**Управление человеческими ресурсами позволяет повысить эффективность бизнеса и удовлетворенность клиентов**

Martin Veselka, Country Manager, компания Genesys Telecommunications Laboratories

Контакт-центр является основной точкой всех взаимодействий компании и клиента; он соприкасается с клиентом гораздо чаще, чем любое другое подразделение компании, независимо от того, какой способ выберет клиент для обращения в компанию. Сегодня контакт-центры становятся "дружелюбным лицом" компании при решении проблем, при предоставлении информации или поддержки, а также при продаже товаров и услуг. Качество такого взаимодействия между клиентом и организацией часто оказывается главным фактором, определяющим лояльность клиента. Компании, делающие все для обеспечения удовлетворенности клиента, вознаграждаются высокими показателями привлечения и удержания клиентов, а также большей доходностью. К тому же компании, способные определить долгосрочную ценность каждого клиента, смогут принимать более информированные решения о степени оперативности и доступности сервиса, подходящей для определенного сегмента клиентуры.

Для успешного ведения бизнеса компании должны быть уверены в том, что каждый клиент получает необходимый уровень обслуживания, и одновременно оптимизировать рабочие показатели и структуру издержек своего контакт-центра. Кроме того, необходимо поддерживать баланс между снижением расходов на комплектование контакт-центра и оперативным реагированием на потребности клиентов. Новейшие программы для управления человеческими ресурсами в комбинации с продуманной стратегией ведения бизнеса и проверенными методами внедрения позволяют организациям добиться высокой удовлетворенности и лояльности своих клиентов и повышения доходов, а также снизить издержки и уменьшить нагрузку на операторов.

**Управление человеческими ресурсами позволяет повысить удовлетворенность клиентов**

Клиенты ожидают, что их запросы будут "в первой инстанции", без дальнейших переадресаций. По отраслевым стандартам, выполнение этого показателя на 80-95% считается превосходным достижением. Чтобы получить такой результат, предприятиям нужно эффективнее использовать свои технологические и человеческие ресурсы. Приложения для управления человеческими ресурсами, позволяющие точно предсказывать потребности клиентов на всех каналах общения с учетом маркетинговых кампаний и специальных предложений, повысят качество обслуживания, гарантируя, что нужные специалисты будут доступны именно в тот момент, когда покупательский спрос достигает пика. Организации, внедрившие такие приложения, применяют их для долгосрочного и оперативного планирования, решая вопросы любой сложности - например, сколько людей надо нанять через полгода, какое число работников потребуется для приема звонков или обработки запросов в чатах и по электронной почте каждые пятнадцать минут один раз в день.

**Управление человеческими ресурсами снижает нагрузку на операторов**

Приложения для управления людскими ресурсами также помогают создать более дружественную к оператору рабочую среду. Показатели утомляемости операторов сильно варьируются: менее чем от 9% в центрах с наилучшим управлением и до 80% в худших случаях. Контакт-центры, где показатели утомляемости работников велики, не обеспечивают высоких стандартов качества и оперативности клиентского облуживания, здесь также мала вероятность спешных дополнительных и перекрестных продаж из-за наличия множества неопытных операторов. Кроме того, контакт-центры представляют собой весьма сложную рабочую среду, поскольку работники находятся под влиянием настроения клиентов. Помогая избежать длительных задержек при ответе на запрос клиента, программное обеспечение для управления персоналом улучшает качество взаимодействия клиентов с сотрудниками контакт-центра, повышая степень удовлетворенности клиентов.

Как правило, контакт-центры, часто меняющие рабочие расписания своих операторов, сталкиваются с проблемой оттока кадров, недовольства сотрудников и падения рабочих показателей. Независимо от того, работают операторы на полной ставке или нет, являются они взрослыми людьми или студентами, не многие из них могут менять свой график с частотой раз в неделю (или даже раз в день), чтобы контакт-центр работал с максимальной эффективностью.

Большинство крупнейших контакт-центров в отрасли обнаружили, что с помощью приложений для управления персоналом можно не только прогнозировать и составлять расписания в рамках предприятия, но и создавать графики работы силами самих операторов - все это позволяет достичь хорошего равновесия между потребностями сотрудников и задачами компании. Другие контакт-центры с таким же успехом применяют автоматические средства для обеспечения беспрерывной работы при одновременном соблюдении личных потребностей персонала. Эти подходы лучше всего работают, если приложение для управления людскими ресурсами основано на веб-технологиях, чтобы операторы, старшие смен и менеджеры имели доступ к самым свежим данным из любого места и обеспечивали оперативную коммуникацию в пределах всего предприятия.

Предлагая операторам сбалансированный и корректный подход к формированию текущего штата контакт-центра, организации могут использовать современные средства управления персоналом и таким образом оправдать ожидания своих клиентов, не жертвуя доходами компании или здоровьем ее сотрудников.

**Внедрение стратегии управления персоналом**

Организации, которые внедряют у себя приложение для управления персоналом и ожидают, что оно решит все проблемы эффективной работы операторов без создания четкой стратегии и использования проверенных методов, как правило, не достигают всех поставленных целей и получают низкую окупаемость инвестиций (ROI). Эффективное управление персоналом задействует все ресурсы контакт-центра - старших смен, менеджеров, специалистов по информационным технологиям и компьютерной телефонии, персонал на коммутаторах, разработчиков веб-приложений и так далее. Вероятность успешного внедрения системы управления персоналом резко возрастает, если организация формулирует свою стратегию формирования и требования к системе еще до начала работ по выполнению проекта. Достичь наилучших результатов можно, обратившись к компании-поставщику услуг по управлению персоналом, которая окажет поддержку при разработке стратегии, а также предоставит и внедрит технологические компоненты системы.

**Выбор решения для управления персоналом**

Добиться баланса, обеспечивающего отличное обслуживание при умеренной стоимости работы операторов, - задача нелегкая. Оплата работы операторов составляет приблизительно 70% всех расходов внешнего контакт-центра и 80% для внутренней справочной службы. Сейчас, когда перед организациями стоят такие стратегические цели, как внедрение мультимедийных средств взаимодействия с клиентами, сегментация и анализ клиентуры, потребность в управлении людскими ресурсами растет практически в геометрической прогрессии. Решения, необходимые для этого, прошли очень большой путь за последние два года, и новейшие приложения выгодно отличаются легкостью внедрения и использования системы и располагают широким набором функций, упрощающих совместную работу и оперативное управление внутри контакт-центра. Срок окупаемости инвестиций в современные приложения по управлению персоналом составляет в среднем от четырех до восьми месяцев, в отдельных случаях ежегодные поступления могут в пять и более раз превышать начальные вложения. Хорошо спланированное и скоординированное внедрение решения, четкие стратегии подбора персонала позволяют современным приложениям функционировать спустя две-четыре недели после начала внедрения, требуя минимальной поддержки в процессе работы.

Программное обеспечение для управления персоналом абсолютно необходимо любому контакт-центру, имеющему штат в 75 и более операторов. Это нужно для точного прогнозирования спроса, оптимизации рабочего графика и предоставления данных, которые требуются для принятия стратегических решений в реальном времени и эффективного функционирования. Более сложные решения для управления персоналом имеют особые функции прогнозирования, например для электронной почты и других типов «отложенного взаимодействия»; такие приложения могут эффективно планировать работу с различными сегментами клиентуры, предложениями услуг, языками и средствами общения, не создавая дополнительных проблем с конфигурацией или поддержкой системы.

Выбирая технологическую базу, следует отдать предпочтение решению, соответствующему большинству потребностей компании и обеспечивающему лучшие показатели окупаемости инвестиций (рекомендации по расчету сроков окупаемости приведены ниже). Необходимо также найти положительно зарекомендовавшую себя компанию-поставщика услуг по управлению персоналом, обладающую хорошей управленческой командой, финансово стабильной и вкладывающей деньги в исследовательские работы в областях, интересующих данное предприятие.

Помимо этих стандартных критериев следует учитывать, что шансы успешно завершить проект повышаются при сотрудничестве с поставщиком, имеющим опыт подобных внедрений и способным обеспечить постоянную поддержку и консалтинг. К тому же поставщик решения должен знать всю телефонную и IP-инфраструктуру, которая интегрируется с управлением персоналом. Для мультимедийных контакт-центров особенно важен тот факт, что на основе технологических средств строится сложная среда, где производятся переадресации. Приложение по управлению персоналом должно поддерживать сегментацию клиентуры и способствовать переадресации клиентских запросов в соответствии с необходимым опытом оператора, его доступностью на данный момент, и согласно утвержденному расписанию.

**Заключение**

На рынке контакт-центров управление персоналом остается, к сожалению, одним из самых недооцененных приложений, даже несмотря на то, что срок окупаемости последних версий составляет лишь от четырех до восьми месяцев и все больше специалистов считает их важнейшим элементом успешной деятельности компаний.

Согласно недавнему отчету компании Frost & Sullivan, показатель использования компаниями программ для управления персоналом в 2001 году составлял менее 10%, но к 2005 году ожидается, что этот показатель на североамериканском рынке вырастет до 20%. Другие крупные аналитики утверждают, что подобные продукты являются прекрасным выбором для компаний, которые стремятся увеличить свою эффективность и снизить издержки при ограниченном бюджете капиталовложений. Приложения для управления персоналом повышают производительность контакт-центров, качество обслуживания клиентов и уровень удовлетворенности клиентов, а также снижают утомляемость операторов. Раньше о надлежащем управлении работой персонала думали только менеджеры контакт-центров - сегодня это влияет на работу всей организации и, самое главное, на ее отношения с клиентами.

**Этапы подсчета окупаемости инвестиций**

Определить все дополнительные приходы и расходы средств, требующихся для внедрения нового приложения. Разделить однократные расходы и постоянные ежегодные затраты.

Получить в финансовом отделе справку о принятых в компании правилах расчета окупаемости инвестиций. Если такая информация недоступна, использовать формулы в Excel или другой программе крупноформатных таблиц.

До того, как вносить какие-либо изменения или внедрять новое приложение для управления персоналом, следует определить количество ресурсов (операторов, старших операторов смены и менеджеров), распределяемых на обслуживание звонков, писем электронной почты и чатов. Следует также отметить текущий уровень обслуживания.

Следует четыре недели после внедрения приложения и доработки рабочих графиков следует пересчитать количество ресурсов, предназначенных для обработки клиентских транзакций, и распределить их в соответствии с существенными спадам или подъемами количества транзакций. Если уровень обслуживания остался неизменным, то более тщательное распределение ресурсов в соответствии с нуждами клиентов должно резко уменьшить количество ресурсов, необходимое для обработки клиентских транзакций. Следует ожидать, что экономия составит от 10 до 50%.

Достичь экономии можно и за счет сокращения числа старших операторов смены, что уменьшает утомляемость операторов (по оценкам, стоимость найма и обучения каждого нового оператора составляет $5,000) и снижает отток клиентуры (экономия будет отражена в данных, собранных с учетом долгосрочной ценности клиентов). Приложения для управления персоналом также благотворно влияют на удовлетворенность клиентов, но этот показатель очень трудно поддается измерению, поэтому редко учитывается при расчете окупаемости инвестиций.

Пересчитать ежемесячную экономию на период, в течение которого вам необходимо определить окупаемость по инвестициям.

Представить отчет об успехах высшему руководству, поскольку успешное выполнение данного проекта обеспечит высокую степень доверия руководства в следующий раз, когда вам понадобится сделать очередные инвестиции.

Помимо этого многие поставщики приложений для управления персоналом проводят тщательный анализ окупаемости инвестиций еще на стадии запроса предложений и оценки программного обеспечения. Данные, используемые при таком анализе, могут стать прекрасной основой для оценки и сравнения показателей окупаемости инвестиций, и позволят вам впоследствии сравнивать достигнутые результаты с первоначальными ожиданиями.