86,6%	82,9%	90,6%	81,0%	87,5%	91,1%	87,4%	85,1%
20	79,9%	90,0%	83,6%	92,8%	84,2%	77,0%	84,0%	80,4%	89,9%	84,7%	86,0%	92,9%	79,7%	85,0%
54	85,8%	89,5%	81,2%	91,9%	84,3%	76,9%	83,0%	80,7%	88,9%	82,3%	84,3%	91,5%	84,3%	85,0%
73	85,6%	89,5%	77,9%	92,8%	85,7%	72,4%	87,3%	87,6%	82,6%	80,1%	88,5%	90,6%	78,7%	84,6%
239	89,1%	93,7%	78,8%	89,1%	83,3%	64,8%	85,0%	76,7%	88,2%	79,0%	89,2%	93,1%	85,9%	84,3%
5	81,6%	90,2%	74,3%	95,6%	77,4%	73,8%	88,8%	80,3%	89,2%	84,9%	77,4%	93,8%	86,4%	84,1%
91	89,2%	92,1%	81,8%	92,8%	83,7%	77,1%	76,0%	72,5%	90,4%	80,5%	86,7%	92,0%	78,3%	84,1%
115	90,0%	93,8%	77,6%	94,3%	79,8%	70,9%	77,9%	74,6%	91,7%	81,5%	81,6%	95,3%	83,7%	84,1%
175	51,0%	90,8%	92,8%	100,0%	76,6%	80,8%	81,7%	84,7%	100,0%	85,7%	76,1%	100,0%	71,2%	84,0%
128	76,7%	91,9%	80,9%	90,7%	80,7%	75,3%	86,0%	80,6%	83,5%	83,2%	82,6%	90,9%	86,9%	83,8%
74	89,4%	94,8%	86,6%	91,6%	91,2%	61,1%	67,3%	76,9%	89,0%	84,1%	91,0%	90,5%	76,2%	83,8%
106	83,3%	91,4%	82,1%	88,9%	86,4%	74,1%	80,3%	79,0%	91,1%	81,9%	90,2%	88,7%	72,1%	83,8%
129	67,5%	91,0%	80,8%	91,1%	83,1%	75,0%	86,8%	81,3%	88,3%	84,8%	83,9%	90,1%	85,0%	83,7%
151	76,2%	89,7%	81,9%	85,6%	78,5%	85,8%	85,2%	83,4%	89,8%	85,6%	76,1%	100,0%	65,4%	83,3%
238	79,0%	90,1%	78,7%	80,1%	84,6%	71,3%	85,3%	81,8%	87,0%	82,4%	87,7%	88,0%	83,5%	83,0%
138	85,0%	89,9%	79,4%	90,0%	85,9%	63,0%	79,8%	72,1%	90,1%	76,6%	90,1%	92,3%	84,7%	83,0%
114	65,2%	95,0%	92,6%	82,6%	88,5%	65,6%	82,5%	78,4%	88,5%	84,2%	96,9%	87,8%	69,5%	82,9%
1	59,9%	92,8%	81,2%	94,6%	82,9%	70,9%	83,0%	79,2%	91,6%	88,0%	84,1%	95,2%	73,1%	82,8%
131	79,4%	92,3%	80,2%	91,1%	79,7%	69,2%	84,4%	82,7%	83,7%	80,1%	81,4%	89,2%	82,6%	82,8%
8	74,9%	91,0%	81,8%	87,4%	72,9%	74,7%	80,6%	79,1%	87,3%	86,5%	78,7%	91,2%	87,3%	82,6%
60	79,1%	89,5%	81,6%	81,2%	82,2%	71,2%	83,7%	82,8%	86,9%	77,0%	81,1%	91,5%	83,4%	82,4%
130	82,4%	95,5%	78,6%	90,4%	78,1%	71,6%	79,9%	74,1%	92,2%	76,4%	74,1%	87,2%	90,0%	82,3%
122	82,2%	89,4%	79,1%	86,0%	80,4%	73,6%	81,9%	75,7%	83,7%	80,6%	84,3%	88,6%	79,4%	81,9%
210	61,3%	91,5%	65,3%	92,7%	77,6%	66,6%	83,1%	96,2%	87,4%	86,0%	80,9%	98,2%	77,6%	81,9%
56	85,3%	87,8%	82,1%	84,5%	84,3%	63,9%	81,9%	74,8%	86,5%	74,1%	86,2%	87,4%	83,0%	81,7%
177	79,2%	91,2%	73,1%	91,8%	79,9%	90,3%	85,7%	73,6%	83,7%	68,9%	78,5%	82,2%	83,3%	81,7%
44	86,6%	87,0%	76,4%	87,5%	81,2%	72,8%	79,0%	73,9%	89,8%	76,2%	81,8%	88,8%	80,4%	81,6%
142	46,4%	96,5%	93,1%	76,7%	74,3%	65,9%	83,2%	91,6%	97,0%	91,5%	79,7%	92,8%	72,0%	81,6%
50	87,1%	88,2%	73,9%	90,4%	75,2%	65,8%	83,1%	78,2%	85,3%	78,8%	83,5%	94,2%	74,5%	81,4%
112	82,2%	90,2%	79,8%	89,5%	81,7%	69,8%	71,9%	72,2%	90,2%	75,9%	84,2%	90,7%	78,6%	81,3%
92	86,7%	82,2%	73,3%	82,4%	77,7%	86,0%	85,5%	71,9%	70,4%	81,3%	90,5%	96,3%	71,8%	81,2%
143	74,7%	93,4%	83,7%	92,5%	82,1%	71,5%	84,7%	76,7%	89,7%	79,2%	77,9%	74,5%	75,3%	81,2%

121	78,7%	92,6%	75,0%	90,4%	77,9%	70,5%	77,1%	71,3%	87,4%	87,0%	85,0%	90,6%	72,3%	81,2%
72	82,6%	87,8%	71,8%	81,2%	83,0%	66,8%	85,3%	73,8%	86,3%	79,7%	86,1%	87,6%	83,3%	81,2%
110	86,4%	95,3%	81,9%	81,9%	83,6%	54,7%	73,4%	83,9%	80,4%	69,8%	83,3%	94,6%	85,4%	81,1%
35	82,2%	88,5%	74,6%	85,8%	79,0%	67,6%	79,7%	73,6%	89,0%	75,1%	82,0%	90,3%	80,2%	80,6%
211	69,2%	91,4%	80,4%	86,2%	84,6%	53,8%	76,4%	100,0%	70,8%	79,3%	81,0%	90,3%	81,7%	80,4%
25	77,2%	91,5%	76,5%	89,6%	76,4%	69,4%	80,8%	74,3%	89,3%	77,5%	76,5%	88,9%	76,4%	80,3%
26	83,9%	91,8%	75,7%	90,0%	75,6%	63,0%	77,4%	75,6%	88,6%	76,2%	80,4%	90,9%	75,1%	80,3%
62	84,6%	89,6%	80,4%	89,4%	76,4%	65,4%	79,5%	64,2%	90,1%	74,3%	82,5%	89,9%	76,6%	80,2%
49	79,6%	89,4%	75,5%	86,2%	80,4%	67,4%	76,6%	69,1%	89,7%	79,6%	81,6%	88,9%	78,4%	80,2%
120	78,7%	92,4%	75,9%	92,3%	77,8%	67,3%	71,7%	62,6%	89,4%	82,2%	81,6%	93,7%	73,6%	79,9%
48	80,4%	89,8%	74,2%	89,9%	77,3%	63,2%	74,2%	80,9%	88,5%	75,5%	82,5%	90,7%	70,1%	79,8%
42	78,9%	88,9%	78,0%	91,9%	76,1%	65,4%	78,1%	73,3%	88,6%	75,1%	75,2%	91,9%	75,6%	79,8%
33	84,4%	90,1%	76,7%	86,4%	78,9%	68,0%	76,4%	73,8%	87,4%	72,3%	79,9%	88,0%	74,6%	79,8%
32	81,6%	87,6%	76,5%	87,3%	80,1%	66,0%	72,4%	76,5%	91,4%	69,4%	75,4%	91,3%	78,5%	79,5%
30	81,0%	94,7%	74,8%	90,7%	80,7%	60,4%	62,5%	70,3%	88,9%	80,4%	82,8%	92,9%	71,4%	79,4%
80	79,9%	86,4%	76,1%	86,9%	77,0%	63,2%	82,7%	71,9%	80,8%	71,8%	83,6%	88,8%	77,8%	79,0%
34	78,8%	89,4%	74,9%	92,5%	69,7%	63,1%	83,2%	73,2%	86,2%	73,9%	73,3%	90,8%	76,0%	78,8%
31	70,4%	95,4%	75,0%	94,8%	61,3%	56,7%	72,7%	58,1%	89,5%	83,7%	76,2%	100,0%	82,1%	78,1%
27	79,4%	87,8%	73,3%	89,0%	70,4%	63,2%	78,2%	73,3%	85,8%	73,8%	72,3%	88,7%	76,9%	77,8%
28	75,5%	87,5%	71,0%	86,3%	73,1%	65,9%	76,5%	74,2%	84,9%	72,5%	74,1%	86,7%	76,8%	77,3%
96	76,3%	87,5%	68,9%	79,4%	74,7%	65,0%	72,2%	71,1%	85,8%	77,1%	77,9%	87,8%	78,2%	77,1%
146	72,8%	87,5%	76,6%	83,1%	73,8%	67,9%	77,2%	72,3%	86,1%	78,4%	73,3%	84,5%	66,9%	77,0%
108	69,6%	85,1%	74,7%	79,6%	83,6%	70,5%	66,7%	70,0%	91,5%	67,4%	80,6%	80,6%	78,0%	76,8%
36	79,1%	87,0%	75,3%	80,1%	75,6%	62,9%	70,6%	75,4%	82,8%	71,7%	75,1%	86,5%	72,8%	76,5%
55	77,3%	86,8%	72,7%	77,9%	79,2%	52,2%	73,2%	69,6%	86,3%	69,4%	81,5%	85,2%	81,0%	76,3%
113	76,6%	84,9%	66,9%	78,0%	85,4%	51,9%	77,4%	76,8%	92,8%	71,3%	80,5%	86,7%	62,8%	76,3%
24	74,9%	82,6%	70,6%	82,7%	71,0%	56,7%	82,5%	76,4%	86,3%	72,3%	73,7%	84,7%	74,7%	76,1%
40	79,5%	86,4%	70,1%	90,4%	69,2%	58,6%	73,1%	70,3%	88,3%	71,3%	72,3%	90,9%	68,0%	76,0%
2	72,3%	86,6%	67,9%	82,0%	70,2%	59,4%	77,3%	79,3%	80,1%	69,0%	76,0%	88,4%	76,5%	75,8%
43	79,1%	84,2%	73,8%	81,5%	71,0%	51,8%	74,8%	75,9%	82,9%	69,1%	74,3%	81,8%	73,4%	74,9%
153	74,3%	97,2%	91,0%	85,4%	76,5%	52,3%	64,1%	58,8%	80,3%	91,2%	42,7%	100,0%	43,4%	73,6%
172	76,3%	90,0%	69,5%	97,9%	53,9%	63,9%	55,8%	76,9%	80,7%	61,6%	69,0%	85,5%	68,3%	73,0%
37	65,8%	89,5%	59,6%	74,7%	61,8%	66,5%	70,8%	76,5%	84,6%	76,2%	61,4%	87,7%	69,1%	72,6%
140	55,7%	83,2%	69,1%	85,7%	63,6%	53,4%	66,8%	82,9%	84,9%	72,2%	64,2%	84,0%	70,7%	72,0%
11	72,4%	82,4%	64,2%	88,0%	77,4%	73,3%	65,3%	70,2%	74,7%	69,5%	79,1%	73,6%	45,1%	71,9%
83	76,1%	66,3%	70,2%	86,9%	69,2%	43,6%	65,1%	69,3%	78,3%	60,7%	77,4%	82,1%	71,1%	70,5%



89	65,1%	87,3%	61,8%	93,9%	62,2%	49,7%	72,8%	64,3%	81,9%	64,7%	54,7%	76,7%	77,5%	70,2%
65	73,0%	80,8%	61,6%	75,3%	64,0%	58,1%	67,8%	66,8%	78,9%	67,7%	67,1%	78,4%	72,4%	70,2%

## 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 операторы. 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=49

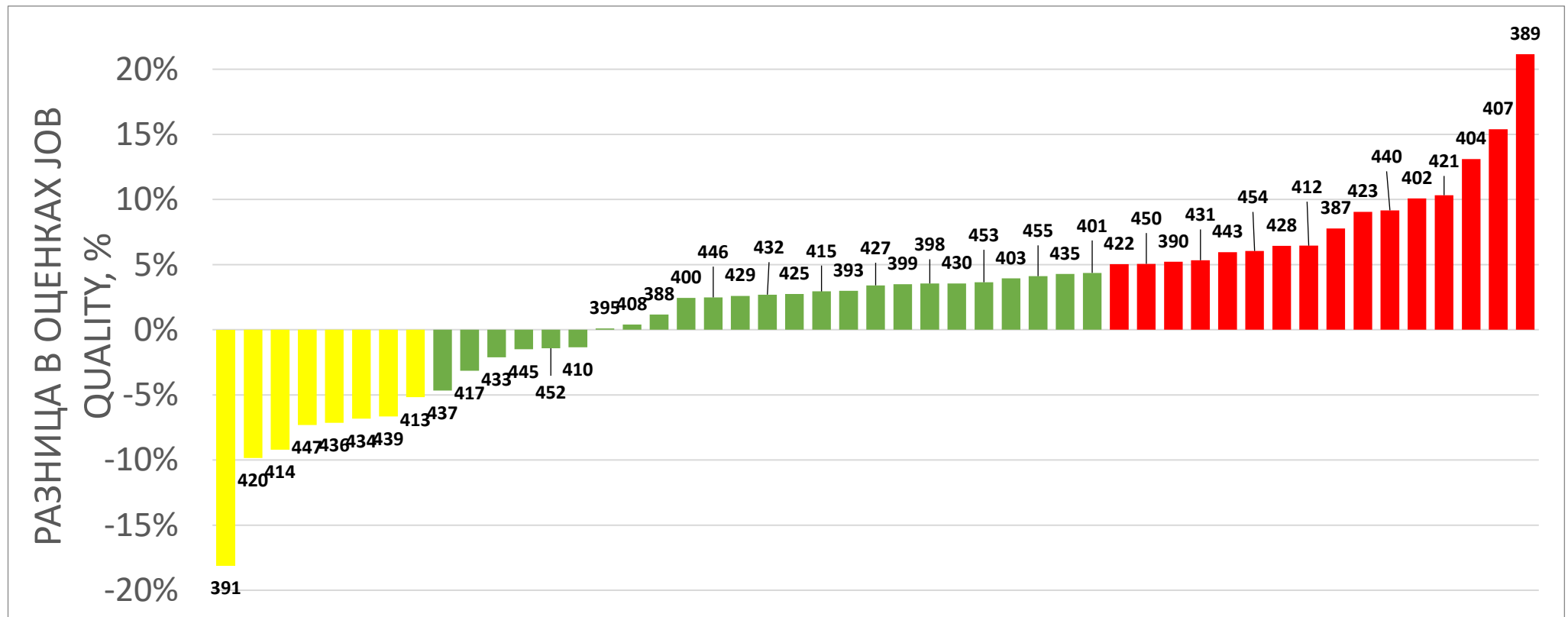


Таблица 6. Разница в оценках Job Quality операторов менеджерами КЦ и подчиненными. N=49

ID	391	420	414	447	436	434	439	413	437	417	433	445	452	410	395	408	388
Отклонение	-18,1%	-9,9%	-9,2%	-7,3%	-7,1%	-6,8%	-6,7%	-5,2%	-4,7%	-3,2%	-2,1%	-1,5%	-1,4%	-1,4%	0,1%	0,4%	1,2%
ID	400	446	429	432	425	415	393	427	399	398	430	453	403	455	435	401	
Отклонение	2,4%	2,5%	2,6%	2,7%	2,7%	2,9%	3,0%	3,4%	3,5%	3,6%	3,6%	3,6%	3,9%	4,1%	4,3%	4,4%	
ID	422	450	390	431	443	454	428	412	387	423	440	402	421	404	407	389	
Отклонение	5,0%	5,1%	5,2%	5,3%	5,9%	6,0%	6,4%	6,5%	7,8%	9,1%	9,2%	10,1%	10,3%	13,1%	15,4%	21,2%	

### Комментарии по разнице оценок операторов и менеджеров

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



Как видно из графика и таблицы, менеджеры 16-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. Причем в компаниях с идентификаторами 402, 421, 404, 407 и 389 разница в оценках превышает 10%, что означает огромный разрыв в понимании менеджментом реальной ситуации с операторами. В то же время в восьми компаниях менеджеры оценивают качество условий труда более строго, чем это делают операторы. 51% компаний показывают достаточную сбалансированность между оценками менеджеров и операторов параметра Job Quality.

По сравнению с исследованием, проведенным в 2021 году, количество компаний, в которых менеджеры носят «розовые очки» практически не изменилось: 35% в 2021 году (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 12 компаний из 16, входящих в индекс «Розовых очков», значение JOB QUALITY находится на уровне

ниже среднего значения: это компании, с ID 431, 443, 454, 412, 387, 423, 440, 402, 421, 404, 407, 389. Семь из 16 компаний с «розовыми очками» входят в нижний квартиль (25% компаний с наименьшим значением JOB QUALITY): это компании: 431, 387, 402, 421, 404, 407, 389. Менеджменту этих компаний рекомендуется критическим образом пересмотреть свое отношение к удовлетворенности операторов и пониманию реальных факторов, которые волнуют операторов КЦ.

Зависимость уровня удовлетворенности операторов от расхождения в оценках между операторами и менеджерами, по мнению авторов исследования, очевидна. Менеджмент, считающий, что операторы удовлетворены теми или иными факторами не прикладывает достаточного количества усилий для выявления реальной картины и предпринимает недостаточные действия по росту удовлетворенности операторов условиями труда. Подобная ситуация может складываться в компаниях, где исследования удовлетворенности проводятся редко или не на регулярной основе, а также по причине не полного охвата факторов, влияющих на удовлетворенность в рамках таких исследований.

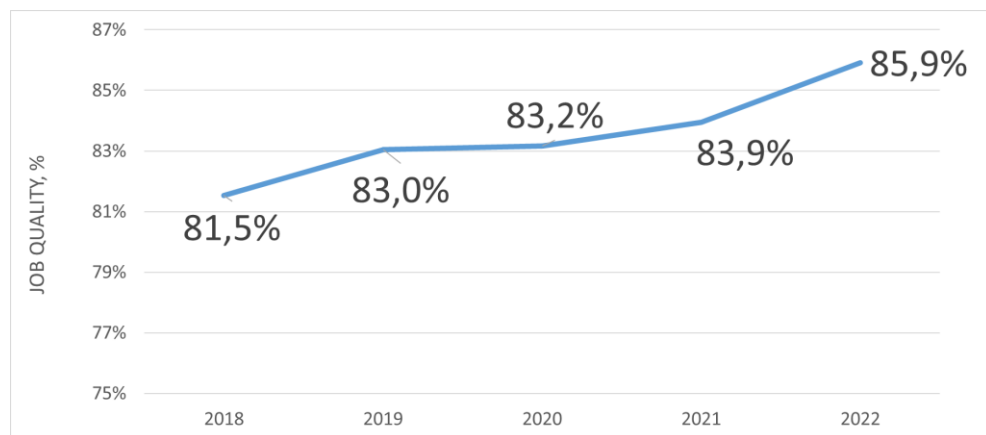
## Раздел 2. Некоторые аналитические срезы.

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. 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.

### Динамика индекса Job Quality и его компонентов

Ниже (Рисунок 17) представлена динамика общего индекса Job Quality с 2018 года. Значения до 2018 года не приводятся т.к. в их расчете не участвовал компонент «Вознаграждение», добавленный в исследование в 2018 году.

Рисунок 17. Динамика индекса JQ. N=9828



Как можно видеть из графика, с 2018 года наблюдается рост индекса Job Quality. Причем за последний год индекс продемонстрировал самый большой рост – 2% и составил в 2022 году 85,9%. Это рекордный показатель за все время проведения исследований с 2015 года.

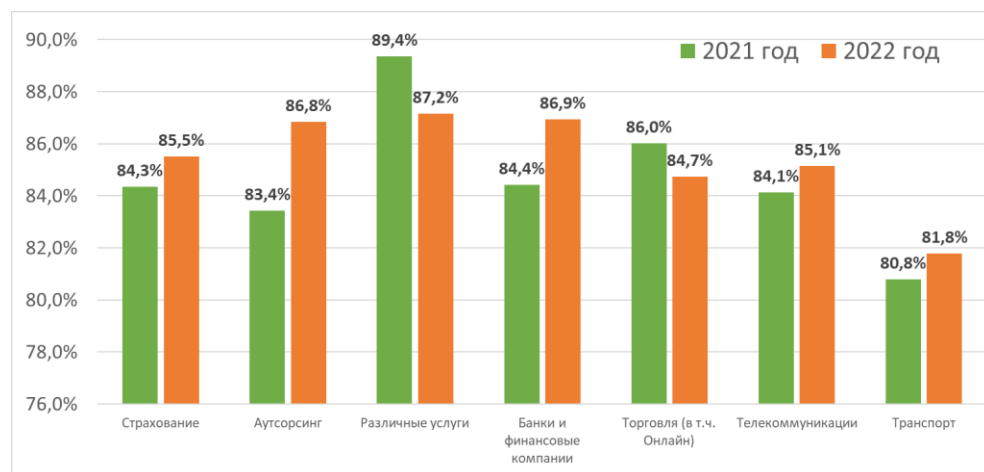
Необходимо отметить, что сбор данных, на основании которых рассчитывается индекс Job Quality для каждой волны исследования, происходит с октября предыдущего года по февраль текущего включительно. В частности, это означает, что возможное резкое снижение удовлетворенности операторов в первой половине 2020 года, которое могло быть вызвано действиями или бездействиями компаний в период начала пандемии коронавируса, нивелировано последующими действиями компании по удержанию сотрудников и росту их

удовлетворенности.

Также на значении индекса Job Quality 2022 года не сказались изменения в контактных центрах многих организаций, произошедшие в марте 2022 года из-за изменения экономической ситуации.



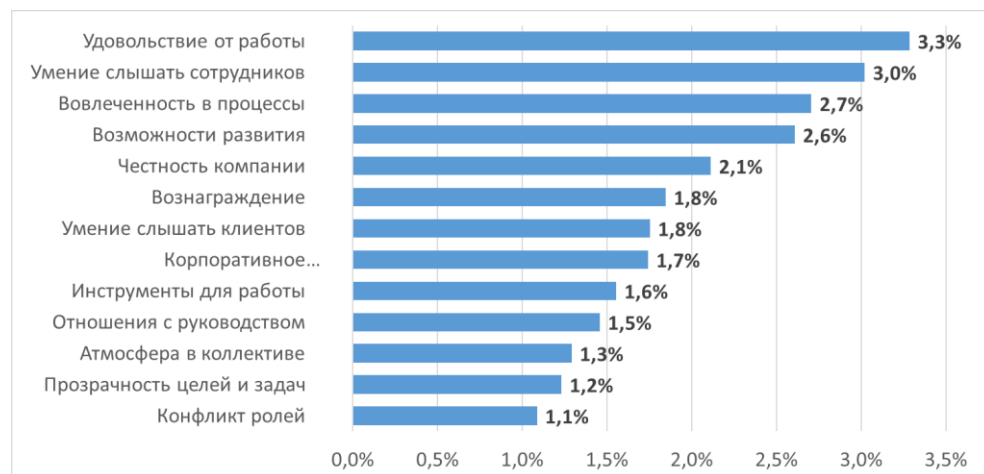
Рисунок 18. Сравнение индекса Job Quality по отраслям с результатами исследования 2021 года. N=9828



На рисунке слева (Рисунок 18) представлено сравнение индекса Job Quality по отраслям со значениями 2021 года. Рост удовлетворенности операторов наблюдается во всех отраслях за исключением представителей предприятий торговли и компаний, предоставляющих различные услуги, не относящиеся к другим представленным в исследовании отраслям.

Необходимо отметить, что среднее значение по отдельным отраслям, несмотря на большое количество анкет операторов, может определяться небольшим количеством компаний, представляющих данную отрасль. Поэтому делать статистически значимые выводы о каких-либо реальных тенденциях в рамках отрасли в настоящий момент преждевременно.

Рисунок 19. Изменения в оценках компонент Job Quality по сравнению с результатами исследования 2021 года. N=9828



Все компоненты Job Quality продемонстрировали в 2022 году рост по сравнению с результатами 2021 года (Рисунок 19). В 2021 году рост продемонстрировали 11 компонент. Наибольший рост наблюдается у компонент «Удовольствие от работы»: +3,3%, «Умение слышать сотрудников»: +3,0%, «Вовлеченность в процессы»: +2,7%. Наименьший рост демонстрируют компоненты «Атмосфера в коллективе»: +1,3%, «Прозрачность целей и задач»: +1,2%, «Конфликт ролей»: +1,1%.

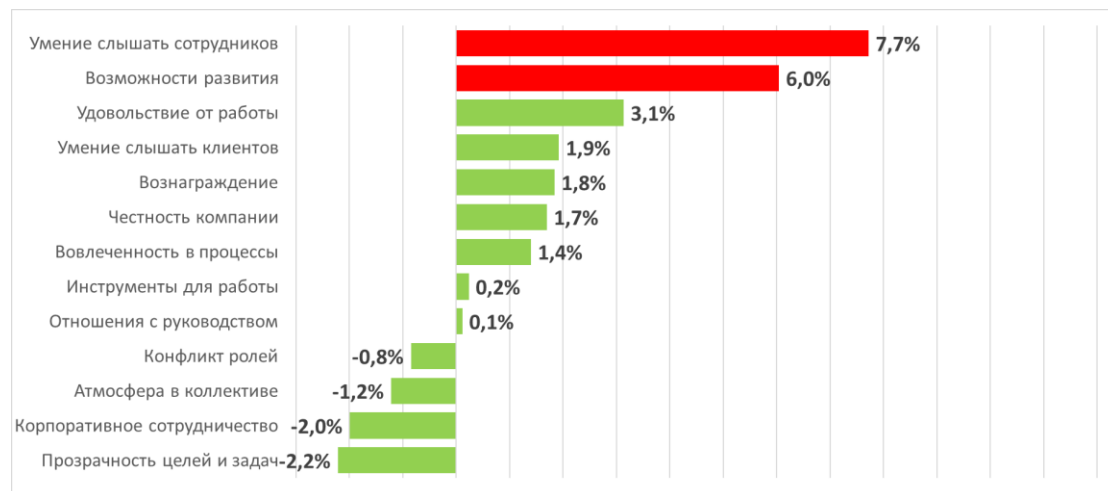
Важно отметить, что два компонента с наилучшей позитивной динамикой («Удовольствие от работы» и «Умение слышать сотрудников») по итогам исследования 2021 года показывали наименьшие значения среди всех компонент. И несмотря на наибольший рост среди всех компонент, в 2022 году в этих областях по-прежнему сохраняется наименьшая удовлетворенность

операторов КЦ.

## 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 20. Диаграмма разницы оценки компонентов Job Quality. N=9828



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, как и в 2019-2021 годах выявлены в следующих компонентах:

1. Умение слышать сотрудников
2. Возможности развития

Эти два компонента уже традиционно, с 2017 года имеют наибольшее расхождение в оценках. В 2021 году разница в оценках по компонентам была еще больше: «Умение слышать сотрудников» - 10,3%,

«Возможности развития» - 7,2%, а в 2020 году еще выше. Сокращение различий во взглядах в данных компонентах Job Quality является крайне позитивным фактором. Однако, несмотря на предпринимаемые в контактных центрах усилия, потребности операторов в развитии и самореализации выше, чем это представляют себе менеджеры КЦ. 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 говорят о том, что не нормально. 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.

Особое внимание на «Розовые очки» менеджеров следует обратить медицинским учреждениям, аутсорсинговым контакт-центрам, предприятиям торговой сферы, а также КЦ страховых компаний. Расхождение по компоненту «Умение слышать сотрудников» в данных отраслях существенно выше, чем среднее. Так в аутсорсинговых КЦ расхождение составляет 12%, по предприятиям торговли – 13%, в страховании – 14%, а в медицинских учреждениях – более 20%.

По компоненту «Возможности развития» у контакт-центров страховых компаний и медицинских учреждений расхождение также больше, чем среднее по всем участникам исследования и составляет более 11%

Наилучшим образом ситуация с расхождениями оценок выглядит у контактных центров транспортных компаний. Например, расхождение по компонентам «Возможности развития» и «Умение слышать сотрудников» наблюдаются в обратную сторону - менеджмент оценивает удовлетворенность операторов ниже, чем об этом говорят сами операторы.

В таблице ниже представлены утверждения из исследования, расхождение в оценках операторов и менеджеров, по которым составило более 5% (представлены вопросы, где оценка менеджеров выше, чем у операторов). Значение рассчитано как разница в оценках по отношению к оценке операторов.

Таблица 7. Перечень утверждений из исследования, по которым оценки менеджеров существенно выше оценок операторов

Компонент JOB QUALITY	Утверждение	Разница в оценках операторов и менеджеров
Умение слышать сотрудников	Вы видите, что Ваши полезные предложения воплощаются в жизнь	17,5%
Умение слышать сотрудников	В КЦ регулярно интересуются Вашим мнением о том, что можно улучшить	13,9%
Возможности развития	У Вас есть возможности для карьерного роста внутри компании	13,2%
Возможности развития	Вы чувствуете, что Ваша работа обладает смыслом	12,1%
Умение слышать сотрудников	Вы всегда получаете информацию о том, полезны Ваши предложения или нет с обоснованием этого	10,7%
Удовольствие от работы	Ваша работа достаточно разнообразна	9,6%
Вознаграждение	В течение месяца Вы можете рассчитывать размер будущей премии на основе текущих показателей	8,1%
Удовольствие от работы	Ваша работа достаточно интересна	7,8%
Вовлеченность в процессы	Ваша компания приветствует проявление инициативы	6,7%
Удовольствие от работы	Вы с коллегами часто делитесь друг с другом интересными ситуациями, встречающимися в вашей работе	6,0%
Возможности развития	Ваша работа требует достаточных умственных усилий для решения интересных задач	6,0%
Умение слышать клиентов	Ваша компания предлагает клиентам классные продукты	5,5%
Вознаграждение	Ваши достижения и результаты работы получают достойное признание (помимо заработной платы и премии)	5,2%
Умение слышать клиентов	Ваша компания всегда принимает меры при получении жалоб от клиентов	5,1%
Вознаграждение	Вы хорошо понимаете, как рассчитывается Ваша заработная плата и премия за месяц	5,1%
Честность компании	Ваша компания всегда честна с клиентами	5,0%

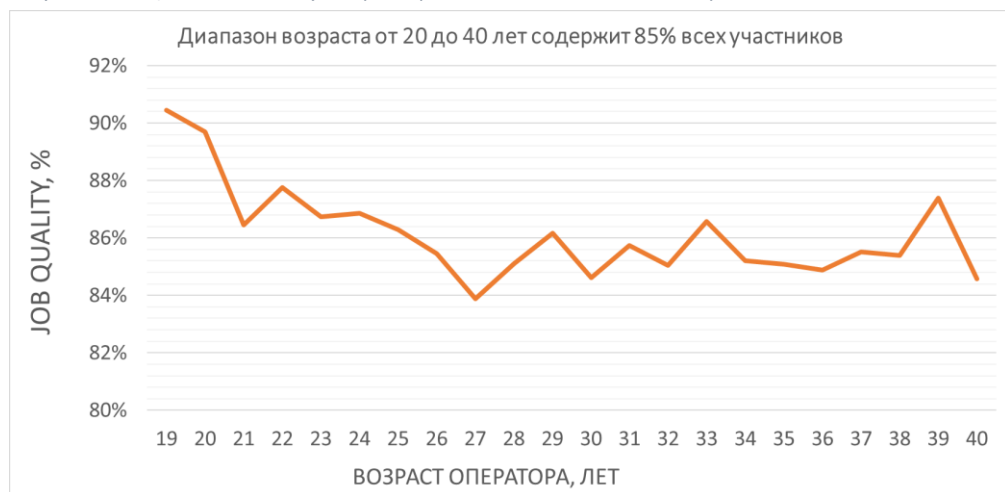
## Оценка Job Quality в зависимости от возраста и пола оператора.

### Зависимость оценки от возраста оператора.

Ниже (Рисунок 21) показан результат анализа зависимости оценки Job Quality от возраста для операторов от 20 до 40 лет. Операторы этого возраста составляют 85% от всех операторов, которые приняли участие в исследовании.

В 2022, как и в 2021 году прослеживается падение индекса на 4-5% с 90% до 85% в интервале возраста от 20 до 28 лет (на этот возрастной интервал приходится около 48% всех операторов) и последующие колебания индекса на уровне 85% в интервале возрастов от 29 до 40 лет. Необходимо отметить, что до 2019 зависимость индекса JQ от возраста операторов практически полностью отсутствовала, а в 2020 и 2021годах была менее ярко выражена.

Рисунок 21. Оценка Job Quality операторами в зависимости от возраста N=9828



С учетом того, что последние 4 года возрастной состав операторов меняется в сторону увеличения среднего возраста, менеджменту КЦ нужно будет обратить внимание на такое разное отношение операторов разного возраста, поскольку меры, которые сейчас предпринимают контакт-центры для увеличения удовлетворенности операторов, как правило, не дифференцированы по возрасту операторов.

### Зависимость оценки от пола оператора.

Ниже представлена диаграмма сравнения оценки Job Quality мужчинами и женщинами (Рисунок 22).

Рисунок 22. Оценка Job Quality в зависимости от пола оператора. N=9828

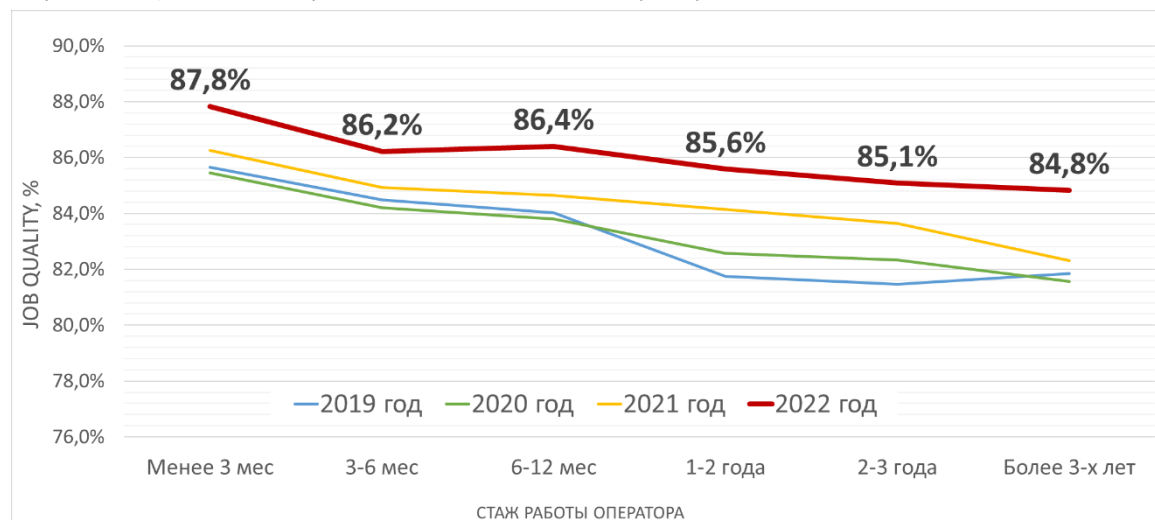


Расхождение в оценках удовлетворенности между операторами женщинами и мужчинами, которое было максимальным (более 3%) в 2015 году, к 2021 году практически исчезло. Различия в оценках, которое сократилось почти до нуля в 2021 году, в 2022 году показало небольшую разницу 1,3%

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

Ниже представлена зависимость общей оценки Job Quality от стажа работы оператора. Рисунок 23 представляет зависимость общей оценки, а Рисунок 24 – зависимость оценки компонентов от стажа работы в КЦ.

Рисунок 23. Оценка Job Quality в зависимости от стажа оператора N=9828



Как видно из графика зависимости общего индекса, уровень удовлетворенности у операторов со стажем работы менее 3-х месяцев (на испытательном сроке) является максимальным. Затем он практически равномерно падает с увеличением стажа работы. Минимальное значение приходится на операторов с наибольшим стажем работы.

Если обобщить результаты исследований за четыре предыдущих года, то наблюдается устойчивое падение индекса JQ при росте стажа операторов. Только в 2019 году индекс JQ демонстрировал рост у операторов в интервале от трех лет.

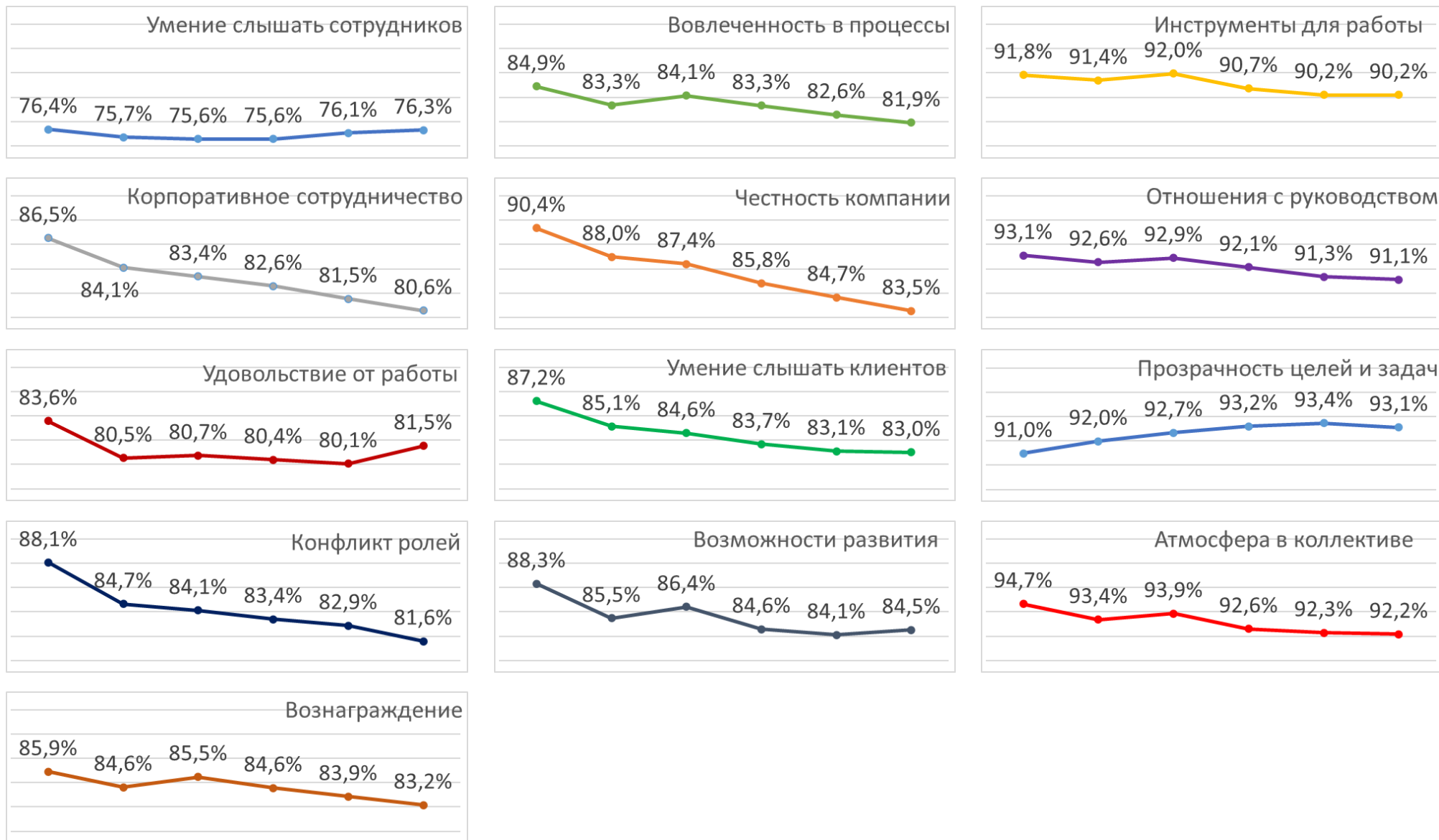
Один из выводов, которые можно сделать – это необходимость дифференциации мероприятий по увеличению удовлетворенности операторов в зависимости от стажа их работы. Как минимум, в КЦ

необходимо более «трепетно» относиться к сотрудникам со стажем более 1-2 лет. Ценность оператора по мере роста его стажа безусловно растет. Но вместе с этим падает удовлетворенность условиями труда, что негативно может повлиять на результаты работы операторов и их отток из компании. Более резкое падение удовлетворенности на рубеже 3-го месяца работы вероятно вызвано завершением испытательного срока, выхода оператора из «благоприятной» среды наставничества и адаптации к более строгой оценке и более самостоятельной работе.

Если рассмотреть зависимость компонент Job Quality от стажа работы операторов - то можно сделать следующие выводы:

1. По результатам текущего исследования можно сказать, что только два компонента не демонстрируют существенного падения вместе с увеличением стажа работы – это «Прозрачность целей и задач», «Умение слышать сотрудников».
2. Наибольшее падение с ростом стажа показывают следующие компоненты: «Корпоративное сотрудничество» - 6%, «Конфликт ролей» - 6,5%, «Честность компании» - 6,8%. Очевидно, что именно в этих областях ожидания операторов возрастают с ростом их стажа и понимания «как может быть устроено» взаимодействие внутри КЦ, между КЦ и смежными подразделениями и между КЦ и клиентами. При отсутствии существенных изменений в этих областях, удовлетворенность операторов в этих областях должна снижаться.

Рисунок 24. Зависимость компонент Job Quality от стажа работы операторов. N=9828



## Оценка лояльности операторов

В исследовании 2022 добавлены вопросы, связанные с лояльностью оператора по отношению к контакт-центру. Основной вопрос для расчета индекса лояльности сотрудников (eNPS) сформулирован следующим образом: «Оцените пожалуйста, какова вероятность, что Вы порекомендуете Ваш контактный центр в качестве места для работы своим друзьям и знакомым? Поставьте оценку от 1 до 10, где 1 – ни при каких условиях не буду рекомендовать, 10 – обязательно порекомендую (или уже неоднократно это делал)».

В таблице ниже (Таблица 8) приведено распределение оценок операторов на данный вопрос исследования. На основе распределения оценок построен индекс лояльности операторов КЦ (eNPS) как разность между оценками «промоутеров» (оценки 9 и 10) и детракторов (оценки от 1 до 6). По полученным оценкам индекса лояльности каждой компании был проведен корреляционный анализ с индексом Job Quality. Результаты приведены ниже (Рисунок 26). Полученные результаты говорят о достаточно сильной взаимосвязи индексов. Поскольку в настоящей волне исследования индекс eNPS рассчитан впервые, динамику данного показателя вывести невозможно. Абсолютное значение показателя – 38% (Рисунок 25) аналитики Апекс Берг считают достаточно высоким.

Таблица 8. Распределение оценок операторов

Оценка	Доля оценки в общем объеме
1	1%
2	2%
3	2%
4	2%
5	8%
6	4%
7	9%
8	13%
9	10%
10	48%

Рисунок 25. Индекс лояльности операторов КЦ

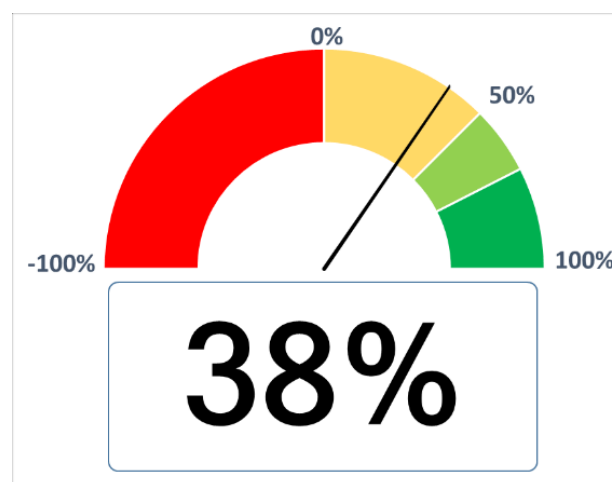
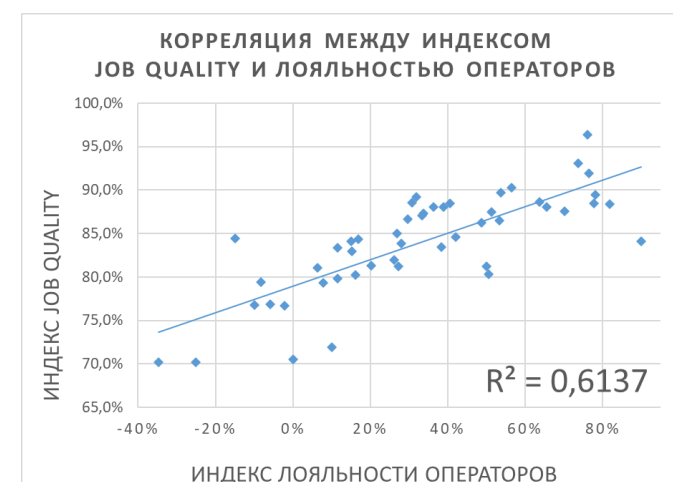


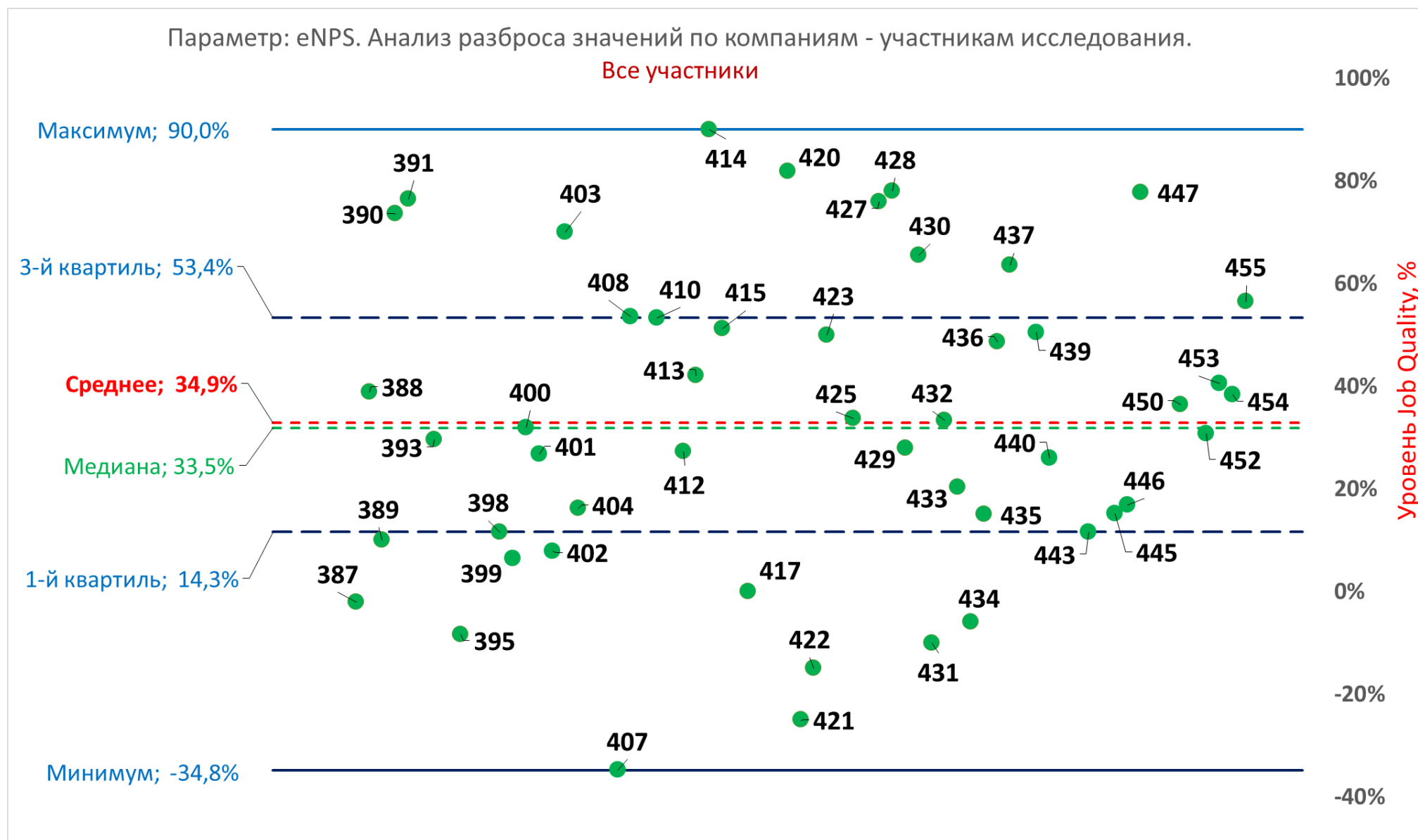
Рисунок 26. Анализ корреляции лояльности и индекса Job Quality



По аналогии со значением Job Quality, в рамках отчета подготовлена диаграмма, которая позволяет провести реальный бенчмаркинг – то есть сравнить результаты своего КЦ с показателями остальных участников. Ниже представлена диаграмма (Рисунок 27), на которой отображено распределение показателя лояльности операторов eNPS каждой компании, участвовавшей в исследовании. Каждой компании присвоен свой ID. 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 eNPS компании-участника.



Рисунок 27. Анализ разброса значений индекса eNPS – **ВСЕ УЧАСТНИКИ ИССЛЕДОВАНИЯ**. N=49





Для тех операторов, которые поставили оценки от 1 до 6, 9 или 10, задавался дополнительный вопрос о причинах, по которым они готовы рекомендовать или не рекомендовать свой КЦ в качестве места для работы. Каждый участник исследования в рамках персонального отчета получил ответы своих операторов на этот вопрос для детального анализа и планирования мероприятий по развитию. В рамках общего отчета мы включаем только облака наиболее популярных слов из ответов операторов КЦ. Рисунок 28 – ответы операторов, поставивших оценку от 1 до 6, Рисунок 29 – ответы операторов, поставивших оценку 9 или 10.

Рисунок 28. Облако слов из ответов операторов - detrакторов

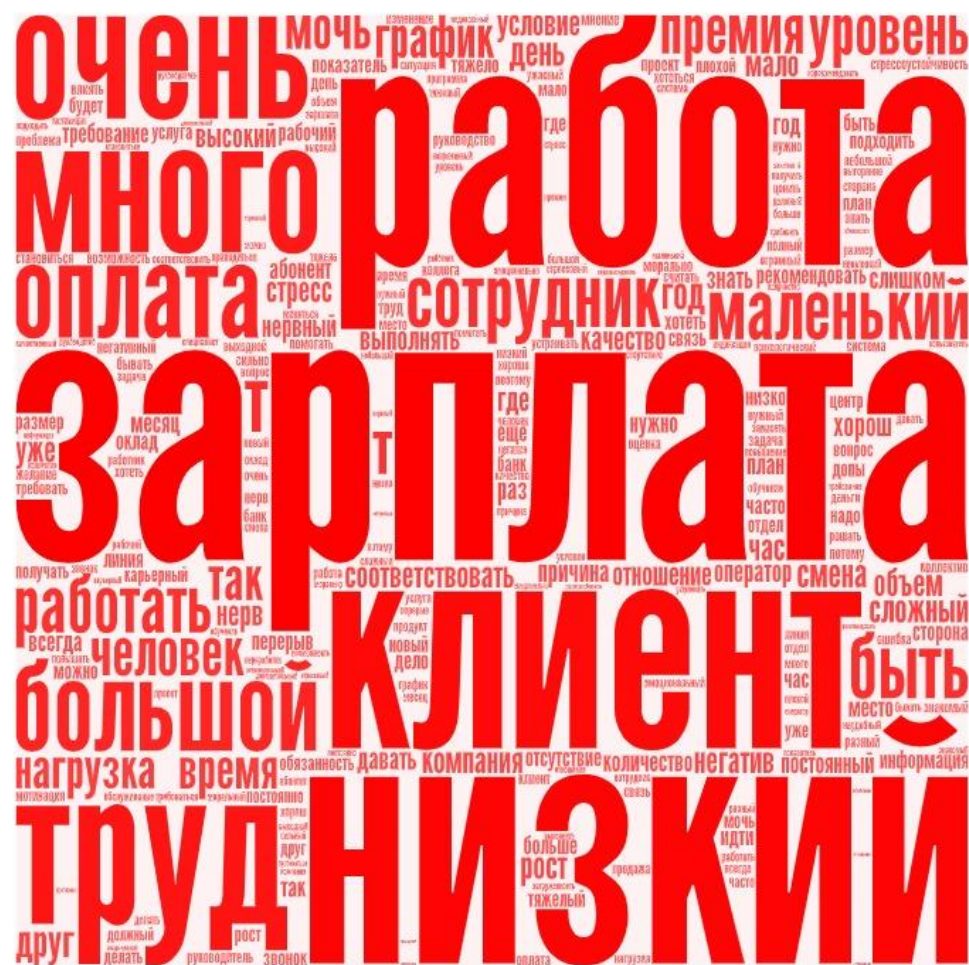
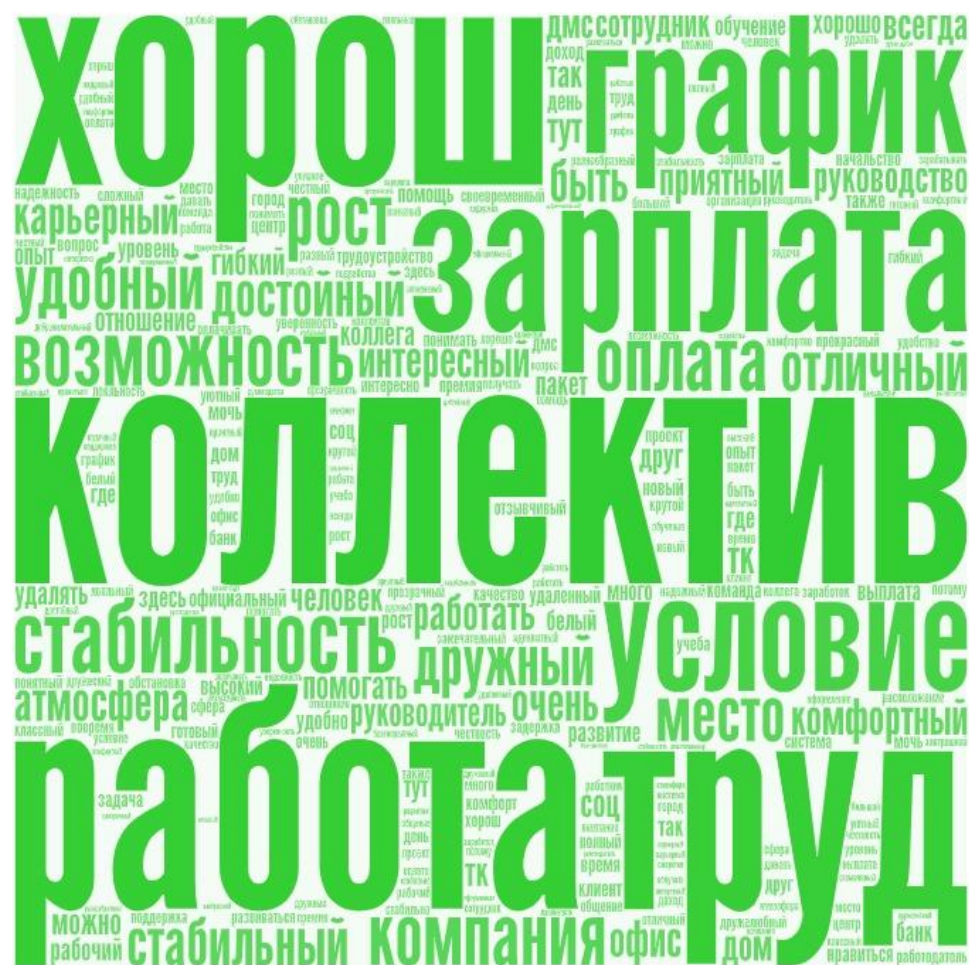


Рисунок 29. Облако слов из ответов операторов - промоутеров



# Раздел 3. Детализация по компонентам Job Quality

## Прозрачность целей и задач

Рисунок 30. Средний балл в утверждениях компонента в 2022 году и изменение к 2021 году



Рисунок 31. Анализ значения компонента по отраслям и изменение к 2021 году

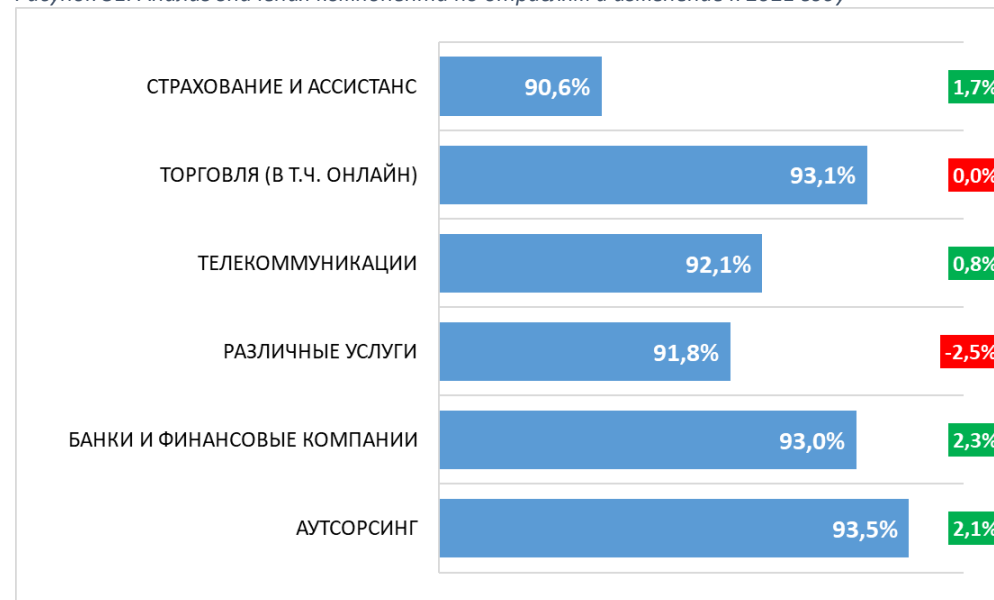


Рисунок 32. Разница в оценках операторов различного пола

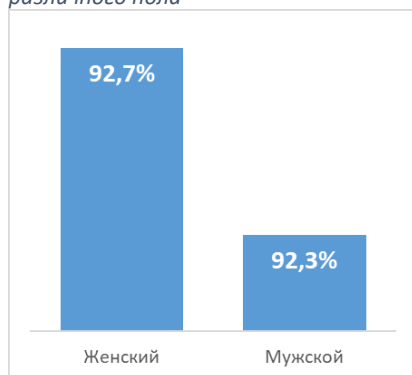


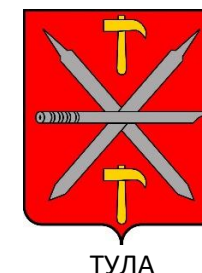
Рисунок 33. Средние значения по странам – участникам исследования



Рисунок 34. Город с наивысшим значением по компоненту



Рисунок 35. Город с самым низким значением по компоненту



## Корпоративное сотрудничество

Рисунок 36. Средний балл в утверждениях компонента в 2022 году и изменение к 2021 году



Рисунок 37. Анализ значения компонента по отраслям и изменение к 2021 году

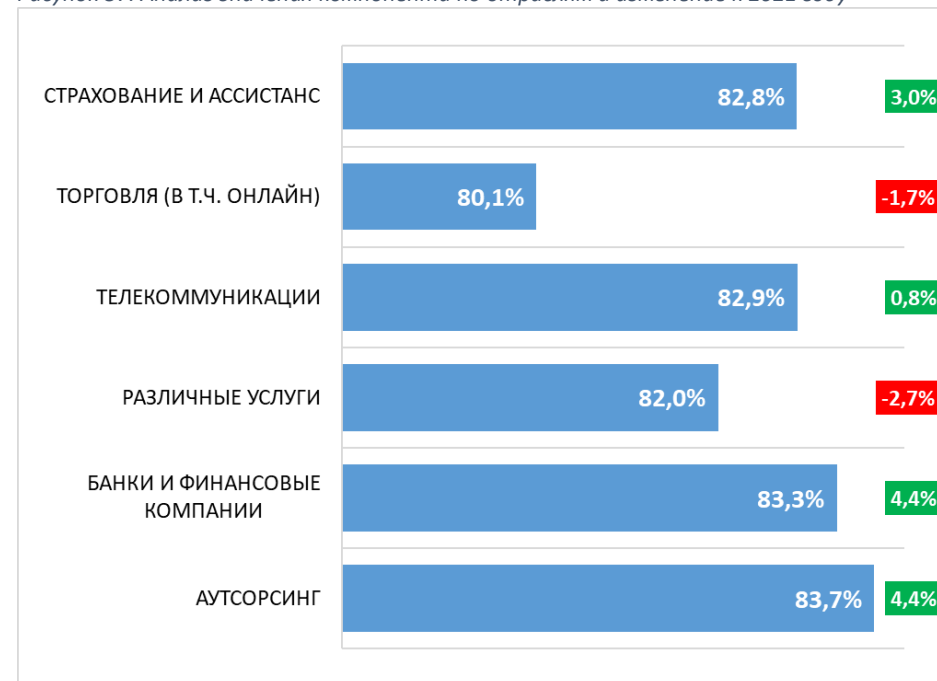


Рисунок 38. Разница в оценках операторов различного пола

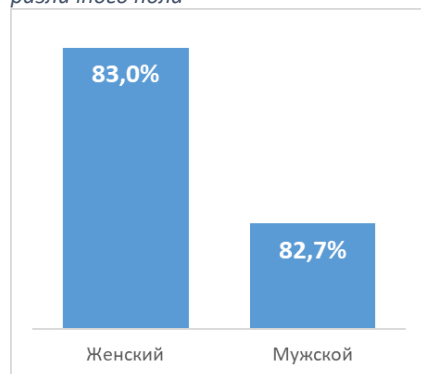


Рисунок 39. Средние значения по странам – участникам исследования



Рисунок 40. Город с наивысшим значением по компоненту



Рисунок 41. Город с самым низким значением по компоненту



## Конфликт ролей

Рисунок 42. Средний балл в утверждениях компонента в 2022 году и изменение к 2021 году



Рисунок 43. Анализ значения компонента по отраслям и изменение к 2021 году

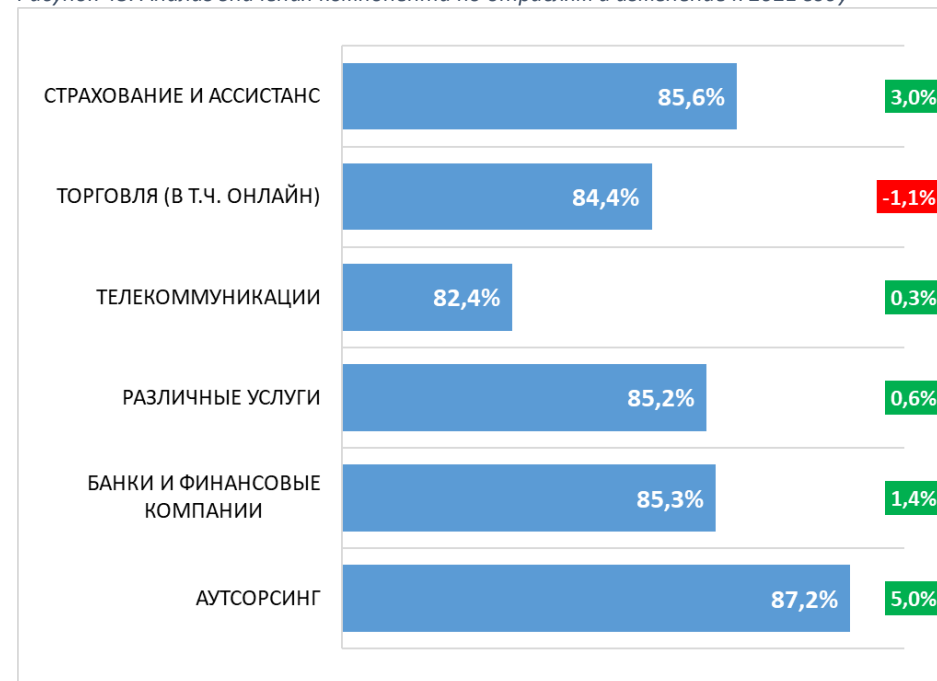


Рисунок 44. Разница в оценках операторов различного пола

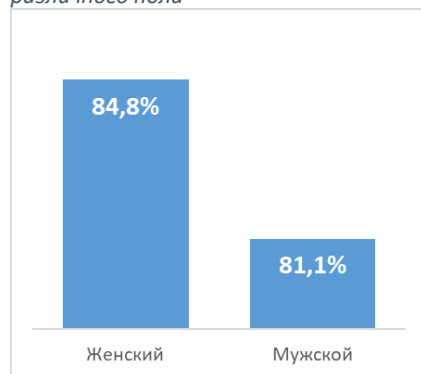


Рисунок 45. Средние значения по странам – участникам исследования



Рисунок 46. Город с наивысшим значением по компоненту



ЕЛЕЦ

Рисунок 47. Город с самым низким значением по компоненту



БРАТСК



## Отношения с руководством

Рисунок 48. Средний балл в утверждениях компонента в 2022 году и изменение к 2021 году

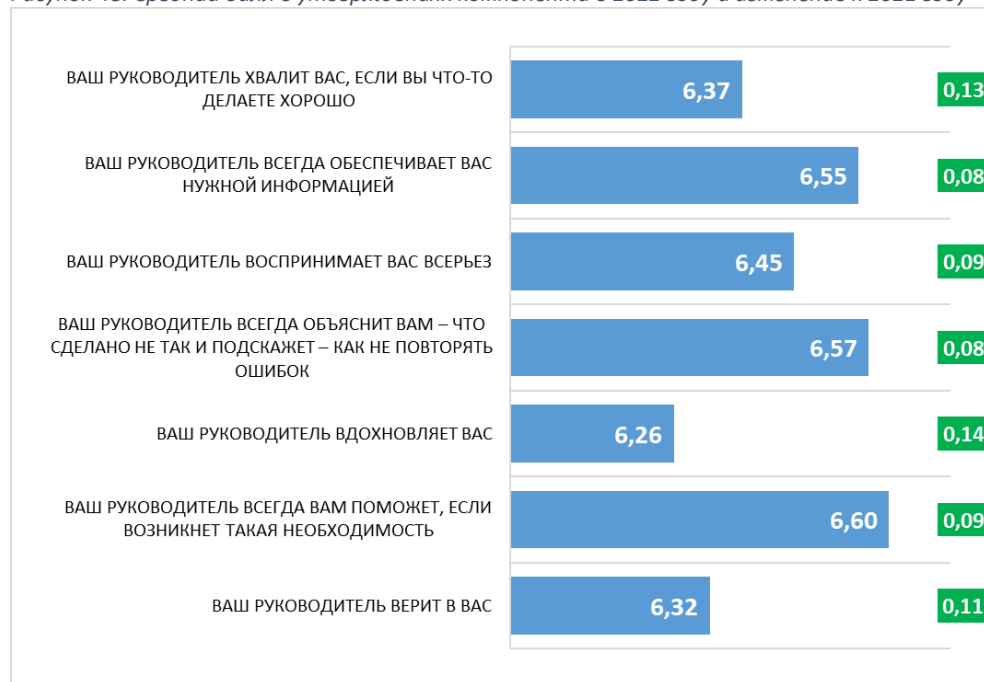


Рисунок 49. Анализ значения компонента по отраслям и изменение к 2021 году



Рисунок 50. Разница в оценках операторов различного пола

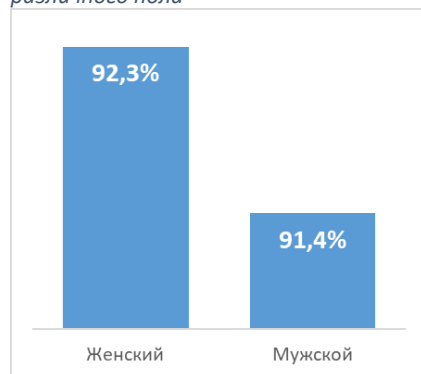


Рисунок 51. Средние значения по странам – участникам исследования



Рисунок 52. Город с наивысшим значением по компоненту



Рисунок 53. Город с самым низким значением по компоненту



## Умение слышать клиентов

Рисунок 54. Средний балл в утверждениях компонента в 2022 году и изменение к 2021 году



Рисунок 55. Анализ значения компонента по отраслям и изменение к 2021 году

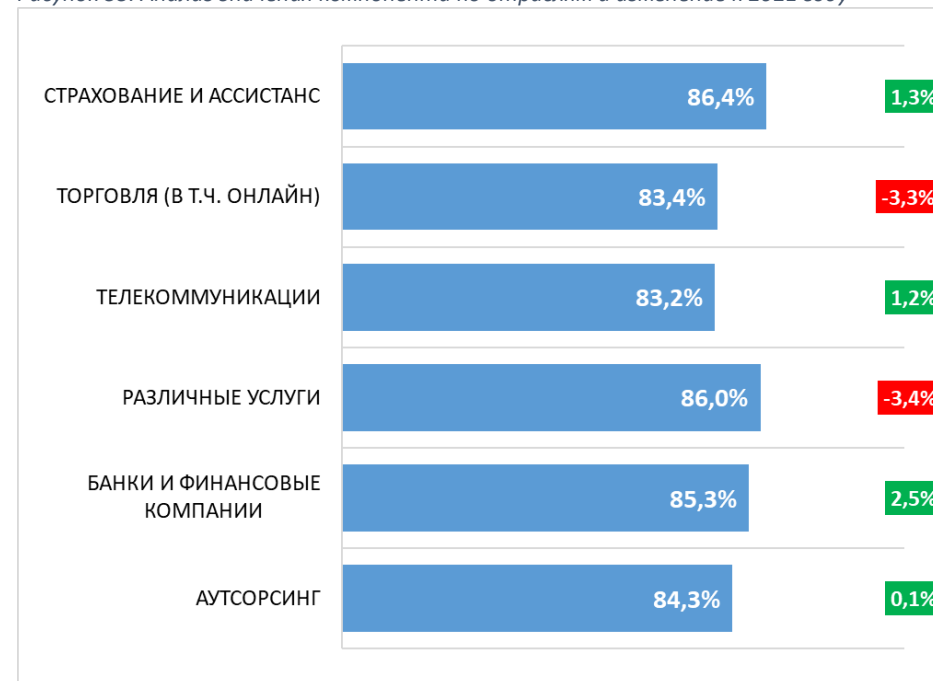


Рисунок 56. Разница в оценках операторов различного пола

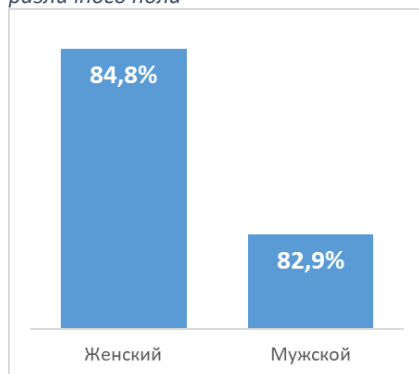


Рисунок 57. Средние значения по странам – участникам исследования



Рисунок 58. Город с наивысшим значением по компоненту



СМОЛЕНСК

Рисунок 59. Город с самым низким значением по компоненту



САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

## Умение слышать сотрудников

Рисунок 60. Средний балл в утверждениях компонента в 2022 году и изменение к 2021 году



Рисунок 61. Анализ значения компонента по отраслям и изменение к 2021 году

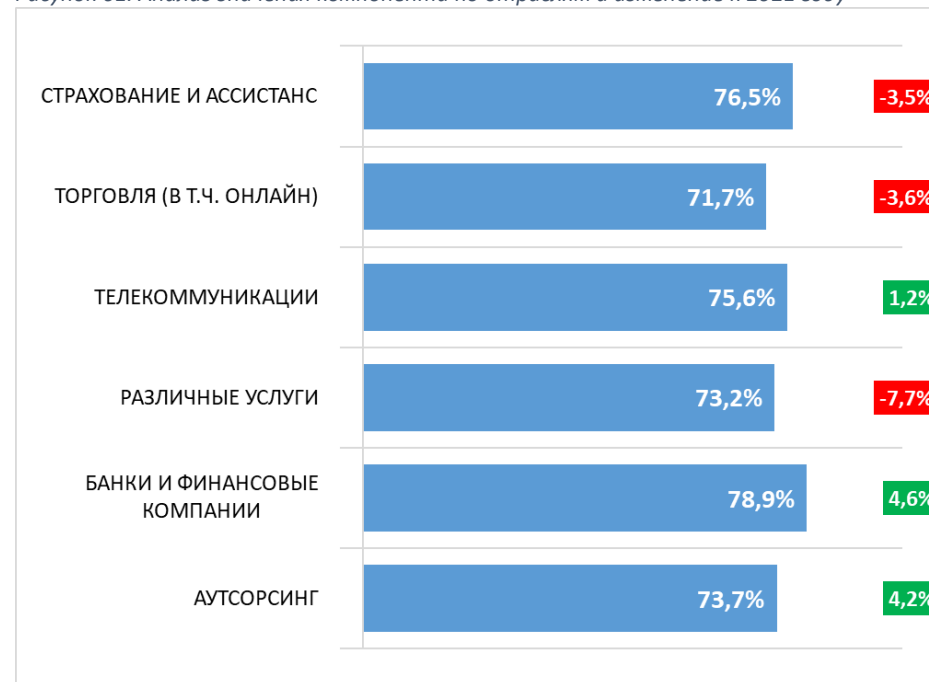


Рисунок 62. Разница в оценках операторов различного пола

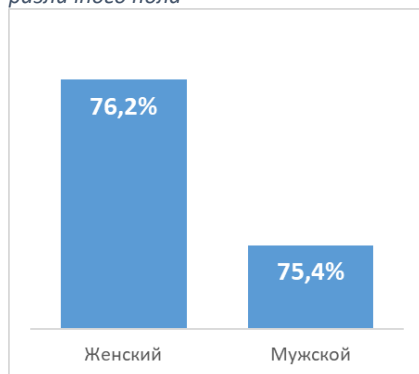


Рисунок 63. Средние значения по странам – участникам исследования

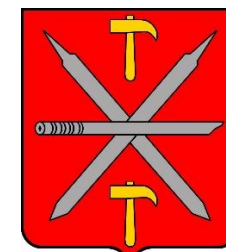


Рисунок 64. Город с наивысшим значением по компоненту



АСТРАХАНЬ

Рисунок 65. Город с самым низким значением по компоненту



ТУЛА

## Возможности для развития

Рисунок 66. Средний балл в утверждениях компонента в 2022 году и изменение к 2021 году



Рисунок 67. Анализ значения компонента по отраслям и изменение к 2021 году

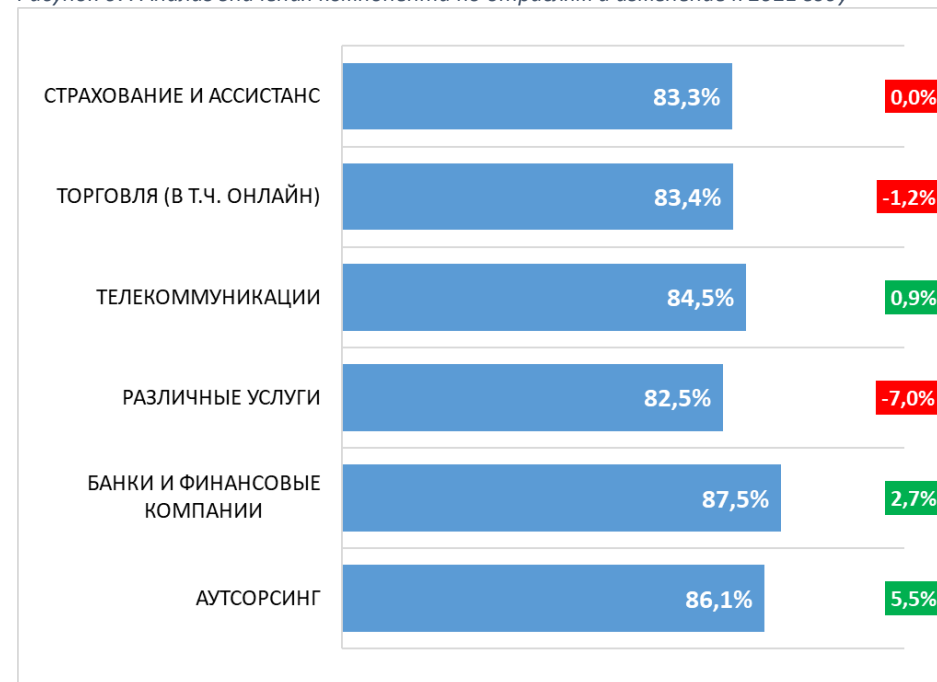


Рисунок 68. Разница в оценках операторов различного пола

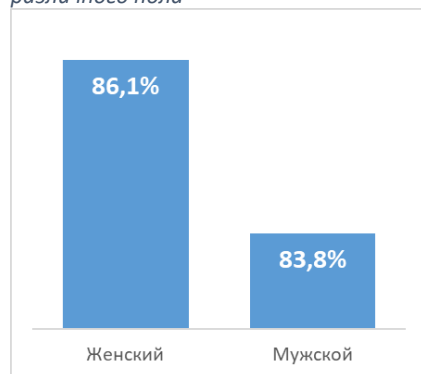


Рисунок 69. Средние значения по странам – участникам исследования

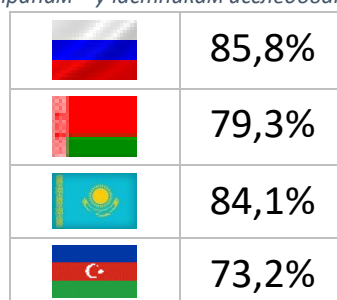


Рисунок 70. Город с наивысшим значением по компоненту



Рисунок 71. Город с самым низким значением по компоненту





## Удовольствие от работы

Рисунок 72. Средний балл в утверждениях компонента в 2022 году и изменение к 2021 году



Рисунок 73. Анализ значения компонента по отраслям и изменение к 2021 году

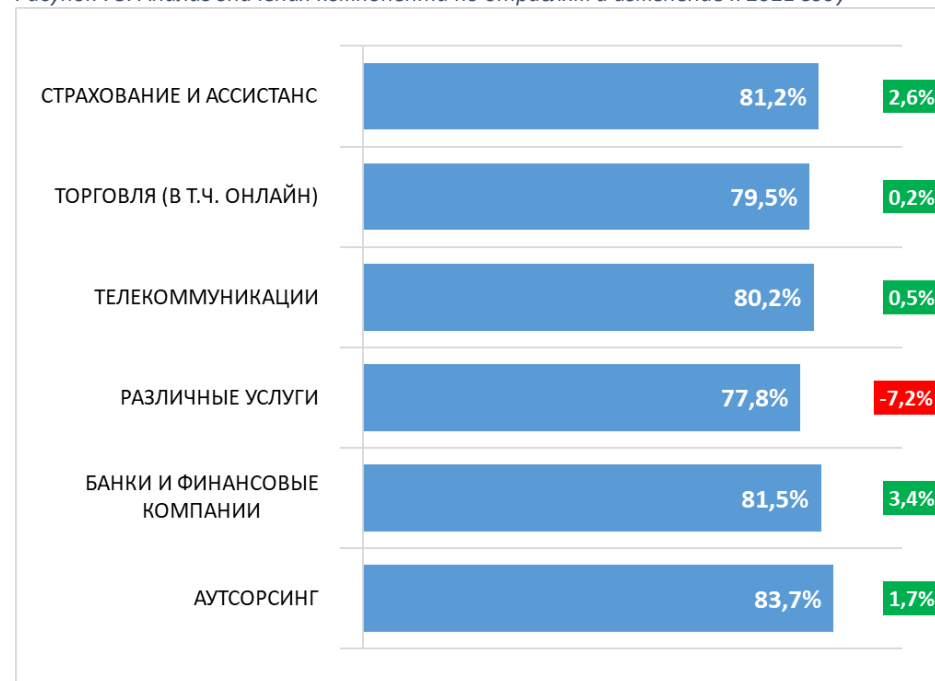


Рисунок 74. Разница в оценках операторов различного пола

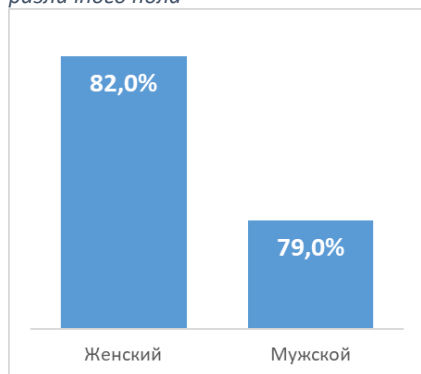


Рисунок 75. Средние значения по странам – участникам исследования



Рисунок 76. Город с наивысшим значением по компоненту



АСТРАХАНЬ

Рисунок 77. Город с самым низким значением по компоненту



БАКУ

## Инструменты для работы

Рисунок 78. Средний балл в утверждениях компонента в 2022 году и изменение к 2021 году



Рисунок 79. Анализ значения компонента по отраслям и изменение к 2021 году

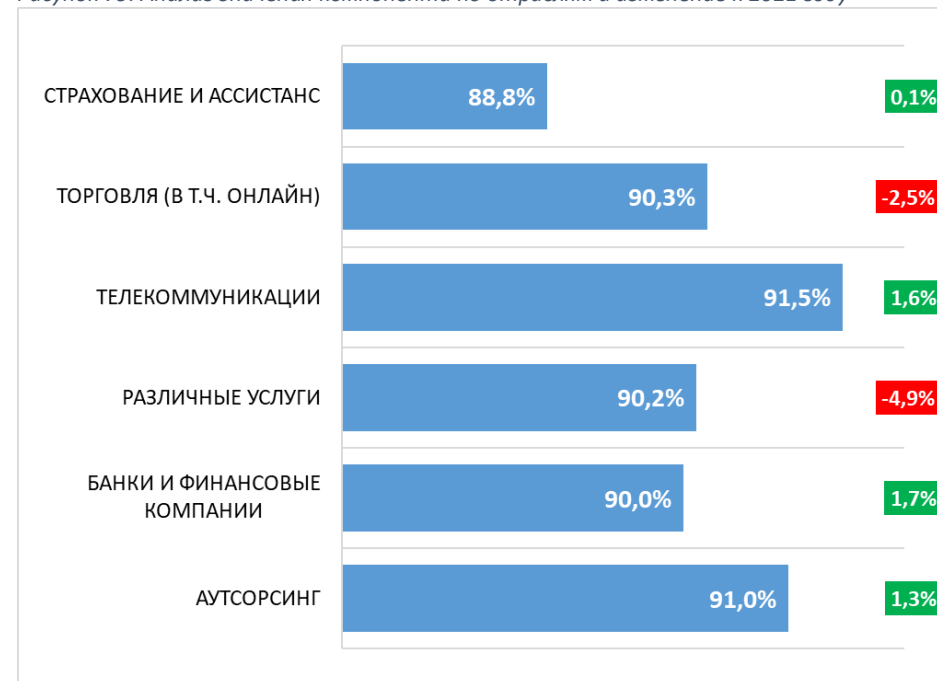


Рисунок 80. Разница в оценках операторов различного пола

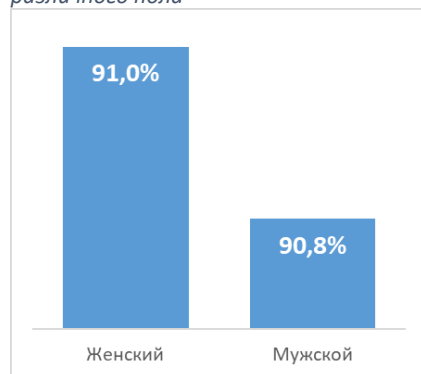


Рисунок 81. Средние значения по странам – участникам исследования



Рисунок 82. Город с наивысшим значением по компоненту



ЕЛЕЦ

Рисунок 83. Город с самым низким значением по компоненту



САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

## Вовлеченность в процессы

Рисунок 84. Средний балл в утверждениях компонента в 2022 году и изменение к 2021 году



Рисунок 85. Анализ значения компонента по отраслям и изменение к 2021 году



Рисунок 86. Разница в оценках операторов различного пола

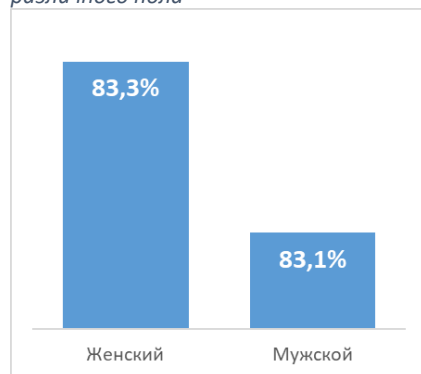


Рисунок 87. Средние значения по странам – участникам исследования



Рисунок 88. Город с наивысшим значением по компоненту



Рисунок 89. Город с самым низким значением по компоненту



## Честность компании

Рисунок 90. Средний балл в утверждениях компонента в 2022 году и изменение к 2021 году



Рисунок 91. Анализ значения компонента по отраслям и изменение к 2021 году



Рисунок 92. Разница в оценках операторов различного пола

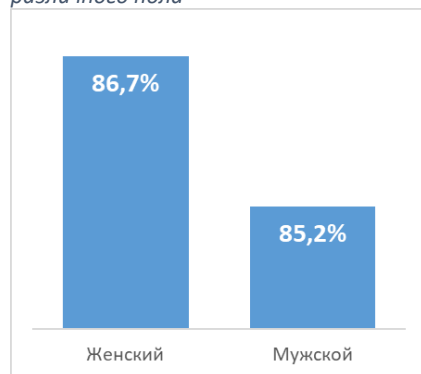


Рисунок 93. Средние значения по странам – участникам исследования



Рисунок 94. Город с наивысшим значением по компоненту



Рисунок 95. Город с самым низким значением по компоненту



## Атмосфера в коллективе

Рисунок 96. Средний балл в утверждениях компонента в 2022 году и изменение к 2021 году

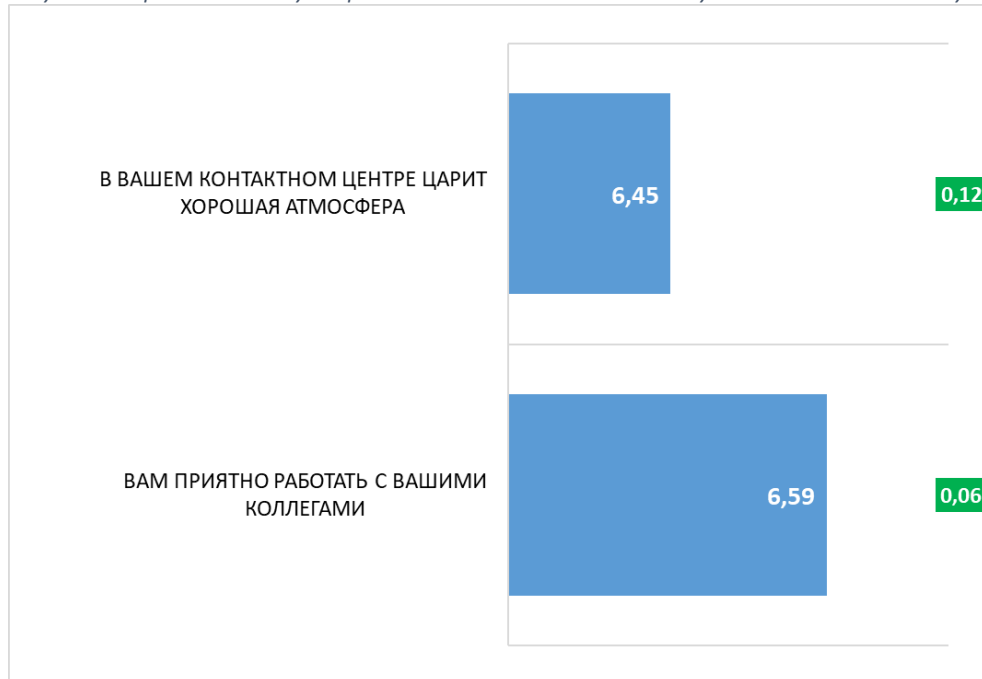


Рисунок 97. Анализ значения компонента по отраслям и изменение к 2021 году

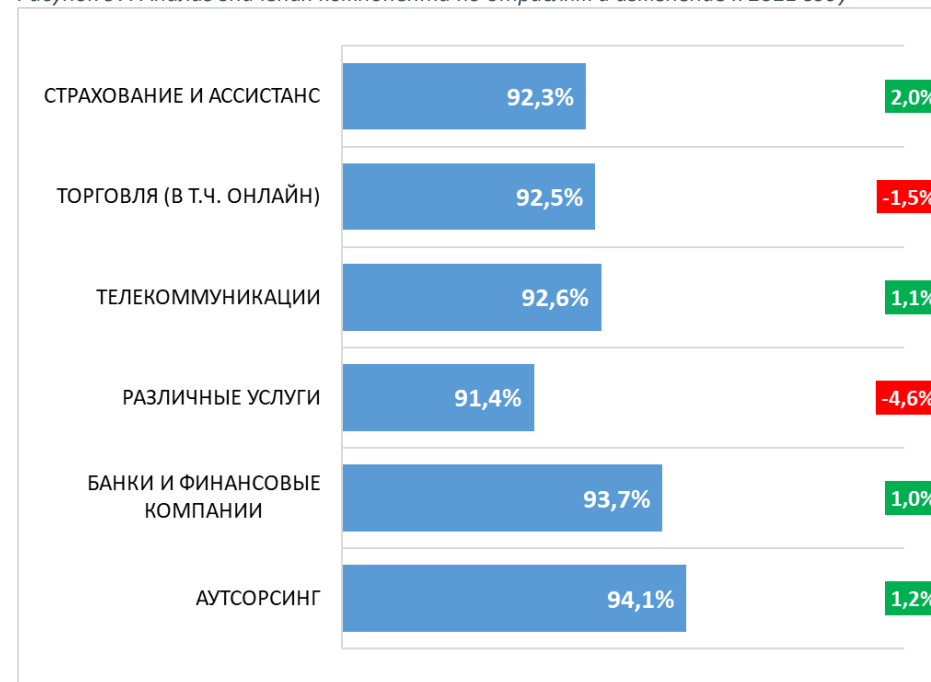


Рисунок 98. Разница в оценках операторов различного пола

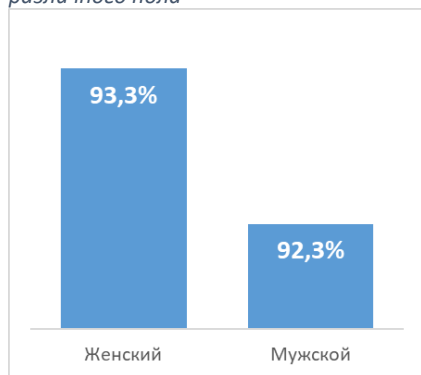


Рисунок 99. Средние значения по странам – участникам исследования



Рисунок 100. Город с наивысшим значением по компоненту



ЕЛЕЦ

Рисунок 101. Город с самым низким значением по компоненту



ПАВЛОДАР

## Вознаграждение

Рисунок 102. Средний балл в утверждениях компонента в 2022 году и изменение к 2021 году



Рисунок 103. Анализ значения компонента по отраслям и изменение к 2021 году

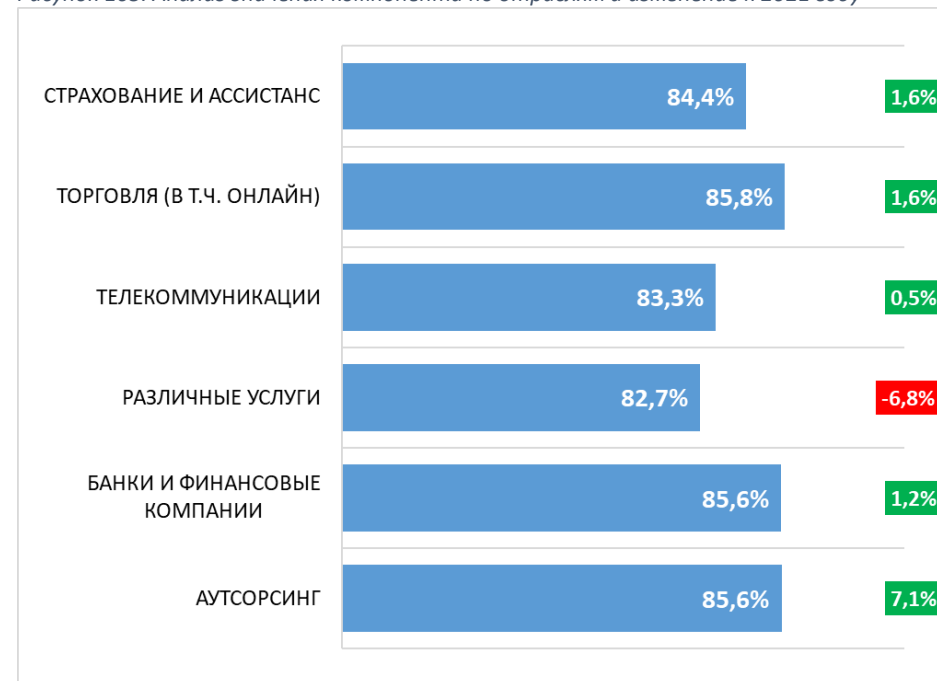


Рисунок 104. Разница в оценках операторов различного пола

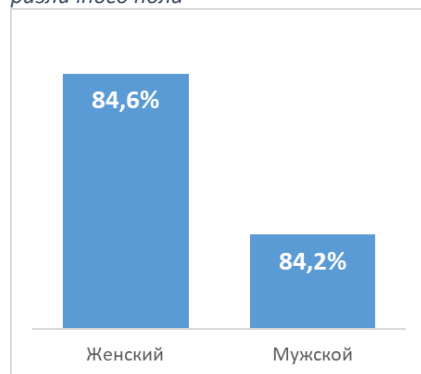


Рисунок 105. Средние значения по странам – участникам исследования



Рисунок 106. Город с наивысшим значением по компоненту



БРЯНСК

Рисунок 107. Город с самым низким значением по компоненту



АЛМАТЫ

## Заключение

Мы благодарим все контакт-центры, которые участвовали в исследовании, а также приглашаем присоединиться к этому и другим исследованиями бесплатно.

### Информация о компании «Апекс Берг»



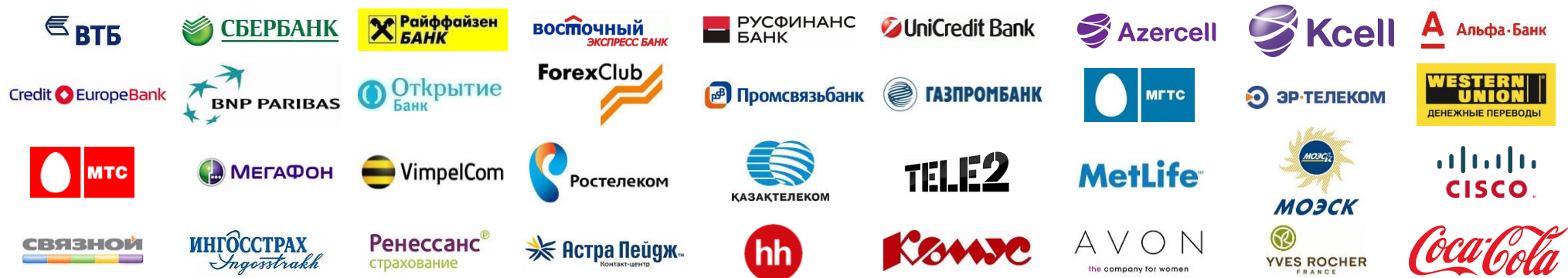
Компания Апекс Берг работает на рынке с 2006 года и заслужила репутацию высококлассной профессиональной консалтинговой и тренинговой компании не только в России, но и в странах СНГ.

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.

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 2022 г.