

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.04.02 / Менеджмент
Кафедра Менеджмента

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Клиентоориентированные технологии в управление организацией УДК <u>005.336.5:005.57</u>

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ4А	Сухопаров Д. М.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина И.Е.	д.э.н., профессор		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.ф.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. кафедрой менеджмента	Чистякова Н.О.	к.э.н., доцент		

Томск - 2016г.

Планируемые результаты обучения по ООП (магистратура)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Общепрофессиональные и профессиональные компетенции</i>	
P₁	Умение применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
P₂	Способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
P₃	Способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
P₄	Способность разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
<i>Общекультурные компетенции</i>	
P₅	Способность понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
P₆	Способность эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки (специальность) 38.04.02 / Менеджмент
Кафедра Менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой
_____ Чистякова Н. О.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Магистерской диссертации

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ4А	Сухопарову Денису Михайловичу

Тема работы:

Клиентоориентированные технологии в управление организацией

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	Объект исследования: ПАО «Сбербанк», контактный центр. Исходные данные: статистика по обращениям клиентов в контактный центр внутреннего структурного подразделения ПАО «Сбербанк»
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования,</i>	Сущность клиентоориентированного подхода в менеджменте. Клиентоориентированные технологии управления. Организационные основы функционирования контактного центра.

<p>проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</p>	<p>Характеристика “ПАО Сбербанк”. Анализ системы планирования загрузки специалистов контактного центра, формирование рекомендаций.</p>
--	--

<p>Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>Актуальность темы исследования. Цели и задачи работы. Характеристика объекта исследования. Сравнение расчетов численности специалистов контактного центра методами Эрланга и Эмпирическим. Предложения по совершенствованию работы контактного центра внутреннего структурного подразделения ПАО «Сбербанк».</p>
--	---

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы
(с указанием разделов)

Раздел	Консультант
Совершенствование работы контактного центра ПАО” Сбербанк”	Руководитель внутреннего структурного подразделения ПАО “Сбербанк” Грицевич Л. А.
Социальная ответственность	К.ф.н. Черепанова Н. В.

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:

Организационные основы функционирования контактного центра	Доцент, к.и.н. Ким А. А.
--	--------------------------

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина И.Е.	д.э.н., профессор		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ4А	Сухопаров Денис Михайлович		

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
ЗАМ4А	Сухопарову Денису Михайловичу

Институт	социально-гуманитарных технологий	Кафедра	менеджмента
Уровень образования	магистратура	Направление/специальность	38.04.02 / менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>Рабочая обстановка защищена от опасностей и угрозы здоровью всех сотрудников, посетителей и клиентов. Для обеспечения безопасного рабочего процесса соблюдается технологическая дисциплина всех процессов, законы и регламенты. В случае если на предприятии применяется небезопасная технология, которая мешает личной безопасности, необходимо в срочном порядке сообщить о возникшей ситуации отделу, отвечающему за направление охраны труда, окружающей среды и технике безопасности (ПАО «Сбербанк»).</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>Законодательных и нормативных документов для изучения не предусмотрено</p>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>Изучен спектр вопросов, относящихся к внутренней социальной ответственности компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры; - системы организации труда и его безопасности; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; 	<p>Изучен спектр вопросов, относящихся к внешней социальной ответственности компании:</p>

<p>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</p> <p>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</p> <p>- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</p> <p>- готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</p>	<p>- содействие охране окружающей среды;</p> <p>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</p> <p>- спонсорство, гранты и корпоративная благотворительность.</p>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <p>- анализ правовых норм трудового законодательства;</p> <p>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</p> <p>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</p>	<p>Произведен анализ внутренних нормативных документов и регламентов предприятия в области исследуемой деятельности.</p>
<p>Перечень графического материала:</p>	<p><input type="checkbox"/> Компоненты американской и европейской моделей корпоративной социальной ответственности.</p> <p><input type="checkbox"/> Стейкхолдеры организации.</p> <p><input type="checkbox"/> Структура программы КСО представлена.</p> <p><input type="checkbox"/> Затраты на мероприятия КСО.</p> <p><input type="checkbox"/> Результаты КСО для ПАО «Сбербанк».</p>
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ4А	Сухопаров Денис Михайлович		

Реферат

Выпускная квалификационная работа с. 139 , рис. 5, табл. 25, 50 источников литературы, 1 приложение.

Ключевые слова: клиентоориентированность, клиентоориентированные технологии управления, контактный центр, технологии, вызов, оператор, обслуживание.

Объектом исследования являются контактный центр ПАО Сбербанк.

Цель работы – рассмотрение теоретических аспектов клиентоориентированных технологий управления и совершенствования работы контактного центра на примере “ПАО Сбербанк”.

В процессе исследования были рассмотрен клиентоориентированный подход в менеджменте и проанализированы организационные основы функционирования контактного центра, а так же предложенные мероприятия по улучшению работы контактного центра внутреннего структурного подразделения ПАО “Сбербанк”.

В результате исследования были сформулированы недостатки в работе контактного центра “ПАО Сбербанк” и спланирован комплекс мероприятий по улучшению работы данной системы.

Значимость работы заключается в том, что она дает рекомендательные сведения организации для улучшения работы контактного центра.

В будущем планируется, используя концепции зарубежных и российских практиков, сформировать эффективную модель выстраивания контактного центра, для его дальнейшего внедрения в структуру организации.

Содержание

Введение	9
1 Клиентоориентированный подход в менеджменте	12
1.1 Сущность клиентоориентированного подхода в менеджменте	12
1.2 Клиентоориентированные технологии управления.....	26
2 Организационные основы функционирования контактного центра	40
2.1 Понятие и актуальность контактного центра	40
2.2 Формы организационной работы контактного центра.....	48
2.3 Структура и распределение ответственности и полномочий работников контактного центра.....	55
3 Совершенствование работы контактного центра “ПАО Сбербанк”.....	63
3.1 Характеристика предприятия “ПАО Сбербанк”	63
3.2 Анализ системы планирования загрузки специалистов	71
3.3 Предложения по совершенствованию работы и механизмы по реализации предлагаемых изменений	92
4 Социальная ответственность.....	100
Заключение.....	109
Список публикаций	112
Список используемых источников	113
Приложение А	118

Введение

В современных условиях ужесточение конкуренции требует от хозяйствующих субъектов расширения арсенала средств конкурентной борьбы. Особенностью современного этапа развития является обесценивание ценовых методов конкуренции и повышение важности выстраивания партнерских отношений с клиентами, что требует расширения числа и пропускной способности информационных каналов взаимодействия, повышения результативности процессов привлечения клиентов, повышения стабильности процессов обслуживания, улучшения процессов обмена информацией с клиентом, что, в конечном итоге, позволяет управлять лояльностью последних.

Технологии, целью которых является управление взаимоотношений с клиентами для обеспечения их лояльности, носят название CRM (Customer Relation Management) или Менеджмент взаимоотношений с потребителями. Инструментами CRM являются CRM-системы - специальное компьютерное программное обеспечение, набор приложений, автоматизирующих процессы взаимоотношений компании с клиентом и позволяющих хранить, обрабатывать и собирать информацию о нем. Такие системы ориентированы на поддержку контактов со своими клиентами и на пользование этими данными о клиентах в своих целях. Одним из элементов CRM систем являются Контактные центры. Работа контактного центра основана на совокупности аппаратных и программных средств, а так же алгоритмов, предназначенных для регистрации запросов пользователей (поступающих лично, по телефону или с помощью других средств связи), их маршрутизации, контроля решения задач и выдачи результирующей информации пользователю.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что технологии, помогающие управлять взаимоотношениями с клиентами, видятся нам неотъемлемой частью любого бизнеса имеющего активный контакт с

людьми и правильное понимание работы данных технологий является важным моментом для его организации и дальнейшего функционирования.

Целью данной работы является рассмотрение теоретических аспектов клиентоориентированных технологий управления и совершенствования работы контактного центра на примере «ПАО Сбербанк».

Поэтому при написании ВКР были поставлены следующие задачи:

1. Рассмотреть клиентоориентированный подход в менеджменте;
2. Проанализировать организационные основы функционирования контактного центра;
3. Спланировать комплекс мероприятий по улучшению работы центра, провести расчеты потребности в ресурсах (на примере ПАО Сбербанк).

Необходимость выделения отдельного контактного центра у хозяйствующего субъекта возникает при одновременном выполнении следующих условий:

- Хозяйствующий субъект предоставляет продукцию/услуги физическим лицам.
- Невозможно организовать специализацию сотрудников клиентских служб по региональному, клиентскому или продуктовому типу, обеспечив при этом равномерность их загрузки.
- При заключении договоров с открытыми условиями, под которыми понимается договор, определяющий общие условия взаимоотношений сторон, а условия по номенклатуре и ассортименту, цене, объему поставляемой продукции/ оказываемых услуг конкретизируются путем заключения дополнительных соглашений, подачи заявок или по факту предоставления продукции/ оказания услуг за период.

Предмет исследования – клиентоориентированные технологии управления в организации.

Объектом исследования данной работы является контактный центр ПАО Сбербанк.

В ходе проведения исследования были использованы следующие методы:

- изучения и анализа научной литературы;
- сравнение, анализ и синтез;
- аналитическая группировка данных;

Практическая значимость ВКР заключается в том, что она дает рекомендательные сведения предприятию для улучшения работы контактного центра.

Научная новизна:

1. Сформулировано понятие клиентоориентированных технологий управления;
2. Выявлены факторы обуславливающие необходимость создания контактного центра.

Цель и задачи определили структуры ВКР, она состоит из ведения, трех глав, заключения.

В первой главе “ сущность клиентоориентированного подхода в менеджменте” рассматриваются теоретические аспекты клиентоориентированных технологий.

Во второй главе “ организационные основы функционирования контактного центра ” рассматриваются основы контактного, которые необходимы для понимания работы контактного центра и его дальнейшего существования.

В третьей главе “Совершенствование работы контактного центра ПАО “Сбербанк” реализуются мероприятия по анализу работы контактного центра, проводятся расчеты потребностей в ресурсах, а так же спланирован комплекс мероприятий по улучшению работы контактного центра.

В четвертой главе “Социальная ответственность” рассматривается концепция социальной ответственности ПАО “Сбербанк”.

1 Клиентоориентированный подход в менеджменте

1.1 Сущность клиентоориентированного подхода в менеджменте

Термин **клиентоориентированность** происходит от названия одной формы психотерапии (клиентоцентрированная терапия), которая была разработана американским психотерапевтом Карлом Роджерсом. В этой форме психотерапии терапевт исходит из того, что пациент (клиент) лучше всех может справиться со своими личными проблемами, и лучший путь терапевта не стремиться что-то навязывать или советовать, а обеспечить доброжелательную атмосферу, что бы в ней помочь пациенту (клиенту) исследовать проблему и решать ее.[1]

Слово "клиентоориентированность" на английском звучит как "customer - oriented"/"with a customer focus", что в переводе на русский означает "ориентированный на клиента".

Несмотря на большой спрос и многочисленное число информационных источников в интернете и других источниках по теме "клиентоориентированность" устойчивая научная формулировка данного термина до сих пор отсутствует. В таблице 1 приведены, наиболее часто встречающиеся определения данного термина.

Таблица 1 – Наиболее часто встречающиеся определения клиентоориентированности

Автор	Определение термина
В. Лошков [2]	Способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов.
И. Манн [3]	Инициация положительных эмоций и восторгов у потенциальных и существующих клиентов, что ведет к выбору товаров и услуг вашей компании среди множества конкурентов, к повторным покупкам и получению новых клиентов за счет рекомендаций существующих клиентов.
Дж. К. Нарвер, С. Ф. Слейтер [4]	Понимание целевых покупателей, удовлетворение их потребностей, полное понимание цепочки создания ценностей и ее развития в будущем, понимание нужд не только собственных клиентов, но и всех членов распределительного канала.
В. В. Бусаркина [5]	Высочайшее значение ориентации предприятия на максимальное удовлетворение клиента.
А. А. Русанова [6]	Процесс, направленный на увеличение жизненного цикла взаимодействия компании с клиентом.
Б. Рыжовский [7]	Инструмент управления взаимоотношениями с клиентами, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде и базирующийся на трех критериях: ключевая компетенция, целевые клиенты и равенство позиций.
Р. Дешпндэ, Дж. У. Фарлей, Ф. Е. Вебстер [8]	Часть корпоративной культуры, набор убеждений, ставящий интересы клиента на первое место перед интересами менеджеров, акционеров, работников. Фокус не только на понимании потребностей существующих и потенциальных клиентов, но также на понимании их ценностей убеждений.

Из вышеприведенных определений видно, что термин "клиентоориентированность" довольно неоднозначен и представляет собой: не только процесс (В. Лошков, И. Манн, А. А. Русанов), но и характеристику (В. В. Бусаркина), и инструмент (Б. Рыжовский, Р. Дешпндэ, Дж. У. Фарлей, Ф. Е. Вебстер).

Так же стоит отметить, что в научных источниках в качестве синонима термина "клиентоориентированность" используется термин "клиентоцентричность", а в иностранной литературе ему соответствуют такие понятия как "рыночная ориентация" или "ориентация на потребителя".

Возникновение и развитие клиентоориентированного менеджмента отражает закономерности эволюции экономической и управленческой науки. Развитие данной концепции управления обусловлено общей трансформацией экономических процессов на микроэкономическом уровне.

Безусловно, утверждение о возникновении новой научной концепции управления должно быть обоснованным в самых различных аспектах (историческом, методологическом, практическом и др.), однако прежде в тезисной форме и гипотетически сформулируем основные положения концепции клиентоориентированного менеджмента и более точно определим предмет исследования.

Клиентоориентированный менеджмент – это процесс формулировки и достижения целей организации за счет инициирования и максимального удовлетворения потребностей и целей клиентов предприятия, а также установления долгосрочных доверительных отношений с ними.

Методологическую основу клиентоориентированного менеджмента составляет системный подход, при использовании которого производитель и потребитель представляется в виде двух сложных взаимодействующих систем, в которых все структурные элементы взаимосвязаны.

Основные принципы клиентоориентированного менеджмента:

- процессный подход, рассматривающий все виды деятельности в рамках предприятия в качестве процессов (бизнес процессов);
- постоянное совершенствование деятельности предприятия, заключающееся в стремлении предприятия не только к удовлетворению, но и созданию существующих потребностей клиентов, путем предложения качественно новых товаров и услуг;
- тотальная ориентация на клиента всех бизнес-процессов предприятия (при участии всех сотрудников предприятия);
- персонализация и стандартизация отношений с клиентами, оба этих противоречивых процесса должны реализовываться одновременно и сбалансировано, так как каждый из них способствует достижению специфических внешних или внутренних целей;
- потоковый подход к управлению всеми видами ресурсов предприятия (информационными, материальными, финансовыми и трудовыми), применяемыми с целью оптимизации его хозяйственной деятельности;
- информатизация и автоматизация бизнес-процессов предприятия с целью снижения затрат и существенного повышения качества информационного обеспечения управленческой деятельности.

Инструментами клиентоориентированного менеджмента составляют методы и приемы следующих дисциплин: классический менеджмент, маркетинг, логистика, психология и т.д.

Наиболее важные требования при практическом внедрении клиентоориентированного менеджмента:

- неизменность фундаментальных положений управленческой системы (функциональная структура управленческого процесса; разделение на стратегическое, тактическое и оперативное управление; наличие субъекта, объекта управления, прямой и обратной связи и т.д.);
- целостная системная трансформация “надстроечных” аспектов управленческих процессов (содержания входов и выходов; структурные

представления всех элементов управленческого процесса; особенности реализации каждой управленческой функции и т.д.);

- формализация и стандартизация бизнес-процессов, что позволит расширить аналитические и контрольные возможности при реализации управления.

Целевой комплекс, включающий в себя стратегические, тактические и оперативные цели предприятия, при реализации клиентоориентированного менеджмента также должен включать в себя:

- на стратегическом уровне: установление более стабильных и эффективных взаимоотношений с внешней средой предприятия;

- на тактическом уровне: максимально полное и эффективное удовлетворение скрытых неизвестных требований и потребностей клиентов;

- на оперативном уровне: максимально полное и эффективное удовлетворение всех известных требований и потребностей клиентов.

Перед тем как, обосновывая высказанные выше гипотетические заключения и после более детального изучения основных закономерностей клиентоориентированного менеджмента, проведем исторический анализ развития управленческой и экономической науки. Данный анализ позволит, с одной стороны, обосновать историческую предопределенность развития концепции клиентоориентированного менеджмента на современном этапе, а с другой стороны, систематизировать уже изученные положения взаимодействия потребителей и производителей и управления этим процессом.

Проведя анализ ряда публикаций по управлению, можно сделать вывод о том, что существуют различные методы исторического анализа для выявления причин трансформации управленческой системы (управленческой революции), поэтому необходимо определить наиболее оптимальный из них.

Так, один из классиков современного менеджмента Питер Друкер в работе “Задачи менеджмента в 21 веке”[9] выделяет следующие основные причины управленческой революции:

- резкое снижение рождаемости в развитых странах;
- изменение распределения располагаемого дохода;
- изменения определения эффективности;
- глобализация конкуренции;
- растущее несоответствие между экономической глобализацией и политической разобщенностью.

При этом для детального описания указанных явлений П. Друкер подвергает анализу эмпирические данные и исторические события в развитии мирового сообщества в основном ограниченные временными рамками 20-ого века. Кроме этого для экономических закономерностей, которые наиболее сильно проявились лишь во второй половине 20-ого века, Друкер приводит исторические примеры из более раннего периода исторического развития (начало 20-ого века). Подобный метод доказательства можно назвать “исторической дедукцией”. Собственно, дедуктивная основа данного метода заключается в том, что полученные исследователем в результате теоретических рассуждений и наблюдений гипотетические выводы наиболее общего характера обосновываются с использованием частных исторических примеров, отражающих реализацию данных выводов на предыдущих этапах исторического развития.

Использование данного метода позволяет исследователю подтвердить историческую достоверность предположений, а также детально изучить существующую проблему без отбрасывания “лишних”, не выводимых явно из исторических закономерностей, аспектов решений. Однако основным недостатком данного метода является сложность получения первоначальных гипотетических выводов, что требует от исследователя дедуктивных процедур.

Другим методом исторического анализа используемым в ряде научных работ видных ученых европейской и американской управленческой мысли является метод “Хронологической индукции”. Суть этого метода заключается в выделении и описании основных этапов развития управленческой мысли на протяжении последних 100 - 150 лет. На основании данного хронологического анализа проводится обобщение частных закономерностей развития управленческих и экономических процессов на каждом конкретно-историческом этапе (сбор материала для индуктивных выводов). Заключительным этапом данного метода является описание прогнозируемого этапа развития управленческой мысли. [10]

Наиболее часто при использовании метода “хронологической индукции” выделяют три эпохи развития управленческой мысли:

- эпоха массового производства;
- эпоха массового сбыта;
- постиндустриальная эпоха.

Примечательно, что выводы о причинах современной управленческой революции, полученные с использованием подобной периодизации в содержательном отношении практически не отличаются от тех, которые получены при использовании метода “исторической дедукции”. В целом данный метод обеспечивает наиболее логичное изложение материала, его единственным недостатком можно считать увеличение описательной информации при детальном рассмотрении каждого периода.

Также следует отметить, еще один метод исторического анализа - мифологический метод. Данный метод заключается в перечислении “мифов” или заблуждений наиболее сильно способствующих трансформации теории и практики управления. Следует отметить, что данные заблуждения предлагаются без предварительного логического обоснования фактически они представляются в виде исходных гипотез, которые в дальнейшем автор

обосновывает. В результате подобного изложения материала исследователи представляют цель управленческой трансформации именно в борьбе с комплексом “мифов”, царящих в управленческой сфере. Очевидно недостаток данного метода заключается в практически полном отсутствии логического обоснования причинно-следственных связей управленческой трансформации.

На основе проведенного анализа методов можно сделать вывод о том, что второй приведенный метод “хронологической индукции” позволяет наиболее качественно и обоснованно проанализировать историческое развитие рассматриваемой проблемы. В целом данный метод достаточно распространен в научно-исследовательских работах. Характерной особенностью его применения к проблеме обоснования современной управленческой революции является то, что хронологический анализ наиболее часто проводится за период только со второй половины 19 – начала 20 века, при этом не рассматриваются более ранние периоды экономического и социального развития. Основной причиной этого является то, что большинство исследователей рассматривают только историческое развитие менеджмента, как научного направления, которое как раз и начинается со времени развития в указанный выше период. Однако более качественное обоснование причин управленческой трансформации и выяснения наиболее существенных закономерностей данного процесса возможно только при хронологическом рассмотрении развития данной проблемы за более продолжительный период времени.

Проблема исторического обоснования высказываемых гипотез имеет междисциплинарный характер. Во многих отраслях науки уже доказано что результат того или иного события или процесса определяет не столько ситуацию в момент его непосредственного зарождения и дальнейшего развития но и множество других причин, которые оказывали существенное влияние на предшествующие процессы. В гуманитарных науках наиболее

интересны исследования в рамках которых изучается влияние множества исторических процессов происходящих за несколько сотен лет до начала развития непосредственно изучаемой проблемы. Так, в работе А. П. Прохорова[11] на основе анализа исторического развития российского общества почти с момента исследования данных автор делает выводы об особенностях “русской модели управления”.

Историческое обоснование трансформации классического управления в клиентоориентирование связано с изучением “экономической мысли в ретроспективе”. Хотя менеджмент как научная дисциплина имеет собственную историю, в целом первоначальное развитие менеджмента происходило во времена классической экономической эпохи разве что, отличалась большей практической направленностью.

Если история развития классической управленческой науки насчитывает около ста лет, то клиентоориентированный менеджмент многие специалисты считают абсолютно новым течением управленческой мысли возникшим лишь в конце 20-ого века. Подобная позиция представляется с нашей точки зрения является не совсем точной так как еще в 1911 году Ф. Тейлор в своей известной работе “Принципы научного менеджмента считал потребителей этой великой силой”[13], которая рано или поздно принудит, и предпринимателей и рабочих к установлению нового порядка вещей при котором потребители будут иметь существенные экономические выгоды. Поэтому более правильно сделать вывод о том, что клиентоориентированный менеджмент является ультрасовременной концепцией с многовековой историей”. Определим какие особенности данной концепции позволят считать его новаторской концепцией а какие говорят о многовековом историческом развитии данного направления.

К специфическим особенностям концепции клиентоориентированного менеджмента, говорящим о его новаторской природе, можно отнести следующие:

- активное развитие теоретических и практических положений клиентоориентированного менеджмента на протяжении последних тридцати лет;
- развитие теоретической модели клиентоориентированного менеджмента на основе последних практических достижений предприятий-лидеров;
- отсутствие универсальных практических методик и алгоритмов внедрения системы клиентоориентированного менеджмента;
- недостаточная проработанность фундаментальных принципов клиентоориентированного менеджмента, слабая систематизация данной области знаний.

Основной особенностью исследуемой концепции, доказывающей ее длительный период исторического развития, является то, что клиентоориентированный менеджмент развивается на базе решений классической для экономической теории проблемы взаимоотношения потребителей и производителей. Поэтому для изучения генезиса теории клиентоориентированного менеджмента, необходимо проанализировать основные этапы развития проблемы взаимоотношений потребителей и производителей историческим методом “хронологической индукции”). Концепция клиентоориентированного менеджмента является с экономической точки зрения, лишь последним этапом развития данной проблемы, на котором уже недостаточно только экономических механизмов для ее разрешения, и к ним добавляются определенные управленческие технологии.

Первый этап – “Зарождение проблемы “потребитель-производитель” в классической экономической теории” (конец 18-начало 19 века). Период зарождения проблемы будем считать время наибольшего развития классической политической экономики, когда Адам Смит, разработал учение об “экономическом человеке”[14], то есть человеке эгоистичном, стремящимся к максимизации прибыли с одной стороны и минимизации издержек с другой стороны. Фактически, Смит в неявном виде сформулировал проблему противоречия потребителей и производителей. Данное противоречие заключается в том что, и потребитель, и производитель являются представителями категории “экономический человек”, но для каждого из категории “издержки” и “прибыль” противоположны, поэтому эти участники рынка вынуждены находиться в постоянном противоборстве. Для потребителя “издержками” является стоимость потребляемых товаров и услуг а “прибылью” – фактическая разница между полученными от потребления этих товаров и услуг результатом (удовлетворением) и осуществленными для этого затратами. Для производителя ситуация обратная, “издержками” для него являются затраты на производство товаров и услуг а “прибылью” – суммарная величина издержек потребителей уменьшенная на величину собственных издержек. “Эгоистичное” поведение каждого из этих субъектов рыночных отношений будет приводить к взаимному угнетению интересов, величина которого будет зависеть от степени монополизации рынка теми или иными участниками. Например, при монополии в наибольшей степени будут реализовываться интересы покупателя, а при монополии – продавца. Очевидно что наиболее равноправными отношениями будут на рынках с совершенной конкуренцией однако и в таком случае будут возникать противоречия, но уже не между потребителями и производителями а внутри каждой из этих групп. В

реальности за счет процесса дробления и укрупнения данный рынок, вероятно перейдет в более устойчивое олигополистическое или олигопсоническое состояние.

Несмотря на приведенные противоречия при взаимодействии потребителей и производителей Смит отмечал, что, это борьба равных, которая при помощи рыночного механизма способствует развитию промышленности, а значит и страны в целом. В данном случае его взгляды были обращены на создание и развития рынков с совершенно - конкурентной структурой..

Второй этап – “Безучастное отношение к потребителю” (середина 19 века). Данный этап связан с развитием марксизма. Для этого экономического течения характерно фокусирование исследователей на изучение особенностей взаимодействия работодателей и наемных рабочих а также на общей критике капиталистической экономической системы.

Полагая, что наемные рабочие фактически и представляют собой основную массу потребителей, можно признать что марксизм, косвенно выступал за усиление роли многочисленной, но малообеспеченной группы потребителей, которую представлял собой пролетариат. С такой же степенью уверенности можно утверждать и о наличии в марксизме критик в отношении так называемого “престижного потребления”.

При практической реализации марксистских идей в социалистических странах вопрос отношений потребителей и производителей будет решен наиболее радикальным и противоречивым способом за всю историю развития экономической науки. Так, если рассматривать решения данной проблемы в более позднее время в СССР то по оценкам экспертов в послевоенные годы доля потребительской экономики фактически составляла не более 20% от общего уровня ВВП, в европейских странах, к примеру данный показатель в среднем оценивался на

уровне 80%. Хотя, социалистическая экономическая система СССР обеспечила реализацию практически всех базовых потребностей населения, дальнейшее развитие данного взаимодействия осуществлялось исключительно в интересах производителей. Крах социалистической системы СССР и других социалистических стран показал что экономические системы ориентированные на реализацию только интересов производителей не способны эффективно функционировать в течении длительного периода времени.

Анализируя данный этап интересно отметить не только развитие теоретического решения баланса “потребитель-производитель”, но и то, как взаимоотношения между потребителями и производителями развивались в практически экономической жизни. Марксизм являлся, по сути реакционным движением, отличающимся противоположной направленностью теоретического разрешения рассматриваемого баланса по отношению к развитию социально - экономической деятельности. Однако в результате развития марксизма противоположное направление теоретического и практического разрешения баланса только усилилось, что привело к развитию революционного “маржиналистического” направления в экономической теории.

Третий этап – “Неоклассический примат потребителя” (конец 19 – начало 20 века). Данный этап связан с функционирование австрийской экономической школы. Представителями этого направления впервые констатируется положение о том, что именно потребители рынке своим выбором определяет, какой труд производителей является общественнонеобходимым, а какой нет. Акцент на изучение потребителей, как одного из основных участников экономического процесса, связан с переносом фокуса экономических исследований с макро на микро уровень.

Основной исследовательской проблемой макроэкономики является проблема изучения взаимодействия спроса и предложения. В результате множество исследований, экономисты этого периода делают вывод о первостепенной роли спроса, а значит и потребления в ценообразовании. При этом “примат” потребителя явился следствием, не столько опровержения классической теории “производственного” ценообразования цена на продукт складывается исходя из издержек производителя и возможной в данной конкурентной ситуации нормы прибыли. сколько детального изучения процесса потребления в условиях насыщения рынка и изучения предельных величин.

Можно сделать вывод что на данном этапе развития проблемы возвращается в эволюционное русло, то есть направление развития реальной экономической ситуации и теоретической мысли совпадают. Эта тенденция связана с социально - экономическими трансформациями, происходящими в реальной экономической жизни. Большинство экономических работ, написанных в это время, являются не “размышлениями о природе богатства” или “экономико-философскими рукописями”, а исследованием конкретных проблем хозяйствования и управления. [15]

Четвертый этап – “радикальное противостояние потребителей и производителей” (60-е годы 20 века). Данный этап связан с развитием философско - экономического направления известного как радикальная политическая экономия. Одной из основных концепций данного направления была идея кризиса капиталистической экономики в результате развития сферы услуг за счет угнетения сферы материального производства (в первую очередь тяжелого и наукоемкого машиностроения). Также радикалы опираясь на идеи Маркса считали одной из основных проблем капиталистической экономики неэффективное использование

ограниченных общественных ресурсов на обслуживание “престижного потребления”.

Следует отметить, определенную противоречивость в решении проблемы взаимоотношений потребителей и производителей на данном этапе. С одной стороны, в реальной экономической жизни отмечается более активное поведение производителей с целью удовлетворения нужд потребителей и завоевания максимальных долей рынков, с другой стороны, многие экономисты социологи и философы предрекают кризис социально - экономической системы, основанной на эгоистичном производстве и потреблении. Причиной этого кризиса по мнению, представителей данного направления, являются потребители. Роль этого этапа, насыщенного критикой потребителей, сложно переоценивать так как именно идеи, высказанные в этот период направили развитие экономической мысли вспять, от наращивания противоборства между потребителями и производителями, к развитию социально-ориентированных форм сотрудничества. Эти идеи ознаменовали начало качественно нового подхода к решению проблемы “потребитель-производитель”, а также расширения масштабов анализа данного взаимодействия.

Пятый этап – “Умеренная ориентация на потребителя” (70-90 годы 20 – ого века). Экономическое развитие в данное время можно охарактеризовать как период умеренной ориентации на потребителя и, следовательно, эволюционного смещения баланса в его сторону.

Многие ученые и специалисты в это время также как и в период развития неоклассической экономической теории, отходят от философских изысканий и фундаментальных исследований и пытаются решить конкурентные вопросы взаимодействия потребителей и производителей на микро-уровне, акцентируя свое внимание на управленческом аспекте данной проблемы. Это приводит, с одной стороны, у существенным положительным

результатам в развитии экономической науки, а именно к разработке целого ряда управленческих концепций которые затем становятся полноценными теориями, например маркетинг, логистика, управление качеством. Но, с другой стороны, многие экономисты говорят о замедлении в этот период развития фундаментальной экономической теории и превращения экономики в прикладную науку.

Что касается прикладных управленческих концепций, то специалистами данных направлений потребители и производители рассматриваются как равноправные участники хозяйственного процесса, которые обеспечивают друг друга определенными экономическими благами. Однако в ряде работ данного периода уже прослеживается идеи о необходимости ориентации на потребителя например, на этапе целеположения при проектировании производственных систем. Данные идеи пользовались популярностью так как они подтверждались колоссальными успехами стран и компаний, воспринявших[16] их первыми.

Длительный период развития рыночной экономики, а значит и конкуренции в США и странах Европы показал, что в сложных конкурентных условиях предприятия нуждаются в специализированной системе управления, которая бы с одной стороны обеспечила финансовую стабильность предприятия, а с другой стороны, возможность его динамично развития и максимального удовлетворения потребностей клиентов. Поэтому многие исследователи и специалисты-практики в области управления стали разрабатывать идеи управления отношениями с потребителями (Customer Relationship Management), причем первоначально данное управление рассматривалось как отдельная область управления, однако затем исследователи пришли к выводу необходимости преобразования всей управленческой системы предприятия и подчинения а значит о тотальной ориентации на потребителя.

Шестой этап – “Тотальная ориентация (на микроэкономическом уровне) на потребителя” (с 80-х годов 20-го века и по настоящее время). Тотальная ориентация на потребителя, так кратко можно охарактеризовать современное состояние разрешения проблемы взаимодействия потребителей и производителей. Основной идеей “тотальной ориентации на потребителя” является то, что потребитель – не контрагент производственной организации, а основной стратегический ориентир ее развития поэтому бизнес-процессы организации должны быть ориентированы на потребителя с целью обеспечения стратегической устойчивости организации.

Прогнозируемый этап развития – “Тотальная ориентация (на микроэкономическом уровне) на потребителя” (начало 21 века). В настоящее время сложно определить концептуальные положения макроэкономической теории потребительской ориентации, однако можно привести доказательства в пользу ее революционного характера. Так, институт налогообложения, являющийся абсолютно необходимым и традиционным для индустриальной экономики подвергнулся реформам в рамках потребительской экономики. Это связано с тем, что ряд социальных функций государства естественным образом перейдет в руки коммерческих предприятий, которые будут с их помощью “цементировать” отношения с потребителями а поэтому и финансовые ресурсы, необходимые для выполнения этих функций, не должны будут изыматься у предприятий.

В результате проведенного анализа, можно сделать ряд выводов:

1. В настоящее время баланс “производитель-потребитель” значительно смещен в сторону потребителя как было, например на этапе главенствования неоклассических экономических взглядов. Тогда это привело к развитию реакционной радикальной политической экономики и существенному уменьшению роли потребителей с целью достижения

баланса “потребитель-производитель”. Поэтому предположим два наиболее вероятных направления развития этой проблемы:

- пессимистический вариант, заключается в том, что также как и 50 лет назад произойдет развитие реакционного направления, цель которого – восстановления приоритетности производителей;

- оптимистический вариант, связан с повышением эволюционной и снижением революционной составляющей в развитии противоборства “потребитель-производитель” и переводение разрешения данной проблемы в макроэкономический уровень.

- Можно выделить два основных процесса способствующих развитию клиентоориентированного менеджмента:

- трансформация объективной экономической среды (увеличение населения, усложнение конкурентных условий, глобализация, информатизация и т.д.);

- развитие экономической науки и в частности теоретических подходов к управлению и администрированию хозяйственной деятельности.

В результате оба указанных процесса, взаимодействуя друг с другом, способствовали развитию современного интереса к клиентоориентированному менеджменту.

В настоящее время опубликовано множество научных работ, в которых исследуются различные аспекты ориентации управленческой деятельности и хозяйственной деятельности предприятий на потребителя, поэтому проведем анализ основных научных трудов отечественных и зарубежных специалистов в области управления в условиях потребительской ориентации. Для более понятного изложения, результаты анализа приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ публикаций по проблеме управления предприятием в условиях потребительской ориентации

Список публикаций	Наиболее существенные результаты работ	Основные недостатки работ
Маркетинговый подход к клиентоориентированному менеджменту		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ж. Ж. Ламбен. Менеджмент, ориентированный на рынок, 2004. 2. Ф. Котлер. Маркетинг. Менеджмент, 2005. 3. Ф. Котлер. Маркетинг в третьем тысячелетии, 2000. 4. В. Д. Шкардун. Маркетинговые основы стратегического планирования, 2005. 5. О. А. Третьяк. Маркетинг. Новые ориентиры модели управления, 2005. 6. Р. А. Фатхутдинов. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент, 2002. 	<ul style="list-style-type: none"> • Обосновывается необходимость трансформации управленческой системы предприятия; • Детально исследуются особенности взаимодействия предприятия с внешней средой (потребителем); • Предлагаются методики изменения внешнего контура предприятия с целью наилучшей ориентации на потребителя; • Формулируются основные принципы клиентоориентированного менеджмента. 	<ul style="list-style-type: none"> • Незначительно внимания уделяется особенностям трансформации внутренней среды предприятия при реализации клиентоориентированного менеджмента; • Практически не исследуется реализация фундаментальных управленческих механизмов в новых условиях; • В недостаточном объеме рассматриваются методики реформирования управленческой системы при внедрении клиентоориентированного подхода;
Практические пособия по клиентоориентированному менеджменту		
<ol style="list-style-type: none"> 1. К. Андерсен, К. Кер. Менеджмент, ориентированный на потребителя, 2003. 2. М. Стоу, н. Вудкок, Л. Мэчтингер. Маркетинг, ориентированный на потребителя, 2003. 3. Фридемани В. Нердиенгер. Ориентация на клиента, 2004 	<ul style="list-style-type: none"> • Предлагаются методики практической реализации клиентоориентированного менеджмента для отдельных функций управления и хозяйствования; • Разрабатываются методы оценки эффективности реализации клиентоориентированного менеджмента. 	<ul style="list-style-type: none"> • Недостаточно внимания уделяется теоретическому обоснованию предлагаемых методик; • Отсутствует систематизация предложенных методик в единую концепцию реформирования системы управления.
Исследование опыта практического внедрения клиентоориентированного менеджмента		
<ol style="list-style-type: none"> 1. М. Рафел, Н. Рафел. Как завоевать клиента, 1996. 2. Эл. Райс, Дж. Траут. Маркетинговые войны, 2005. 3. Пепперс Д., Роджерс М. Клиент и менеджер один на один, 2003. 	<ul style="list-style-type: none"> • Приводится множество статистического материала; • Анализируются успехи и неудачи практической реализации клиентоориентированного менеджмента, а также выявляются их причины. 	<ul style="list-style-type: none"> • Бессистемное изложение материала; • Сложность практической реализации изложенных идей, так как часто они очень специфичны.

Из приведенной таблицы видно, что для каждой группы публикаций в результате анализа выявлены существенные недостатки в описании концепции клиентоориентированного менеджмента, что позволяет сделать вывод о существенной, но при этом все же недостаточной разработанности проблемы отечественными и зарубежными учеными. [17]

Так как среди задач данной выпускной квалификационной работы определена задача, рассмотреть сущность клиентоориентированных технологий в менеджменте, рассмотрим клиентоориентированные технологии более подробно.

1.2 Клиентоориентированные технологии управления

Средством реализации клиентоориентированного подхода в менеджменте являются соответствующие клиентоориентированные технологии управления. С точки зрения управленческих технологий – такого термина нет. Мы предлагаем понимать под **клиентоориентированными технологиями управления** следующее – это система мероприятий и операций, выполняемых руководителями, специалистами и техническими исполнителями в определенной последовательности, с использованием необходимых методов и технических средств, что бы обеспечить оптимальное соотношение между степенью удовлетворенности клиентов и финансовым результатом организации.

Для отнесения управленческих технологий к категории клиентоориентированным, они должны удовлетворять следующие условия:

- обеспечивать оптимизацию сроков изготовления продукции, выполнения работ, услуг;
- обеспечивать удовлетворенность клиента в таких показателях как: цена, качество, сервис;
- способствовать созданию системы лояльности;

- обеспечивать предоставление информации клиентам о стадии прохождения запроса;

- обеспечивать сокращение себестоимости продукции;
- способствовать оптимизации процесса обслуживания клиента;
- способствовать сокращению сроков поставки продукции.

Ориентируясь на эти условия, нами выделены следующие виды клиентоориентированных технологий управления, такие как:

- бережливое производство;
- система менеджмента качества;
- система CRM;
- реинжиниринг;
- теория ограничения.

Бережливое производство, как средство реализации клиентоориентированного подхода в менеджменте.

Бережливое производство (от англ. Lean Manufacturing/ Lean Production/ Lean Enterprise) — это широкая управленческая концепция, нацеленная на устранение потерь и оптимизацию бизнес-процессов, начиная с этапа создания продукта и до взаимодействия с клиентами и поставщиками. Управленцы бережливого производства максимально ориентированы на выявление потребностей клиентов и создание максимальной ценности для потребителя при минимальных затратах ресурсов: человеческих, временных, производственных и др.[18]

Целями бережливого производства являются:

- снижение затрат, в том числе трудовых;
- снижение сроков разработки новой продукции;
- снижение сроков создания продукции;
- снижение производственных и складских площадей;
- гарантия поставки продукции заказчику;
- максимальное качество при определённой стоимости либо минимальная стоимость при определённом качестве.

Для бережливого производства важным является переосмысление понятия «**ценность** продукта». Ценность продукта связана с его полезностью, а полезность — это способность продукта удовлетворять одну или несколько потребностей клиента. Ценность создается предприятием, а определяется степень ценности уже потребителем, именно в связи с этим производителю бывает сложно определить, что действительно относится к созданию ценности. В массовом производстве ценность продукта заменялась определением «удобно производить так, а не иначе», например, используя в полном объеме сложную технологическую систему производства. Бережливое производство рассматривает понятие «ценность продукта» с позиции потребителя.

Все эти действия делятся на два типа: первые создают ценность с точки зрения потребителя, вторые — необходимы в соответствии с организацией производственного процесса. Задача бережливого производства — отталкиваться от первых и, по возможности, устранить или же минимизировать последние.

Клиентоориентированность обеспечивается за счет оптимизации сроков изготовления продукции, выполнения работ (услуг), сокращение сроков поставки продукции, оптимизации процесса обслуживания клиентов.

Система менеджмента качества, как средство реализации клиентоориентированного подхода в менеджменте.

Система менеджмента качества (СМК) — это система, позволяющая обеспечить эффективную работу предприятия, в том числе и в области оптимизации деятельности предприятия и управления выпуском качественной продукции.

СМК нацелена на улучшение качества продукции (услуг) и "настраивать" это качество так, что бы удовлетворить ожидания потребителей (заказчиков). При этом главной задачей СМК является устранение ошибок в работе, которые могли бы увеличить вероятность появления брака а следовательно и снизить качество продукции. Главной

причиной появления брака, являться неправильные действия. Следовательно, для того что бы данные действия устранить, необходимо формализовать (описать) правильные действия для создания качественной продукции или услуг, разработать инструкции по выполнению правильных действий и контролировать эти действия.

Наиболее эффективными при создании СМК считаются требования, зафиксированные в международных стандартах ISO серии 9000.

Международная организация по стандартизации (International Organisation of Standardization) - ISO (от греческого слова isos – равный) является неправительственной организацией и имеет консультативный статус ООН. Главной целью ISO является развитие стандартизации и родственных направлений деятельности во всем мире гармонизация интересов производителей и потребителей, а также развитие международной координации по объединению промышленных стандартов.

Клиентоориентированность обеспечивается за счет удовлетворенности клиента в таких показателях как: цена качество, сервис.

Система управления взаимоотношениями с клиентами (система CRM), как средство реализации клиентоориентированного подхода в менеджменте.

Система управления взаимоотношениями с клиентами (или CRM, сокращение от англ. Customer Relationship Management System) это — корпоративная информационная система, предназначенная для автоматизации стратегий взаимодействия с клиентами компании. В частности для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путем сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес - процедур и последующего анализа результатов.

Обычно историю CRM - подобных продуктов для систематизации данных о клиентах принято начинать с Джона Генри Паттерсона (Henry Patterson), основателя компании National Cash Register первым обобщившего приемы используемые при организации торговли.

В 1911 году Джем Ханди (Jam Handy), сотрудник рекламной службы Chicago Tribune, изучал причины по которым покупатели приобретают те или иные товары. Он полагал, что использование специальных плакатов и фильмов разъясняющих покупателям преимущество товаров и услуг даст продавцам фору перед теми, кто действует в соответствии с привычными шаблонами торговли. Впоследствии им была зарегистрирована торговая марка «A Jam Handy Production», использованная более чем в 7000 видах Рекламно-разъяснительной продукции.

В 1947 году адвокат Моррис Перкин (Morris Perkin) из штата Пенсильвания разработал систему для регистрации планов деловых встреч и мероприятий - «Day-Timer». Она содержала средства уведомления о предстоящих событиях, выполняла функцию подробного планировщика времени и дневника, в котором отражалась выполненная работа. Эту систему уже вполне можно было отнести к прототипам современных компьютерных CRM-решений. Разработка «Day-Timer» с 1952 года стала приобретать широкое распространение. В 60-х годах XX века эта разработка стала востребованной в Великобритании и Канаде. Много раз перепродававшаяся, компания Day-Timer Ltd. до сих пор существует и продолжает выпуск средств организации и планирования времени.

Еще ближе к компьютерным технологиям сегодняшнего дня подошел Арнольд Нустадтер (Arnold Neustadter), изобретатель вращающейся на 360

градусов картотеки «Rolodex», которая вплоть до 70-х стала популярнейшим средством записи деловых контактов.

Одновременно с этим начинается и многократно ранее описанная эпоха компьютеров. Несмотря на то, что количество данных, хранящихся в компьютерах в 60-е и 70-е годы заметно возросло, машинное время оставалось слишком дорогим и большинству компаний пришлось ограничиваться только простейшими средствами поддержки продаж, подобными «Day - Timer» и «Rolodex».

К началу 80-х число специализированных CRM-систем управления продажами можно было пересчитать по пальцам. Но шло время и развитие компьютерной техники позволило существенно удешевить стоимость вычислений. В 1987 году Пэт Салливан (Pat Sullivan), основатель Contact Software International и SalesLogix Corporation выпустил первую коммерческую компьютерную программу для управления контактами, получившую название «ACT!». Эта специализированная программа позволяла продавцам отслеживать развитие взаимоотношений с клиентами, обрабатывать и анализировать информацию об этих взаимоотношениях. В настоящее время выпущена уже 10-я версия программы («ACT! by Sage 2008») и она до сих пор остается во многих странах мира лидером продаж CRM-решений класса Contact Management и оперативных CRM-систем.

Новое качество термин «CRM-система» приобрел к середине 90-х годов. Под CRM - системой стали понимать сквозную автоматизацию клиентоориентированных технологий продаж. Сам термин CRM впервые был использован Siebel Systems для того чтобы отразить специфику этого типа корпоративных программных продуктов. [23]

Сама аббревиатура CRM стала набирать популярность с середины 90-х годов XX века. Очень коротко предназначение CRM выразил Томас Давенпорт (Thomas H. Davenport), профессор Бостонского университета и

руководитель Института Стратегических Перемен. Во - первых с ростом глобальной конкуренции и уменьшением отличий в качестве аналогичных товаров и услуг продавцы стали менять свою стратегию с продуктоориентированной на клиентоориентированную. Во - вторых развитие компьютерных технологий позволяет накапливать и анализировать информацию о клиентах вне зависимости от количества что сделало возможным развитие клиентоориентированных технологий в масштабах компаний и корпораций.

На данный момент в мире существует более 1000 решений которые можно отнести к классу CRM и Contact Management.

Классификация CRM-систем

Три «У» или деление по функциональным возможностям:

- Управление продажами (SFA — от англ. Sales Force Automation).
- Управление маркетингом маркетинговых компаний, анализ

результатов проведенных компаний).

- Управление клиентским обслуживанием и call-центрами

обращений абонентов, фиксация и дальнейшая работа с обращениями клиентов).

- ОКА или деление по уровням обработки информации:

- Операционный CRM — регистрация и оперативный доступ к первичной информации по событиям, кампаниям проектам, контактам и прочим вариантам сегментации.

- Коллаборативный CRM (от англ. — сотрудничество; совместные согласованные действия) — организация тесного взаимодействия с конечными потребителями, клиентами, вплоть до влияния клиента на внутренние процессы компании. опросов для изменения качеств

продукта или порядка обслуживания, web-страницы для отслеживания клиентами состояния их заказа уведомление с помощью SMS о событиях связанных с заказом или лицевым счетом возможность для клиента самостоятельно сконфигурировать и заказать в режиме реального времени продукты и услуги и другие интерактивные возможности).

· Аналитический CRM — отчетность и анализ информации в различных разрезах (воронка продаж, анализ результатов маркетинговых мероприятий анализ эффективности продаж в разрезе продуктов сегментов клиентов, регионов и другие возможные варианты).

Бартон Голденберг (Goldenberg), основатель и президент ISM Inc, является одним из ведущих мировых экспертов в области CRM-технологий.

Основанная в 1985 году ISM Inc. предлагает исчерпывающие рекомендации в области CRM-внедрений и сравнительные оценки CRM-продуктов различных производителей. ISM публикует ежегодный каталог «The Guide to CRM Automation» а также результаты отчета ежегодного исследования Top 15 CRM.

Бартон Голденберг, стал инициатором появления журнала CRM Automation издаваемого Prentice Hall а также обозревателем целого ряда изданий таких как CRM Magazine. [24] Клиентами ISM из частного сектора стали крупнейшие западные компании, такие как AAA Mid - Atlantic ExxonMobil, IBM, McGraw - Hill Nike и United Way of America а также United Way of Toronto. Среди клиентов ISM из правительственного сектора Департамент Обороны США и Почтовая служба США.

Считается, что современное полнофункциональное CRM-решение должно иметь 11 компонентов из перечня Бартона Голденберга. Список основных компонент выглядит следующим образом:

- управление контактами;

- управление продажами;
- продажи по телефону;
- управление временем;
- поддержка и обслуживание клиентов;
- управление маркетингом;
- отчетность для высшего руководства;
- интеграция с другими системами;
- синхронизация данных;
- управление электронной торговлей;
- управление мобильными продажами.

При этом на начальном этапе внедрения CRM - решение может включать один или нескольких компонентов из перечня а с течением времени, по необходимости добавляются другие функциональные возможности.

Клиентоориентированность обеспечивается за счет создания системы лояльности, предоставление информации клиентам о стадии прохождения запроса.

Реинжиниринг бизнес-процессов, как средство реализации клиентоориентированного подхода в менеджменте.

Реинжиниринг – это перестройка (перепроектирование) деловых процессов для достижения радикального скачкообразного улучшения деятельности фирмы. Реинжиниринг бизнеса требует начать заново начать с нуля. Он означает отказ от многого из накопленного за два столетия опыта промышленного менеджмента необходимость забыть то, как работа осуществлялась в эпоху массового рынка, и решить как она теперь должна выполняться наилучшим образом. В рамках реинжиниринга бизнеса старые названия профессий и старые организационные образования — департаменты отделения, группы и так далее — утрачивают свое значение. В

реинжиниринге важным является то, как мы хотим организовать работу именно сегодня с учетом спроса на сегодняшнем рынке и возможностей сегодняшних технологий. Таким образом, анализируя выше сказанное выделить свойства реинжиниринга:

1. Отказ от устаревших правил и подходов и начало делового процесса с нуля что позволяет преодолеть негативное воздействие сложившихся хозяйственных догм.

2. Пренебрежение действующими системами структурами и процедурами компании и радикальное изменение способов хозяйственной деятельности – если невозможно переделать свою деловую среду, то можно переделать свой бизнес.

3. Приведение к значительным изменениям показателей деятельности (на порядок отличающихся от предыдущих).

Реинжиниринг необходим в случаях потребности очень существенных улучшений, например, таких как эти 3 основные ситуации требующие вмешательства:

1. В условиях, когда фирма находится в состоянии глубокого кризиса. Этот кризис может выражаться в явно неконкурентном уровне издержек, массовом отказе потребителей от продукта фирмы и т.п.

2. В условиях, когда текущее положение фирмы может быть признано удовлетворительным, однако прогнозы ее деятельности являются неблагоприятными. Фирма сталкивается с нежелательными для себя тенденциями в части конкурентоспособности доходности, уровня спроса и т.д.

3. Реализацией возможностей реинжиниринга занимаются благополучные, быстрорастущие и агрессивные организации. Их задача состоит в ускоренном наращивании отрыва от ближайших конкурентов и создании уникальных конкурентных преимуществ.

Процесс реинжиниринга базируется на двух основных понятиях: «будущий образ фирмы» и «модель бизнеса». Будущий образ фирмы – упрощенный образ оригинала, отражающий главные его черты и не учитывающий второстепенные детали. Модель бизнеса – это представление основных хозяйственных процессов фирмы, взятых в их взаимодействии с деловой средой фирмы. Модели составляются и просчитываются при помощи специальных компьютерных программ. Модели бизнеса позволяют определить характеристики основных процессов деловой единицы и необходимость их перестройки – реинжиниринга.

Объектом реинжиниринга являются не организации, а процессы. Компании подвергают реинжинирингу не свои отделы продаж или производства а работу, выполняемую персоналом этих отделов.

Основные этапы реинжиниринга:

1. Формируется желаемый образ фирмы. Формирование будущего образа происходит в рамках разработки стратегии фирмы ее основных ориентиров и способов их достижения.

2. Создается модель реального или существующего бизнеса фирмы. Здесь воссоздается (реконструируется) система действий работ, при помощи которых компания реализует свои цели. Производится детальное описание и документация основных операций компании оценивается их эффективность.

3. Разрабатывается модель нового бизнеса. Происходит пере - проектирование текущего бизнеса — прямой реинжиниринг.

4. Внедрение модели нового бизнеса в хозяйственную реальность фирмы. Все элементы новой модели бизнеса воплощаются на практике. Здесь важна умелая состыковка и переход от старых процессов к новым, так, чтобы исполнители процессов не ощущали дисгармонии рабочей обстановки и не переживали состояние рабочего стресса. Эластичность перехода во многом определяется степенью тщательности подготовительных работ.

Главной целью бизнес - реинжиниринга является резкое ускорение - реакции предприятия на изменения в требованиях потребителей (или на прогноз таких изменений) при многократном снижении затрат всех видов.

Клиентоориентированность обеспечивается за счет удовлетворённости клиента в таких показателях как: цена качество, сервис.

Теория ограничения, как средство реализации клиентоориентированного подхода в менеджменте.

Теория ограничений (ТОС) – это системный подход, основывающийся на жесткой причинно-следственной логике и объединяющий в себе как логические инструменты, так и логистические решения. Тысячи организаций по всему миру с помощью ТОС быстро и эффективно улучшили свою деятельность. Материалы и отчеты представленные такими компаниями можно найти на многочисленных сайтах. Например, поиск в Google по фразе Theory of Constraints дает 3460000 ссылок. Презентации о новейших достижениях и разработках можно получить на сайте международной сертификационной организации TOCICO (TOC International Certification Organization) и на специальном сайте Goldratt Marketing Group - www.TOC.tv. ТОС преподается во многих университетах, бизнес-школах и программах MBA по всему миру.

Создателем ТОС является доктор Эли Голдратт который с 1975 года занимается развитием **теории ограничений** вместе с группой близких коллег и практиков. [27]В настоящий момент ТОС охватывает многочисленные аспекты управления организациями и систематично улучшает их деятельность. Суть теории отражена в ее названии – «ограничение».

Ограничения – это факторы или элементы, определяющие предел результатов деятельности системы.

Теория ограничений утверждает что каждая система обладает рядом ограничений и они являются ключом к ее управлению.

Пример функционирования данной теории представлен на рисунке 1.

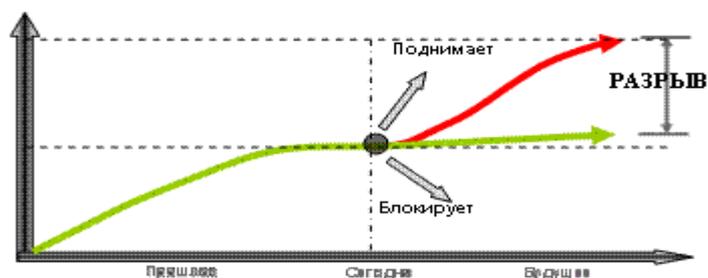


Рисунок 1 – Пример функционирования теории ограничения
Ограничение и его влияние на деятельность системы.

Ограничение – это больше чем то, что блокирует достижение системой лучшего уровня деятельности. Ограничение – это то, что при правильном управлении «поднимет» всю систему на новый уровень. Стремление к улучшениям основаны на твердой уверенности в том, что система способна на большее. Именно разрыв между текущим и желаемым уровнями деятельности дает менеджерам энергию и настойчивость для проведения улучшений.

Теория ограничений предоставляет простой и практичный подход к управлению и улучшению системы – через ее ограничения. Существует несколько типов ограничений: ограничение по мощности ограничение по времени выполнения и ограничение рынком (количеством клиентских заказов).

Ограничение мощности – ресурс который не в состоянии предоставить в необходимое время ту мощность который система от него требует.

Ограничение рынка – количества получаемых фирмой заказов недостаточно для поддержания требуемого роста системы.

Ограничение времени – время реагирования системы на потребности рынка слишком длительно что ставит под угрозу способность системы выполнить взятые на себя обязательства перед клиентами, а также расширить свой бизнес.

Теория ограничений предоставляет совокупность решений для производства системы дистрибуции, проектного управления, для управления функциональными подразделениями внутри организации и для разработки новых локальных или стратегических решений.

Эта методология дает инструменты позволяющие найти ответы на четыре ключевых вопроса, касающихся обеспечения непрерывных улучшений:

- Что изменить? – Определить корневую (ключевую) проблему.
- На что изменить? – Разработать простые практические решения.
- Как обеспечить перемены? – Заручиться сотрудничеством и поддержкой людей необходимых для внедрения решения. [28]
- Что создает процесс непрерывных улучшений? – Внедрить механизм для определения областей, нуждающихся в улучшении.

Клиентоориентированность обеспечивается за счет сокращения себестоимости продукции.

В данной главы был рассмотрен термин клиентоориентированность, который происходит от названия одной формы психотерапии (клиентоцентрированная терапия), которая была разработана американским психотерапевтом Карлом Роджерсом.

Слово ”клиентоориентированность” на английском звучит как “customer - oriented”/”with a customer focus”, что в переводе на русский означает “ориентированный на клиента”.

Клиентоориентированный менеджмент – это процесс формулировки и достижения целей организации за счет инициирования и максимального

удовлетворения потребностей и целей клиентов предприятия, а также установления долгосрочных доверительных отношений с ними.

Концепция клиентоориентированности зародилась в конце XVIII века и развивается по настоящее время. Нами были предложены 6 этапов хронологического развития концепции клиентоориентированного менеджмента.

Так же нами было сформулировано понятие клиентоориентированных технологий управления и выделены следующие виды клиентоориентированных технологий, такие как:

- бережливое производство;
- система менеджмента качества;
- система CRM;
- реинжиниринг;
- теория ограничения.

От использования данных технологий выигрывает не только организация, которая производит продукция и выполняет работы, услуги, но и потребитель, что само собой положительно сказывается на организации, на ее прибыльности, рентабельности и конкурентоспособности. [29]

2 Организационные основы функционирования контактного центра

2.1 Понятие и актуальность контактного центра

Термин "call center" переводится на русский язык как "операторский центр", "центр обслуживания телефонных вызовов", "центр телефонного обслуживания", либо просто "колл-центр". Определение колл-центра может иметь, например, следующие формулировки:

1. Это совокупность аппаратных и программных средств и алгоритмов, предназначенных для регистрации заявок пользователей (поступающих по телефону или с помощью других средств связи — радио, пейджинговая связь и т.д.), их маршрутизации, контроля решения задач и выдачи результирующей информации пользователю;

2. Это система эффективной обратной связи с потребителем товаров и услуг (заказчиком) либо поддержки, продвижения различных акций, социальных опросов, голосований;

3. Это специализированная организация или выделенное подразделение в организации, занимающиеся обработкой обращений и информированием по голосовым каналам связи в интересах организации-заказчика или головной организации. [30]

Современные call-центры уже давно перестали выделяться из обычных сфер предпринимательства и смотрятся скорее как естественный элемент бизнес-ландшафта, чем как новация, требующая внимательного изучения. Однако, как и любое другое технологическое и бизнес-направление, call-центры имеют свою вполне своеобразную историю возникновения и развития. [31]

Очевидно, что такая история неразрывно связана с историей развития телефонной связи как таковой. Когда в 20-е годы прошлого века телефон перестал быть просто дорогой игрушкой и превратился в эффективное средство делового общения, на столах у коммерческих агентов появились

телефонные аппараты, а в их обязанности стали входить и разнообразные телефонные разговоры и обзвоны. Однако вплоть до 50-60-х годов такие телефонные коммуникации носили достаточно несистематизированный характер и осуществлялись без применения специализированных технических и организационных решений.

Считается, что первый автоматизированный "распределитель звонков" (Automatic Call Distribution) был выпущен на рынок в 1973 году американской компанией Rockwell Galaxy. Впрочем, системы схожего назначения, называемые Private Automated Business Exchanges (PABX) получают распространение на рынке еще с середины 60-х. С этого момента начинается бурное развитие индустрии call-центров, которое сопровождается не просто выпуском все более совершенных средств для массового обслуживания вызовов, но и трансформацией бизнеса ведущих мировых корпораций в сторону автоматизации и дистанционного обслуживания клиентов. Потребительский бум в США, Японии и Европе ведет к активной консьюмеризации бизнеса, появлению многомиллионных клиентских баз, для обслуживания и удержания которых разрабатываются совершенно новые методологии.

Заглядывая еще глубже в историю, можно узнать, что самые первые call-центры строили еще в 50-е годы сами операторы телефонной связи. Такие call-центры предназначались для обслуживания запросов пользователей телефонной связи. Рабочие места операторов предусматривали специальные средства распределения вызовов и их массовой обработки. Соответствующее оборудование выпускало множество компаний. Особенно популярны были, например, телефонные коммутаторы GEC PABX 4 ACD, Ericsson PABX ET 4 и др.

Перестройка бизнес-моделей на дистанционное обслуживание клиентов (70-е - 80-е годы)

В 1967 году компания AT&T представляет на рынке услугу 800-й номер, который тут же берет на вооружение CocaCola Company. В России

аналогичная услуга была представлена на рынок в 2001 году компаниями "Ростелеком" и "Совинтел".

В 70-е годы возможности представляемого на рынке оборудования значительно возрастают. Становится возможным построение очень больших центров обработки вызовов с сотнями рабочих мест операторов.

В конце 70-80-х годов происходит становление индустрии call-центров в Европе и США. Большинство из тех, кого мы сегодня знаем как лидеров и крупнейших игроков рынка, начинали свой путь именно в эти годы. Первые автоматизированные центры обслуживания клиентов в крупнейших банках, первые горячие линии продаж страховых услуг, резервирования авиабилетов и др. Развивающиеся технологии позволили таким компаниям построить новые модели бизнеса на базе телефонного обслуживания и телефонных продаж. Здесь можно упомянуть технологические решения компании Aspect Telecommunications. Эта компания смогла пойти дальше типовых средств распределения вызовов, реализуемых ранними системами коммутации для call-центров. Ее флагманский продукт Aspect CallCenter, работая на базе тоновых управляющих последовательностей, позволял перенаправлять вызовы в зависимости от их тематики, источника поступления и статуса на различные выделенные группы операторов, что давало возможность существенно ускорить обработку обращений и повысить качество услуг.

Сам термин "call-центр" все еще довольно молод. Он впервые появился в журнале Data Communications в 1983 году. Сегодня оксфордский словарь объясняет его так:

Колл-центр это - предприятие, которое обеспечено необходимым персоналом и оборудованием для обработки большого количества телефонных звонков, использующее компьютерные технологии для управления и сопровождения таких звонков, предоставления информации и пр.; в том числе обособленное подразделение, которое осуществляет

централизованную обработку контактов с клиентами и функции центра обслуживания клиентов в больших организациях.

Принято считать, что история call-центров в России очень молода, но еще в середине 70-х в СССР уже строили действительно большие call-центры для служб 03, 09 и пр. Например, в конце 70-х справочная служба "09" Киевской телефонной сети считалась образцово показательной

В последние десятилетия XX века развитие индустрии call-центров было связано с их дальнейшим укрупнением и техническим совершенствованием. Развитие компьютерных технологий оказывало все большее влияние на порядок работы и обустройство типового рабочего места оператора call-центра. Средства компьютерной телефонии повсеместно стали определяющим элементом и позволили существенно разнообразить как техническую, так и организационную составляющую в обустройстве современного call-центра. В этом плане можно выделить следующий синхронный временной ряд развития контактного центра:

- **1982 год.** Несколько крупных компьютерных компаний (IBM, Unisys, Intel, AT&T и др.) основали фирму Dialogic. Цель альянса - разработка дешевой и простой в использовании карты-расширения для PC для управления телефонными линиями и обработки звука.

- **1989 год.** Siemens Rolm Communications предложила IBM CallPath - программно-аппаратное решение для осуществления связи между PBX и мейнфреймом IBM. Фактически, это было первое коммерческое решение в области компьютерной телефонии, основанное на CTI Link.

- **1993 год.** Компании Microsoft и Intel объявили о создании Telephony API (TAPI) - интерфейса прикладных программ для управления телефонными устройствами, одновременно Novell и AT&T предложили Telephony Services API (TSAPI) - интерфейс прикладных программ для продукта Novell Telephony Services.

- **1997 год.** Форум ECTF (Промышленный форум по компьютерной телефонии) ратифицирует стандарт H.100, определяющий

взаимодействие плат компьютерной телефонии от различных производителей. Стандарт создан на основе шин SCbus фирмы Dialogic (1982) и MVIP (фирма NMS и ряд других производителей). Аналитики назвали этот важный этап стандартизации в области компьютерной телефонии как "конец войны шин".

□ **1999 год.** Форум VoiceXML принял первую версию спецификаций языка для описания телефонных приложений с использованием технологий, характерных для WWW.

В конце 90-х контакт-центры и масштабы их деятельности по всему миру развивались очень бурно. Достаточно сказать, что к примеру, в Великобритании с 1995 по 2003г. численность сотрудников контакт-центров выросла в три раза и достигла почти полумиллиона человек. В Канаде с 1987 по 2004 рост составил более 5,5 раз (до 112 тыс. человек в 2004г.). Происходившие в это время многочисленные слияния и поглощения приводили к появлению огромных корпораций, ведущих свою деятельность на всех континентах. Неизбежно все это приводило и к укрупнению контакт-центров, а желание сэкономить издержки спровоцировало в начале 2000-х массовый переезд крупнейший из них в страны с дешевой рабочей силой. Так возникла и быстро укрепилась, став одним из стержней национальных экономик, индустрия аутсорсинговых контакт-центров в Индии и Пакистане.

В начале 2000-х Индия казалась идеальным местом для развертывания масштабных call-центров, направленных на обслуживание англоговорящих потребителей. Страна с огромным населением, поддержка государства, высокий уровень образования в крупнейших экономических центрах, удачная временная зона, а главное – дешевизна рабочей силы, способствовали резкому росту индийской индустрии call-центров. Согласно исследований ВВС в 2003 году расходы на заработную плату в call-центрах Великобритании составляли около \$22 тыс. в год, в то время как в Индии это были всего \$2,1 тыс.

Вслед за Индией бурный рост индустрии call-центров пережили Пакистан, Филиппины, Южная Африка, Аргентина, Мексика. Однако к концу 2000-х процесс переноса call-центров в страны с дешевой рабочей силой остановился. Имел место даже некоторый откат, т.к. многие корпорации пришли к выводу, что разница в менталитете и образовании все-таки слишком велика и надлежащее качество обслуживания могут обеспечить только местные call-центры, работающие в странах проживания покупателей или рядом с ними (Великобритания, Ирландия, Канада ...).

Начало 90-х можно считать временем зарождения индустрии call-центров и в России. Именно в эти годы появились первые масштабные проекты, нацеленные на обслуживание растущих клиентских баз крупнейших банков и телекоммуникационных компаний. Языковая специфика, большое количество часовых поясов, низкий уровень развития коммуникаций – все это внесло свой "колорит" в процесс развития call-центров в России. Отсутствие сложившейся индустрии по сути предопределило и первоначальный путь – вместо традиционного для запада аутсорсинга в России многие крупные компании строили собственные call-центры, т.к. просто не могли купить эти услуги на стороне. Ситуация заметно изменилась только к началу 2000-х. Локомотивом выступили представительства крупнейших транснациональных корпораций, которые принесли в Россию множество западных практик. В том числе это были и практики использования внешних контактных центров. Так что сегодня российский рынок вполне сравним по уровню развития с другими рынками Восточной Европы, а отдельные игроки уже пытаются выходить и на международные рынки. Среди основных конкурентов стоит отметить такие страны как Болгария, Чехия и Румыния, в которых индустрия call-центров развивалась очень динамично, и пока они опережают Россию по качеству и предоставляемым возможностям.

Большинство компаний используют центры по обработке звонков для общения со своими клиентами, для организации и сопровождения процессов

продаж продуктов и услуг, организации сервисного обслуживания, «первой линии» технической поддержки. Также колл-центрам может быть вменена функция взаимодействия с подрядчиками, поставщиками. Государственные, политические и общественные организации используют колл-центры для организации телефонного взаимодействия с гражданами. Крупные предприятия и организации обслуживают некоторые внутренние функции с помощью колл-центров, например, обеспечивают первую линию офисной и технической поддержки сотрудников. [32]

Под call-центром могут подразумеваться:

- операторская линия обработки — в том числе и статистической — входящих и исходящих телефонных вызовов;
- программно-аппаратный центр управления входящими и исходящими вызовами;
- contact-центр — центр обработки сообщений, поступивших по любым каналам связи (телефон, интернет и т. д.) [33]

Стандартная организационная схема call-центра обычно представляет собой офис, в котором работают операторы по обработке входящих/исходящих звонков. Для каждого оператора в офисе предусмотрено наличие компьютера, подключенного к сети Интернет и локальной сети с необходимым программным обеспечением и телефона с наушниками и существенно расширенным спектром возможностей. В подавляющем большинстве случаев такие центры используются для общения с уже существующими или потенциальными клиентами, но имеют место и примеры внутрикорпоративных call-центров.

Необходимость создания таковых обычно возникает у очень крупных компаний с огромным штатом сотрудников. В последнее время возросла популярность предоставления услуг call-центров одной компанией, уже имеющей свой центр, другой в рамках проведения однократной акции или же потребительского опроса. Как показывает практика, в 70 % случаев

компания, арендовавшая такие услуги, приобретает собственный call-центр.
 [34] Основные задачи контактного центра представлены на рисунке 2.

Основные задачи контактного центра	
1. Правильность приема и обработки поступающей	7. Постоянное обучение персонала
2. Оперативность реагирования на изменение в системе вызовов;	8. Постоянное обучение персонала
3. Создание, хранение и изменение баз данных по обратившимся клиентам	9. Маршрутизация вызовов по их специфике
4. Обновление программного и аппаратного обеспечения	10. Максимальное использование автоматической системы интерактивного взаимодействия (IVR) для экономии времени
5. Взаимодействие с другими отделами компании	11. Уменьшение количества «необслуженных» вызовов
6. Улучшение обслуживания заказчика	

Рисунок 2 - Основные задачи контактного центра

Система интерактивного взаимодействия (IVR) — программный комплекс, направленный на рационализацию рабочего времени оператора путем предоставления клиенту call-центра возможности прослушать уже записанный, предустановленный ответ на наиболее часто задаваемые, типовые вопросы. Для этого создается контекстное меню, ориентироваться по которому пользователь может с помощью тонального набора номера на клавиатуре телефона. Обычно это меню объединяет справочную информацию о компании и услугах. На долю IVR приходится до 70 % всех вызовов, поступающих в call-центр. [35]

Возможности контактного центра представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Возможности контактного центра

2.2 Формы организационной работы контактного центра

Call-центры бывают двух типов:

1. аутсорсинговый call-центр (outsourcing call center);
2. корпоративный call-центр (inhouse call center);

Аутсорсинговый call-центр — это такая схема организации центра, когда его услуги сдаются в аренду с всесторонним обучением операторов специфике консультирования клиентов именно по необходимому арендующей компании спектру товаров или услуг. Аутсорсинговый call-центр предоставляет услуги по обработке обращений в следующих форматах:

- аренда рабочего времени операторов;
- аренда рабочих мест;
- аренда функциональности оборудования.

Аутсорсинговый call-центр как организация, сдающая в аренду рабочее время операторов предоставляют следующий набор услуг:

- обработка входящих вызовов;
- виртуальный офис — услуги секретаря;
- приём заказов по телефону;
- поддержка клиентов (горячая линия);
- поддержка рекламных акций;
- голосовые меню — IVR;
- совершение исходящих вызовов;
- телемаркетинг;
- анкетирование, телефонные опросы;
- актуализация баз данных для рассылки коммерческих предложений;
- поиск новых клиентов;
- Предоставление бесплатных номеров (8-800).

Аутсорсинговый call-центр, как организация сдающая в аренду рабочие места предоставляют следующий набор услуг:

- постоянная аренда рабочего места;
- временная аренда рабочего места;
- техническое обслуживание;
- предоставление в аренду программного обеспечения.

Аутсорсинговый call-центр, как организация сдающая в функциональность оборудования call-центра предоставляют следующий набор услуг:

- аренда системы интерактивных голосовых меню IVR;
- аренда функциональности рабочего места оператора call-центра и супервизора call-центра в офисе заказчика;
- техническое обслуживание оборудования call-центра;
- временное расширение функциональности рабочего места оператора call-центра. [36]

Корпоративный call-центр

Корпоративный call-центр — это внутреннее штатное подразделение компании, выполняющее функции работы с клиентами или партнерами. Основные затраты при развертывании собственного call-центра приходятся на закупку самой системы аппаратно-программного комплекса (на рынке есть готовые решения с широким количеством опций), подбор и обучение персонала, аренду и ремонт помещения. [37]

У call-центров есть два приоритетных направления работы: входящая и исходящая связь. При обработке входящих сообщений основными целями являются, как правило, предоставление клиентам информации или же получение сведений о проблемах, возникших у клиента при пользовании услугами/товарами компании. Исходящие вызовы или сообщения имеют цели:

- Продаж чего-либо.
- Информирования о нововведениях, предлагаемых компанией целевой группе.
- Проведения различных опросов.
- Выполнения коллекторских функций.

Зачастую call-центр имеет разветвленную или многоуровневую структуру, где операторы первого уровня предоставляют общий набор информации. Когда тема обращения выходит за рамки их специализации, клиент перенаправляется к тому специалисту, который может решить его проблему — в другой отдел либо на более высокий уровень. Нормой является записывание переговоров звонящего и оператора для выявления новых, более эффективных стратегий консультирования, отслеживания ошибок, допущенных операторами в работе и проведения общего мониторинга.

Из долговременной практики использования call-центров хорошо заметно, что они дают несомненный эффект в плане развития бизнеса. Сегодня call-центр видится неотъемлемой частью любого бизнеса,

имеющего активный контакт с людьми: банковского дела, провайдеров телекоммуникационных услуг, крупных кредитных и страховых агентов. В условиях конкуренции побеждает тот, кто имеет лучшую обратную связь с потребителем. Когда клиент может в любое время и из любого места обратиться за консультацией к поставщику услуг или товаров — это несомненное преимущество.

Создание call-center, помимо всех технических преимуществ и налаживания работы системы, позволяет также говорить и об уровне компании, о том, насколько современно она справляется с задачами ведения бизнеса, многие из которых доступны для решения и контроля именно в телефонном режиме.

Многофункциональная платформа, позволяющая обработать звонки, регулировать получение и отправку факсов, другой информации - скорее необходимость, чем просто дань моде и популярности. Точно также, как колл-центр, который рассчитан на обслуживание внутренних потребностей офиса, позволяет избежать ненужных движений персонала между отделами.

Call-центром сегодня называют как пункт обработки обращений клиентов, так и комплекс программно-технических средств, который позволяет эту обработку автоматизировать и, соответственно, входит в call-центр вообще как составная часть. Чтобы не смешивать понятия, последнее мы назовем технологической платформой call-центра.

В технологическую платформу call-центра в общем случае входят АТС, сервер интерактивного речевого взаимодействия (IVR), АРМ операторов, платы телефонного интерфейса (СТІ), программные телефоны, средства маршрутизации вызовов и анализа данных и др. Однако поскольку часть инфраструктурного оборудования — АТС, компьютеры операторов — часто уже имеется у тех предприятий, которые собираются call-центр организовать, поставщики технологических платформ ограничиваются включением в обязательный комплект, например, только СТІ-плат и программного обеспечения.[33]

Технологическая платформа настоящего время современного call-центра должна обладать следующими характеристиками.

Платформа должна быть так называемой конвергентной или интегральной. Она должна быть в равной степени способна работать со всеми видами линий для входящих звонков (аналоговыми, цифровыми, интернет-линиями) и поддерживать все типы соединений операторов — с аналоговыми, IP-, удаленными, мобильными и программными телефонами.

Платформа должна предоставлять пользователю все новейшие алгоритмы автоматизированного распределения вызовов (ACD — Automated Call Distribution), такие, как маршрутизация по приоритетам, перенаправление по критериям загрузки системы, качества обслуживания и опыта операторов.

Платформа должна давать пользователю мощный инструментарий улучшения и оптимизации процесса обработки вызовов, содержать систему сбора статистики прохождения звонков.

Платформа должна иметь возможность интеграции с системами CRM.

Можно смело утверждать, что сегодня организации, деятельность которых связана с обработкой обращений клиентов, осознали необходимость создания call-центров как элементов CRM-системы. Использование call-центра позволяет получить ряд неоспоримых конкурентных преимуществ и заметный экономический эффект — благодаря повышению качества и ускорению обработки обращений, снижению числа потерянных вызовов, возможности автоматизированного анализа информации о работе с клиентами. Работа call-центра способствует увеличению лояльности существующих клиентов и привлечению новых, обеспечивает прозрачность процессов взаимодействия с потребителями, увеличивает информированность об их предпочтениях, повышает имидж компании и укрепляет бренд. Преимущества call-центров успели оценить агентства недвижимости, службы заказов и продаж, туристические и справочные

бюро, банки и страховые компании, органы государственного управления и муниципальные службы, аналитические агентства. [38]

Система CRM - это специальное компьютерное программное обеспечение, набор приложений, автоматизирующих процессы взаимоотношений компании с клиентом и позволяющих хранить, обрабатывать и собирать информацию о нем. Она ориентирована на поддержку контактов со своими клиентами и на пользование этими данными о клиентах в своих целях. [39]

Подходы к организации call-центра могут быть различны — можно обратиться к услугам аутсорсеров, а можно создать собственную службу — в последнем случае перед компанией открывается большой выбор технологических платформ зарубежных и отечественных производителей. Принципиальные отличия обоих подходов выглядят так:

- Внешний call-центр, в отличие от собственного, требует минимального времени развертывания.

- Внешний call-центр не требует от предприятия-заказчика инвестиций в технологическую платформу и создания рабочих мест профессиональных операторов.

- Использование внешнего call-центра подразумевает постоянные платежи за данную услугу, включающие не только фактическую себестоимость, но и прибыль компании-поставщика. В то же время расходы на эксплуатацию собственного call-центра состоят из фонда заработной платы операторов и специалиста по поддержке этой системы.

- Собственный call-центр обладает неоспоримым преимуществом перед внешним центром по возможностям интеграции с информационными ресурсами компании, что позволяет значительно увеличить число автоматически обрабатываемых и маршрутизируемых вызовов. [40]

По мнению специалистов в ближайшее время все больше и больше предприятий будут выбирать в пользу собственных call-центров. На это влияют следующие факторы:

□ Технологические платформы call-центров становятся все более доступными по цене, а их выбор — шире.

□ Настройка платформы, в частности конвергентных платформ компании AltiGen Communications, может производиться единой управляющей программой и вполне доступна собственному ИТ-персоналу предприятия, без привлечения высокооплачиваемых сторонних специалистов.

□ Все чаще и чаще возникает необходимость создания распределенных call-центров, объединяющих удаленные офисы не только в разных частях города, но и в разных городах и даже странах, а такими центрами гораздо проще управлять самостоятельно, чем пытаться согласовать и объединить сервисы разных аутсорсинговых компаний. [41]

Говоря о будущем call-центров, мы в первую очередь должны опираться на грядущие технологические прорывы и изменения в стиле ведения бизнеса вообще. Сегодня уже очевидно, что традиционные офисы-муравейники постепенно сдают свои позиции и бизнес все более лояльно относится к удаленной работе и работе "на ходу". Это значит, что и эксперты-консультанты и операторы будут все более мобильны, а традиционные офисы станут виртуальными. При этом коммуникационные технологии позволят размыть границы между разными действующими лицами и для клиента любое общение станет легче и прозрачнее. Клиент будет общаться с оператором, переходить к разговору с техническим экспертом, затем переключаться на менеджера по продажам и обратно на оператора в рамках одного разговора и без каких-либо задержек. Сами операторы и менеджеры могут в это время находиться в разных концах мира, дома, на работе, в поездке.

Изменится и среда общения. Традиционное сегодня общение в режиме один на один трансформируется в многие к одному и многие ко многим. Это значит, что сервисы по обслуживанию клиентов станут более

доступными и открытыми, станут использовать разнообразные социальные медиа, сервисы рекомендаций и пр.

Автоматизация достигнет новых высот. И если сегодня у компаний есть выбор, то через 10 лет средства автоматизации станут совершенно обязательными для call-центра любого уровня. Пользователь же получит широкий выбор возможностей и сможет выбирать любой удобный для него способ коммуникации (голосовая связь, чат, социальные сервисы, e-mail, сервисы самообслуживания и пр.).

Традиционная проблема организации call-центра "свой/внешний" продолжит влиять на рынок. Развитие технологий позволит аутсорсинговым call-центрам стать заметно ближе к своим заказчикам и обеспечить совмещенную технологическую среду, в которой многие существующие сегодня ограничения будут сняты, а работа call-центра со специалистами заказчика станет больше походить на работу своего внутреннего call-центра.

2.3 Структура и распределение ответственности и полномочий работников контактного центра

Одну из самых главных ролей в call-центре играет оператор, которые непосредственно взаимодействует с клиентами и от того на сколько он компетентен будет зависеть насколько удовлетворенным останется клиент.

Оператор должен быть компетентным, профессиональным, вежливым, дружелюбным, обходительным. Однако, таким набором качеств обладают далеко не все операторы. Есть лишь одно средство, способное помочь этого достичь. Это обучение (или тренинг) персонала.

Обычно выделяют два вида обучения:

- Начальное, которое должны пройти операторы при приеме на работу. Чем сложнее продукт или услуга, которые предлагает компания, тем больше времени необходимо отвести на начальное обучение оператора;

Текущее, которое операторы должны проходить постоянно на более или менее регулярной основе.

Продолжительность начального тренинга варьируется от страны к стране и от компании к компании. Наиболее продолжителен он в США, хотя говорить о средних цифрах, очень трудно. [42]

В России же, наибольший период первоначального обучения предполагается для операторов, поступающих на работу в компанию от 2 месяцев и более.

Хуже обстоит дело с текущим тренингом. Проводить его на регулярной основе мало кому удастся. Большинство компаний в лучшем случае устраивают периодические сессии типа повышения квалификации или проводят краткие курсы по мере обновления продуктовой линейки или объявлений рекламной компании. Но этого, к сожалению, недостаточно.

Регулярные тренинги (1-2 раза в год) для продуктивной работы необходимы. Кстати, помимо основной – обучающей – функции, эти тренинги играют и своего рода психотерапевтическую роль, позволяя операторам отвлечься от утомительной и, часто, рутинной работы.

Контроль за операторами осуществляют супервизоры. А если говорить еще шире – они ежедневно и ежечасно контролируют ситуацию в call-центре.

Перед супервизорами стоят следующие задачи:

- мониторинг;
- обучение;
- оценка труда операторов;
- наставничество.

Супервизоры вынуждены находиться как бы между двух огней: с одной стороны, им надо показывать менеджменту отличные результаты, а без определенной жесткости этого не добиться. С другой стороны, нельзя этой самой жесткостью отпугнуть операторов, надо соблюдать их интересы,

иначе им не захочется работать в этом call-центре. В общем, супервизор – это призвание. [43]

В теории и практике call-центров существует специальный коэффициент, называемый Ratio of TSPs to Supervisors или Staff to Supervisor, показывающий, сколько операторов приходится на одного супервизора. Существует ли оптимальное значение этого коэффициента? Трудно сказать: все зависит от конкретной страны и конкретного рода бизнеса. Ясно лишь одно: чем ниже этот коэффициент, то есть чем меньше операторов приходится на одного супервизора, тем строже контроль над деятельностью операторов.

Джон Антон приводит следующие данные, представленные на рисунке 4

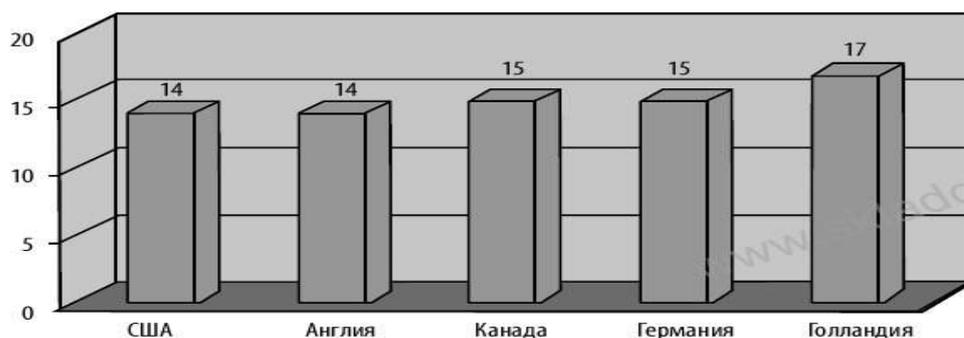


Рисунок 4 – соотношение числа операторов и супервизоров в различных странах (по данным Dr. Jon Anton, Purdue University)

Судя по данному графику, в США отношение числа операторов к числу супервизоров в среднем составляет 14:1, то есть в среднем на группу из 14 операторов приходится 1 супервизор. В Голландии же этот коэффициент увеличивается до 17:1.

Incoming Calls Management Institute считает, что в большинстве call-центров Staff to Supervisor Ratio находится в интервале 10:1 – 17:1. Причем страховые компании, как правило, имеют коэффициент, находящийся ближе к началу данного спектра, а банки, правительственные и коммунальные службы имеют коэффициент, располагающиеся в конце этого спектра.

В России, по этому поводу никто таких исследований не проводил. На наш взгляд, Россия укладывается в рамки мировых тенденций. И интервал 10:1 – 17:1 для нашего рынка также характерен.

Если говорить об оптимальности, нам представляется наиболее подходящий коэффициент 12:1 или 13:1. Именно в этом случае операторы и супервизоры могут работать в наиболее комфортном режиме. Операторы при этом, с одной стороны, лишаются мелочной опеки, а супервизоры, с другой стороны, могут уделять достаточно времени и внимания каждому оператору.

Если коэффициент немного ниже, то существует опасность слишком тщательной опеки операторов супервизором. Сами же супервизоры могут оказаться частично “недогруженными” и “недоиспользованными”, что, естественно, означает лишнюю трату денег на их содержание.

Если же коэффициент намного выше, то существует опасность того, что и операторы, и супервизоры будут работать с меньшей эффективностью, чем могли бы: операторы по причине недостатка контроля, а супервизоры по причине перегруженности. [44]

Стоит отметить, что в настоящее время на рынке действует разнонаправленные факторы, оказывающие противоречивое влияние на изменение коэффициента. Так, существует ряд факторов, ведущих к понижению этого коэффициента. К их числу относятся:

- рост сложности и процесса обслуживания вызовов;
- более интенсивный и тщательный мониторинг производительности в силу роста понимания менеджментом важности этого процесса;
- рост числа call-центров.

С другой стороны, следующие факторы ведут к повышению коэффициента:

- экономия бюджетных средств, что естественно (но не лучшим) образом сказывается на числе операторов;

- уменьшение текучести кадров. [45]

Несмотря на то, что данный коэффициент достаточно важен, для объективной оценки эффективности работы call-центров он не очень показателен. То есть, один центр может иметь одного супервизора на 10 человек, но при этом его показатели производительности будут хуже, чем у центра, имеющего одного супервизора на 17 человек. Но все же определенное представление об эффективности организации труда в операторском центре коэффициент Staff to Supervisor Ratio дает.

Во многих крупных центрах часто организуют специальные группы мониторинга, которые прослушивают записи разговоров операторов с клиентами, оценивают их качество, подсчитывают различные количественные показатели работы операторов. Конечно, такие группы очень полезны, но их сотрудники не являются в прямом смысле супервизорами, они лишь готовят материал, которым затем будут пользоваться супервизоры.

Весь процесс мониторинга следует разделить на мониторинг количества и мониторинг качества. И один без другого будет односторонним и неполноценным. Соответственно, оценка труда операторов должна базироваться на результатах как количественного, так и качественного мониторинга.

Мониторинг количественных показателей:

- число обслуженных вызовов;
- число пропущенных вызовов;
- число переведенных вызовов;
- число вызовов, поставленных на удержание;
- общее время, в течение которого производилось удержание вызовов;
- число запросов помощи супервизора;
- время, потраченное на перерывы;
- время, потраченное на поствызывную обработку;

- степень загрузки. [46]

Причем ни один из этих показателей нельзя назвать главным. Оценка труда оператора базируется на совокупном анализе каждого из них.

Мониторинг качественных показателей

Мониторинг качества не менее (а иногда и более) важен, чем мониторинг количества. Тем не менее, SQM Group в результате проведенного опроса обнаружила, что только 61% все операторов довольны тем, как в их центрах проводится мониторинг качества обслуживания.

И чаще всего недовольство операторов объясняется тем, что по их мнению:

- мониторинг – слишком не точный и приблизительный процесс, и оценки его основании получаются слишком субъективными;
- результаты мониторинга отражают лишь току зрения супервизоров, но ни как не клиентов;
- проходит слишком большой промежуток времени между мониторингом и беседой с супервизором о его результатах;
- мониторинг ориентирован скорее на повышение производительности, нежели на развитие персональных качеств оператора.

[47]

Понятно, что такое положение дел вызывает тревогу и в большинстве центров процесс мониторинга нуждается в кардинальном улучшении за счет вовлечения качественных показателей. Основным же средством для мониторинга качественных показателей работы операторов являются:

- прослушивание разговоров с абонентами в режиме реального времени;
- запись разговоров.

Также следует сказать, что оператор не должен принимать решения о порядке обслуживания вызовов и о целесообразности записи того или иного вызова (за исключением инициирования записи пот требованию).

В данной главе было дано понятие call-центра – это структура, которая создается для обслуживания входящих и исходящих звонков на основе их равномерного распределения. Именно call – центр помогает современным организациям взаимодействовать со своими клиентами, организуя функционирования следующих процессов:

- продвижение продукции;
- выявление требований потребителей к продукту (услуге) хозяйствующего субъекта;
- заключение договоров на поставку продукта (услуги);
- поставка (предоставление) услуги;
- расчеты с потребителями, управление дебиторской задолженностью;
- консультирование по техническим характеристикам, вопросам эксплуатации продукта, условиям работы с контрагентами;
- работа с жалобами и предложениями клиентов;
- организация послепродажного и гарантийного обслуживания;
- маркетинговые исследования.

Первые автоматизированные контактные центры были созданы в Америке в 1973 году и стали очень стремительно развиваться.

В России же первым полноценным автоматизированным контактный центр был создан в 1998 году компанией ПТТ-Телепорт, но в отличие от Америки их становление, как обязательной структуры организации, началось совсем недавно.

Контактный центр работает на определенной технологической платформе, которая служит фундаментом его функционирования и создается двумя способами; через аутсорсинг (аренду) или же через собственную организацию.

Основную работу контактного центра осуществляют операторы, которые основным средством взаимодействия организации с потребителями. Контроль деятельность за операторов осуществляет супервизор.

3 Совершенствование работы контактного центра “ПАО Сбербанк”

3.1 Характеристика предприятия “ПАО Сбербанк”

2 ноября 1841 года российским императором Николаем I был подписан указ об учреждении в России сберегательных касс «для доставления через то средств к сбережению верным и выгодным способом». Эта дата стала считаться днем рождения Сбербанка.

1 марта 1842 г., служащий Ссудной казны Николай Кристофари переступил порог только что открывшейся кассы в Петербурге. Он даже предположить не мог, что в этот момент становится первым клиентом финансового учреждения, история которого будет неразрывно переплетена с историей России.

Сбербанк является историческим преемником основанных указом императора Николая I Сберегательных касс, которые поначалу были лишь двумя маленькими учреждениями с 20 сотрудниками в Санкт-Петербурге и Москве. Затем они разрослись в сеть сберегательных касс, работавших по всей стране и даже в трудные времена помогавших сохранить устойчивость российской экономики. В советскую эпоху, они были преобразованы в систему Государственных трудовых сберегательных касс. А в сегодняшнее время превратились в современный универсальный банк, крупную международную группу, чей бренд известен более чем в двадцати странах мира. Хронологические отрезки в развитии ПАО Сбербанк России представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Хронологические отрезки в развитии ПАО Сбербанк

Период	Событие
1841 — 1895 г.г.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основание и развитие банковского дела в России. 2. Первый клиент первого банка страны. <p>Ежедневный рост клиентов. До 500 клиентов в день.</p>
1895 — 1917 г.г.	<ol style="list-style-type: none"> 1. «Золотой век» первого банка России и развитие финансовой грамотности населения. 2. Общее число сберегательных касс составляет 3875 единиц. 3. Выдано 2000000 сберкнижек.
1917 — 1941 г.г.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Первая революция и глобальные перемены в политике Сбербанка. 2. Сберкассы стали осуществлять денежные переводы, выпускать собственные заемные сертификаты, а так же проводить операции с процентными и ценными бумагами.
1941 — 1953 г.г.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сбербанк в годы Великой Отечественной войны и послевоенное время, стал участником в проектах государственного и общемирового значения. 2. Учрежден новый Устав государственных сберкасс.
1953 — 1991 г.г.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие и преобразование Сбербанка во времена «оттепели», «застоя» и «перестройки». 2. Увеличение общего числа сберегательных касс вдвое: с 40 тысяч до 79 тысяч. Увеличение числа клиентов банка в 12 раз
1991 — 2008 г.г.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Глобальные перемены Сбербанка России. 2. Начали функционировать первые банкоматы. Создан Негосударственный пенсионный фонд Сбербанка. 3. Начала работать услуга «Сбербанк ОнЛайн».
2009 г.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Банк стал генеральным партнером Олимпийских игр «Сочи-2014». 2. Начала работать система “Сбербанк бизнес Онлайн”. 3. Сбербанк вошел в топ – 20 крупнейших банков по рыночной капитализации.
2010 г.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрение инновационных решений, новые программы и прогрессивные технологии.

Сегодня в Сбербанке почти ничего не напоминает о сберегательных кассах, функции которых он выполнял на протяжении значительного периода своей истории. Но удивительно другое: Сбербанк уже мало похож даже на самого себя всего лишь десятилетней давности.

Способность к переменам и движению вперед — признак отличной «спортивной» формы, в которой находится Сбербанк. Титул старейшего и крупнейшего банка России не мешает ему открыто и добросовестно конкурировать на банковском рынке и держать руку на пульсе финансовых и технологических перемен. Сбербанк не только шагает в ногу с современными тенденциями рынка, но и опережает их, уверенно ориентируясь в стремительно меняющихся технологиях и предпочтениях клиентов.

Сбербанк — это кровеносная система российской экономики треть ее банковской системы. Банк дает работу и источник дохода каждой 150-й российской семье.

На долю лидера российского банковского сектора по общему объему активов приходится 28,7% совокупных банковских активов (по состоянию на 1 января 2016 года).

Банк является основным кредитором российской экономики и занимает крупнейшую долю на рынке вкладов. На его долю приходится 46% вкладов населения 38,7% кредитов физическим лицам и 32,2% кредитов юридическим лицам.

В структуру ПАО «Сбербанк» входят 14 территориальных банков и более 16 тысяч отделений по всей стране, в 83 субъектах Российской Федерации.

Только в России у Сбербанка более 110 миллионов клиентов, а за рубежом услугами Сбербанка пользуются около 11 миллионов человек.

Стремясь сделать обслуживание более удобным, современным и технологичным, Сбербанк с каждым годом все более совершенствует возможности дистанционного управления счетами клиентов. В банке создана система удаленных каналов обслуживания в которую входят:

- онлайн-банкинг «Сбербанк Онлайн» (более 13 млн активных пользователей);
- мобильные приложения «Сбербанк Онлайн» для смартфонов (более 1 млн активных пользователей);
- SMS-сервис «Мобильный банк» (более 17 млн активных пользователей);
- одна из крупнейших в мире сетей банкоматов и терминалов самообслуживания (более 86 тыс. устройств).

Сбербанк является крупнейшим эмитентом дебетовых и кредитных карт. Совместный банк созданный Сбербанком и BNP Paribas, занимается POS - кредитованием под брендом Cetelem используя концепцию «ответственного кредитования».

Среди клиентов Сбербанка более 1 млн предприятий (млн зарегистрированных юридических лиц в России). Банк обслуживает все группы корпоративных клиентов, причем на долю малых и средних компаний приходится более 35% корпоративного кредитного портфеля банка. Оставшаяся часть — это кредитование крупных и крупнейших корпоративных клиентов.

Сбербанк сегодня — это команда в которую входят более 260 тыс. квалифицированных сотрудников работающих над превращением банка в лучшую сервисную компанию с продуктами и услугами мирового уровня.

ПАО Сбербанк является мощным современным банком который стремительно трансформируется в один из крупнейших мировых

финансовых институтов. В последние годы Сбербанк существенно расширил свое международное присутствие. Помимо стран СНГ (Казахстан, Украина и Беларусь), Сбербанк представлен в девяти странах Центральной и Восточной Европы (Europe AG, бывший Volksbank International) и в Турции (DenizBank).

Сделка по покупке DenizBank была завершена в сентябре 2012 года и стала крупнейшим приобретением за более чем 170-летнюю историю Банка. Сбербанк России также имеет представительства в Германии и Китае, филиал в Индии, работает в Швейцарии.

В июле 2014 года Сбербанк занял первое место среди банков Центральной и Восточной Европы, а также 33-е место в общем зачете в ежегодном рейтинге «ТОП 1000 банков» мира опубликованных журналом The Banker. Кроме того, Sberbank online был признан лучшим розничным онлайн банкингом в странах Центральной и Восточной Европе по мнению журнала Global Finance а также признан лучшим банком в России по итогам исследования проведенного этим журналом в 2015 году.

В 2014 году DenizBank (Турция) был назван самым инновационным Банком в мире на церемонии награждения VAI Innovation Awards.

Миссия банка: Мы даем людям уверенность и надежность мы делаем их жизнь лучше помогая реализовывать устремления и мечты.

Наша миссия определяет смысл и содержание деятельности Сбербанка, подчеркивая его важнейшую роль в экономике России. Наши клиенты, их потребности мечты и цели есть основа всей деятельности банка как организации. Миссия банка также устанавливает амбициозную цель наших устремлений — стать одной из лучших финансовых компаний мира — и подчеркивает, насколько важны для Сбербанка его сотрудники, и насколько реализация его целей невозможна без реализации их личных

и профессиональных целей. Высокие цели достигаются командой единомышленников, которых объединяет общая система ценностей.

Ценности банка это - основа отношения к жизни и работе, внутренний компас, помогающий принимать решения в сложных ситуациях, принципы, верность которым мы храним всегда и везде.

Ценности банка представленные в таблице 4.

Таблица 4 - Ценности банка

Я – лидер	<input type="checkbox"/> Я принимаю ответственность за себя и за то, что происходит вокруг. <input type="checkbox"/> Я честен с собой, коллегами и клиентами. <input type="checkbox"/> Я совершенствую себя, наш банк и наше окружение, делая лучшее на что способен.
Мы – команда	<input type="checkbox"/> Мы с готовностью помогаем друг другу, работая на общий результат. <input type="checkbox"/> Мы помогаем расти и развиваться нашим коллегам. <input type="checkbox"/> Мы открыты, уважаем коллег и доверяем друг другу.
Все – для клиента	<input type="checkbox"/> Вся наша деятельность построена вокруг и ради интересов клиентов. <input type="checkbox"/> Мы хотим удивлять и радовать клиентов качеством услуг и отношением. <input type="checkbox"/> Мы превосходим ожидания клиентов.

Основным акционером и учредителем Сбербанка России является Центральный банк Российской Федерации, который владеет 50% уставного капитала плюс одна голосующая акция. Другими акционерами Банка являются международные и российские инвесторы.

Обыкновенные и привилегированные акции банка котируются на российских биржевых площадках с 1996 года. Американские депозитарные расписки (АДР) котируются на Лондонской фондовой бирже, допущены к торгам на Франкфуртской фондовой бирже и на внебиржевом рынке в США.

В настоящее время общее число размещенных Акций ПАО Сбербанк составляет:

- Обыкновенных акций номиналом 3 рубля – 2158694800 штук.
- Привилегированных акций номиналом 3 рубля – 1000000000 штук.

Данные о структуре акционеров ПАО Сбербанк по состоянию на дату закрытия реестра акционеров (конец операционного дня 20 апреля 2015 года) представлены в таблице 5.

Таблица 5 - структура акционеров ПАО Сбербанк

Категория акционеров	Доля в уставном капитале, %
Банк России	50,0% +1 Акция
Юридические лица – нерезиденты	43,26%
Юридические лица – резиденты	2,83%
Частные лица	3,91%

ПАО “Сбербанк” предоставляет следующие виды услуг:

1. Кредитование – потребительские образовательные, ипотечные кредиты. Кредитные карты, а так же рефинансирование кредитов.
2. Вклады – срочные вклады, сберегательные сертификаты вклады онлайн, вклады для расчетов, выплаты АСВ, компенсации по вкладам, розыск счетов специальные (рублевые) счета.
3. Банковские карты – кредитные дебетовые карты, карты с индивидуальным дизайном карты в подарок социальные карты.
4. Переводы – переводы по всей России и за рубеж.
5. Платежи – автоплатежи оплата услуг, налогов погашение кредитов других банков.
6. Инвестиционные и ценные бумаги – металлические счета, онлайн брокерские услуги, депозитарное обслуживание пифы, доверительное управление векселя и сертификаты выкуп ценных бумаг СССР.

7. Страхование и пенсионные программы.

8. Дополнительные услуги – аренда сейфов, драгоценные металлы и монеты, наличная валюта.

9. Кредитование и обслуживания частного бизнеса.

Органами управления Банка являются:

1. Общее собрание акционеров - высший руководящий орган Сбербанка России. На Общем собрании акционеров принимаются решения по основным вопросам деятельности Банка.

2. Наблюдательный совет. Наблюдательный совет Банка состоит из 17 директоров среди которых 11 представителей Банка России, 2 представителя Сбербанка России и 4 независимых директора.

3. Правление Банка. Правление Банка состоит из 13 членов. Возглавляет Правление Банка Президент, Председатель Правления Банка.

Все органы управления Банком формируются на основании Устава Сбербанка и в соответствии с законодательством Российской Федерации.

[48]

За 1 квартал 2016 года ПАО “Сбербанк” показал хорошие результаты, чистая прибыль в размере 117,7 млрд. руб. или 5,49 руб. на обыкновенную акцию, в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО). Рентабельность капитала достигла 19,3% по сравнению с 5,9% в первом квартале 2015 года. Квартальный показатель стоимости риска составил 170 базисных пунктов, снизившись на 60 базисных пунктов к показателям 4 квартала 2015 года. Отношение операционных расходов к операционным доходам до создания резервов улучшилось до 36,7% по сравнению с 46,2% в 1 квартале 2015 года. Достаточность капитала укреплялась в течение квартала, коэффициент достаточности основного капитала вырос на 80 базисных пунктов до 9,7%, в то время как коэффициент достаточности общего капитала достиг 13,4%, увеличившись на 80 базисных пунктов. Отношение кредитного портфеля к средствам

клиентов улучшилось на 110 базисных пунктов до 93,0% по сравнению с 4 кварталом 2015 года. [49]

Как уже отмечалось ранее в структуру банка входят 16 территориальных банков и более 17 тысяч внутренних структурных подразделений.

Так как мы в дальнейшем будем рассматривать работу контактного центра конкретного структурного подразделения, рассмотрим организационную структуру внутреннего структурного подразделения, которая представлена на рисунке 5.

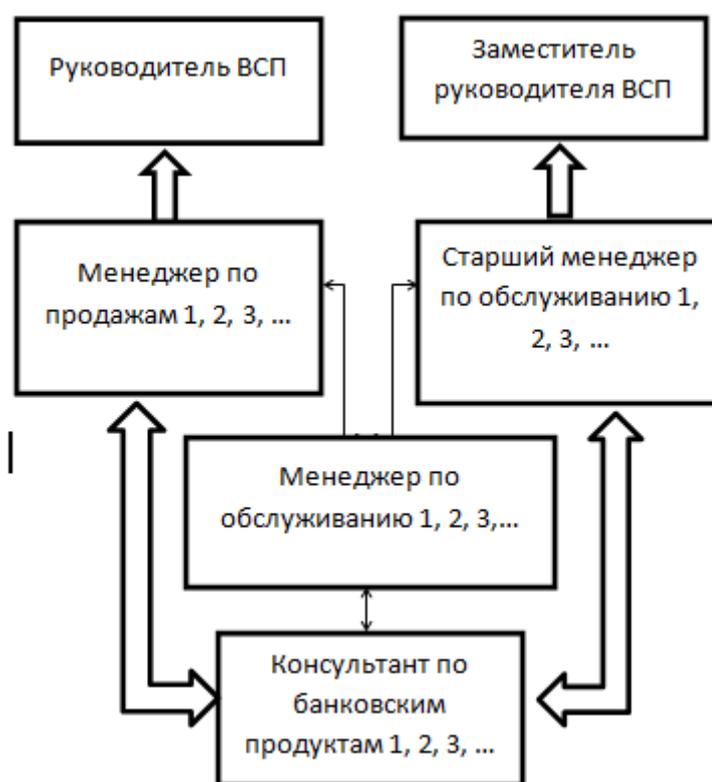


Рисунок 5 - Организационная структура внутреннего структурного подразделения

Таким образом, основную деятельность внутреннего структурного подразделения осуществляют менеджеры по продажам и консультанты, которые осуществляют продажи банковских продуктов, а так же менеджеры по обслуживанию и старшие менеджеры по обслуживанию, которые осуществляют послепродажную деятельность структурного подразделения. Ответственным за деятельность внутреннего структурного подразделения

несет руководитель, который осуществляет координацию продающих сотрудников и заместителя, который в свою очередь осуществляет свою координационную деятельность за сотрудниками послепродажного обслуживания.

3.2 Анализ системы планирования загрузки специалистов

Используя метод анализа и синтеза, нами был проведен анализ поступающих вызовов в ПАО «Сбербанк России» за один месяц.

Данный метод является одним из широко применяемых в научном исследовании. Анализ (от греч. analysis — разложение, расчленение) - метод представляет собой абстрактное раздробление элементов системы с целью изучения более мелких элементов.

Синтез (от греч. synthesis — соединение, сочетание, составление) — это метод противоположный методу описанному выше. Синтез наоборот даёт возможность соединит элементы, с целью получения более широкой картины и изучение объекта как единого целого.

Анализ фиксирует в основном то специфическое, что отличает части друг от друга. Синтез же вскрывает то существенное общее, что связывает части в единое целое. [50]

В ходе анализа данных о поступающих вызовах предприятия ПАО «Сбербанк России» были полученные следующие результаты, представленные в таблице 6.

Таблица 6 – результаты анализа данных о поступающих вызовах предприятия ПАО «Сбербанк России»

Число	Количество звонков
1 ноября	0 (Выходной)
2 ноября	552
3 ноября	491
4 ноября	0 (Выходной)
5 ноября	550
6 ноября	552
7 ноября	369
8 ноября	0 (Выходной)
9 ноября	530
10 ноября	637
11 ноября	591
11 ноября	565
13 ноября	622
14 ноября	433
15 ноября	0 (Выходной)
16 ноября	916
17 ноября	784
18 ноября	642
19 ноября	653
20 ноября	573
21 ноября	373
22 ноября	0 (Выходной)
23 ноября	628
24 ноября	581
25 ноября	569
26 ноября	511
27 ноября	474
28 ноября	270
29 ноября	0 (Выходной)
30 ноября	612

Как видно из таблицы 6, пик нагрузок приходится на третью неделю месяца, это обусловлено социальными выплатами гражданам и последний день месяца, где они в среднем составляют 687 поступающих вызовов в день.

Исходя из полученных данных, выделяем три группы нагрузок, которые представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Критерии нагрузок на контактный центр предприятия ПАО «Сбербанк»

Группа	Наименьшая нагрузка	Средняя нагрузка	Наибольшая нагрузка
Границы	0-305	305-610	610-916

Согласно правилам обслуживания клиентов, сотрудникам введены нормативы обслуживания, в зависимости от специфики обращения их выделяют:

1. Продающие вызовы - это специфика вызова, ориентированная на продажу клиенту услуг банка. Данные вызовы обслуживают операторы занимающие должность менеджера по продажам.

2. Обслуживающие вызовы – это специфика вызова, ориентированная на послепродажное обслуживание. Данные вызовы обслуживают операторы занимающие должность менеджера по обслуживанию и старшего менеджера по обслуживанию.

От специфики обращения так же зависит и номер талона, по которому будет вызван клиент, так выделяют несколько категории вызовов и, соответственно, распределение на должности сотрудников:

1. Т, Л, В, К, И – Менеджер по продажам;
2. А, Б, С, Д, М, Е - Менеджер по обслуживанию, старший менеджер по обслуживанию.

Согласно специфике вызова, выделяют следующие нормативы по времени обслуживания клиентов:

1. А, Б – не более 4,2 минуты;
2. С, Д, Е – не более 6,5 минут;

3. М – не более 5,4 минуты;
4. Т, Л, В. – не менее 4 и не более 15;
5. К – не менее 7 и не более 30 минут;
6. И – не менее 14 минут и не более 45.

Соответственно для более точного определения числа операторов, проведем разграничения по специфике вызова и времени обслуживания клиентов. Расчет среднего времени обслуживания клиентов будет производиться исходя из специфики и динамики работы каждой из должностей.

Таблица 8 – Расчет среднего времени обслуживания

Среднее время обслуживания клиентов		Расчет
Продающие вызовы (Менеджеры по продажам)	15 минут	$((15/2)+(30/2)+(45/2))/3=15$
Обслуживающие вызовы (Менеджер по обслуживанию, старший менеджер по обслуживанию)	5,37 минут	$(4,2+6,5+5,4)/3=5,37$

Исходя из таблицы 8, мы видим, что среднее время обслуживания у продающих вызовов (Менеджеры по продажам) составляет 15 минут, среднее время обслуживания у обслуживающих вызовов (Менеджер по обслуживанию, старший менеджер по обслуживанию) составляет 5,37 минут

Так же, согласно правилам обслуживания клиентов, сотрудникам введены нормативы по времени ожидания клиентов, которые делятся на следующие категории:

1. Пиковые - продающие вызовы не более 30 минут, обслуживающие вызовы не более 14 минут;
2. Не пиковые - продающие вызовы не более 30 минут, обслуживающие вызовы не более 10 минут.

Из полученных данных, рассчитываем количество операторов, согласно специфике вызова, беря за основу максимальное значение границ каждой группы, используя:

- Метод Эрланга;
- Эмпирический метод.

Исходя из наблюдений, проведенных в ходе рабочей деятельности внутреннего структурного подразделения, можно сделать вывод, что 70 % из всех поступающих талонов приходится на обслуживающие вызовы и 30% на продающие вызовы. Данную закономерность будем использовать для расчета числа операторов нормативного и фактического значения.

Расчет числа операторов обслуживающего вызова

1 группа – наибольшая нагрузка

Метод Эрланга

При расчете калькулятором на www.erlang.com понадобятся следующие данные:

- среднее время обслуживания вызова = средняя продолжительность разговора + среднее время поствызовной обработки = $5,37+0 = 5,37$ минут;
- число вызовов в час = $641/8 = 80,1$ вызовов в час;
- среднее время ожидания в очереди = 14 минут.

Расчета численности операторов для 1 группы обслуживающего вызова по калькулятору с сайта www.erlang.com представлен в таблице 9.

Таблица 9 – результаты расчета численности операторов для 1 группы по калькулятору с сайта www.erlang.com

Calls per hour	Call duration	Average delay	Agents required
80,1	5,37	14	3

Как видно из таблицы 9, при выше перечисленных условиях калькулятор www.erlang.com выдает результат в 3 оператора.

Эмпирический метод

Для расчета численности операторов эмпирическим методом понадобятся следующие исходные данные:

- Средняя продолжительность разговора;
- Среднее время поствызовной обработки;

- Загруженность операторов;
- Общее число вызовов, поступающих в течение дня.

Загруженность операторов целесообразно установить на уровне 100%. Это значит, что в течение каждого часа оператор находится в состоянии обслуживания вызова 60 минут.

В первую очередь определяется среднее время обслуживания вызовов.

Среднее время обслуживания вызова = средняя продолжительность разговора + среднее время поствызовной обработки = 5,37 = 5,37 секунд.
(8)

Далее определяется общее время, которое оператор будет тратить на обслуживание вызова в течение дня.

Поскольку при 100% загруженности он в течение каждого часа находится в состоянии обслуживания 60 минут, то при восьмичасовом рабочем дне общее время, которое оператор будет тратить на обслуживание вызова, составит 480 минут.

Общее время, которое оператор будет тратить на обслуживание вызова в течение дня $60 \cdot 8 = 480$ минут. (9)

Определяем число вызовов, которое может обслужить за смену один оператор, Для этого делим общее время, которое оператор будет тратить в день, на среднее время обслуживания одного вызова. В нашем примере это будут 480 минут, деленные на 5,37 минут, получаем 89,4 вызовов.

Число вызовов, которое может обслужить за смену один оператор = общее время, которое оператор будет тратить на обслуживание вызова/среднее время обслуживания вызова. (10)

И, наконец, определяем число операторов, требующееся для обслуживания всего потока вызовов. Для этого делим общее число звонков, поступающих в течении дня (например, 1000), на число вызовов, которое может обслужить за смену один оператор. В нашем примере $641/89,4=7$.

Число операторов = общее число вызовов, поступающих в течение дня/число вызовов, которое может обслужить за смену один оператор.
(11)

Как видно, при применении первого (Эрланговского) и второго (эмпирического) методов расчет результатов сильно отличаться друг от друга, расчет первым способом показал необходимость в 3 операторах, расчет вторым способом показал необходимость в 7 операторах. Среднее число операторов составит 5.

Расчет числа операторов продающего вызова

1 группа – наибольшая нагрузка

Метод Эрланга

При расчете калькулятором на www.erlang.com понадобятся следующие данные:

среднее время обслуживания вызова = средняя продолжительность разговора + среднее время поствызывной обработки = 15+0 = 15 минут

число вызовов в час = $274,8/8 = 34,4$ вызовов в час;

среднее время ожидания в очереди = 15 минут.

Расчета численности операторов для 1 группы обслуживающего вызова по калькулятору с сайта www.erlang.com представлен в таблице 10.

Таблица 10 – результаты расчета численности операторов для 1 группы по калькулятору с сайта www.erlang.com

Calls per hour	Call duration	Average delay	Agents required
34,4	15	15	11

Как видно из таблицы 10, при выше перечисленных условиях калькулятор www.erlang.com выдает результат в 11 операторов.

Эмпирический метод

Для расчета численности операторов эмпирическим методом понадобятся следующие исходные данные:

Средняя продолжительность разговора;

- Среднее время поствызовной обработки;
- Загруженность операторов;
- Общее число вызовов, поступающих в течение дня.

Загруженность операторов целесообразно установить на уровне 100%. Это значит, что в течение каждого часа оператор находится в состоянии обслуживания вызова 60 минут.

В первую очередь определяется среднее время обслуживания вызовов.

Средне время обслуживания вызова = средняя продолжительность разговора + среднее время поствызовной обработки = 15+0 = 15 секунд. (8)

Далее определяется общее время, которое оператор будет тратить на обслуживание вызова в течение дня.

Поскольку при 100% загруженности он в течение каждого часа находится в состоянии обслуживания 60 минут, то при восьми часовом рабочем дне общее время, которое оператор будет тратить на обслуживание вызова, составит 480 минут.

*Общее время, которое оператор будет тратить на обслуживание вызова в течение дня $60*8 = 480$ минут. (9)*

Определяем число вызовов, которое может обслужить за смену один оператор, Для этого делим общее время, которое оператор будет тратить в день, на среднее время обслуживания одного вызова. В нашем примере это будут 480 минут, деленные на 15 минут, получаем 32 вызовов.

Число вызовов, которое может обслужить за смену один оператор = общее время, которое оператор будет тратить на обслуживание вызова/среднее время обслуживания вызова. (10)

И, наконец, определяем число операторов, требующееся для обслуживания всего потока вызовов. Для этого делим общее число звонков, поступающих в течение дня (например, 1000), на число вызовов, которое может обслужить за смену один оператор. В нашем примере $274/32=8$.

Число операторов = общее число вызовов, поступающих в течение дня/число вызовов, которое может обслужить за смену один оператор.
(11)

Как видно, при применении первого (Эрланговского) и второго (эмпирического) методов расчет результатов сильно отличаться друг от друга, расчет первым способом показал необходимость в 11 операторах, расчет вторым способом показал необходимость в 8 операторах. Среднее число операторов составит 9,5.

Расчет числа операторов обслуживающего вызова

2 группа – средняя нагрузка

Метод Эрланга

При расчете калькулятором на www.erlang.com понадобятся следующие данные:

среднее время обслуживания вызова = средняя продолжительность разговора + среднее время поствызывной обработки = 5,37+0 = 5,37 минут

число вызовов в час = $427/8 = 53,4$ вызовов в час;

среднее время ожидания в очереди = 10 секунд.

Расчета численности операторов для 2 группы обслуживающего вызова по калькулятору с сайта www.erlang.com представлен в таблице 11.

Таблица 11 – результаты расчета численности операторов для 2 группы по калькулятору с сайта www.erlang.com

Calls per hour	Call duration	Average delay	Agents required
53,4	5,37	10	2

Как видно из таблицы 11, при выше перечисленных условиях калькулятор www.erlang.com выдает результат в 2 оператора.

Эмпирический метод

Для расчета численности операторов эмпирическим методом понадобятся следующие исходные данные:

Средняя продолжительность разговора;

- Среднее время поствызывной обработки;
- Загруженность операторов;
- Общее число вызовов, поступающих в течение дня.

Загруженность операторов целесообразно установить на уровне 100%. Это значит, что в течение каждого часа оператор находится в состоянии обслуживания вызова 60 минут.

В первую очередь определяется среднее время обслуживания вызовов.

Средне время обслуживания вызова = средняя продолжительность разговора + среднее время поствызывной обработки = 5,37 = 5,37 секунд.
(8)

Далее определяется общее время, которое оператор будет тратить на обслуживание вызова в течение дня.

Поскольку при 100% загруженности он в течение каждого часа находится в состоянии обслуживания 60 минут, то при восьми часовом рабочем дне общее время, которое оператор будет тратить на обслуживание вызова, составит 480 минут.

Общее время, которое оператор будет тратить на обслуживание вызова в течение дня $60 \cdot 8 = 480$ минут. (9)

Определяем число вызовов, которое может обслужить за смену один оператор, Для этого делим общее время, которое оператор будет тратить в день, на среднее время обслуживания одного вызова. В нашем примере это будут 480 минут, деленные на 5,37 минут, получаем 89,4 вызовов.

Число вызовов, которое может обслужить за смену один оператор = общее время, которое оператор будет тратить на обслуживание вызова/среднее время обслуживания вызова. (10)

И, наконец, определяем число операторов, требующееся для обслуживания всего потока вызовов. Для этого делим общее число звонков, поступающих в течении дня (например, 1000), на число вызовов, которое может обслужить за смену один оператор. В нашем примере $427/89,4=5$.

Число операторов = общее число вызовов, поступающих в течение дня/число вызовов, которое может обслужить за смену один оператор.
(11)

Как видно, при применении первого (Эрланговского) и второго (эмпирического) методов расчет результатов сильно отличаться друг от друга, расчет первым способом показал необходимость в 2 операторах, расчет вторым способом показал необходимость в 5 операторах. Среднее число операторов составит 3,5.

Расчет числа операторов продающего вызова

2 группа – средняя нагрузка

Метод Эрланга

При расчете калькулятором на www.erlang.com понадобятся следующие данные:

среднее время обслуживания вызова = средняя продолжительность разговора + среднее время поствызывной обработки = 15+0 = 15 минут

число вызовов в час = $183/8 = 22,8$ вызовов в час;

среднее время ожидания в очереди = 15 минут.

Расчета численности операторов для 2 группы обслуживающего вызова по калькулятору с сайта www.erlang.com представлен в таблице 12.

Таблица 12 – результаты расчета численности операторов для 2 группы по калькулятору с сайта www.erlang.com

Calls per hour	Call duration	Average delay	Agents required
34,4	15	15	8

Как видно из таблицы 12, при выше перечисленных условиях калькулятор www.erlang.com выдает результат в 8 операторов.

Эмпирический метод

Для расчета численности операторов эмпирическим методом понадобятся следующие исходные данные:

Средняя продолжительность разговора;

- Среднее время поствызывной обработки;
- Загруженность операторов;
- Общее число вызовов, поступающих в течение дня.

Загруженность операторов целесообразно установить на уровне 100%. Это значит, что в течение каждого часа оператор находится в состоянии обслуживания вызова 60 минут.

В первую очередь определяется среднее время обслуживания вызовов.

Среднее время обслуживания вызова = средняя продолжительность разговора + среднее время поствызывной обработки = 15+0 = 15 секунд. (8)

Далее определяется общее время, которое оператор будет тратить на обслуживание вызова в течение дня.

Поскольку при 100% загруженности он в течение каждого часа находится в состоянии обслуживания 60 минут, то при восьми часовом рабочем дне общее время, которое оператор будет тратить на обслуживание вызова, составит 480 минут.

Общее время, которое оператор будет тратить на обслуживание вызова в течение дня $60 \cdot 8 = 480$ минут. (9)

Определяем число вызовов, которое может обслужить за смену один оператор, Для этого делим общее время, которое оператор будет тратить в день, на среднее время обслуживания одного вызова. В нашем примере это будут 480 минут, деленные на 15 минут, получаем 32 вызовов.

Число вызовов, которое может обслужить за смену один оператор = общее время, которое оператор будет тратить на обслуживание вызова/среднее время обслуживания вызова. (10)

И, наконец, определяем число операторов, требующееся для обслуживания всего потока вызовов. Для этого делим общее число звонков, поступающих в течении дня (например, 1000), на число вызовов, которое может обслужить за смену один оператор. В нашем примере $1000/32=31,25$.

Число операторов = общее число вызовов, поступающих в течение дня/число вызовов, которое может обслужить за смену один оператор.
(11)

Как видно, при применении первого (Эрланговского) и второго (эмпирического) методов расчет результатов сильно отличаться друг от друга, расчет первым способом показал необходимость в 8 операторах, расчет вторым способом показал необходимость в 6 операторах. Среднее число операторов составит 7.

Расчет числа операторов обслуживающего вызова

3 группа – наименьшая нагрузка

Метод Эрланга

При расчете калькулятором на www.erlang.com понадобятся следующие данные:

среднее время обслуживания вызова = средняя продолжительность разговора + среднее время поствызывной обработки = 5,37+0 = 5,37 минут

число вызовов в час = 213,5/8 = 26,7 вызовов в час;

среднее время ожидания в очереди = 10 секунд.

Расчета численности операторов для 3 группы обслуживающего вызова по калькулятору с сайта www.erlang.com представлен в таблице 13.

Таблица 13 – результаты расчета численности операторов для 3 группы по калькулятору с сайта www.erlang.com

Calls per hour	Call duration	Average delay	Agents required
26,7	5,37	10	2

Как видно из таблицы 13, при выше перечисленных условиях калькулятор www.erlang.com выдает результат в 2 оператора.

Эмпирический метод

Для расчета численности операторов эмпирическим методом понадобятся следующие исходные данные:

Средняя продолжительность разговора;

- Среднее время поствызовной обработки;
- Загруженность операторов;
- Общее число вызовов, поступающих в течение дня.

Загруженность операторов целесообразно установить на уровне 100%. Это значит, что в течение каждого часа оператор находится в состоянии обслуживания вызова 60 минут.

В первую очередь определяется среднее время обслуживания вызовов.

Средне время обслуживания вызова = средняя продолжительность разговора + среднее время поствызовной обработки = 5,37 = 5,37 секунд.
(8)

Далее определяется общее время, которое оператор будет тратить на обслуживание вызова в течение дня.

Поскольку при 100% загруженности он в течение каждого часа находится в состоянии обслуживания 60 минут, то при восьми часовом рабочем дне общее время, которое оператор будет тратить на обслуживание вызова, составит 480 минут.

Общее время, которое оператор будет тратить на обслуживание вызова в течение дня $60 \cdot 8 = 480$ минут. (9)

Определяем число вызовов, которое может обслужить за смену один оператор, Для этого делим общее время, которое оператор будет тратить в день, на среднее время обслуживания одного вызова. В нашем примере это будут 480 минут, деленные на 5,37 минут, получаем 89,4 вызовов.

Число вызовов, которое может обслужить за смену один оператор = общее время, которое оператор будет тратить на обслуживание вызова/среднее время обслуживания вызова. (10)

И, наконец, определяем число операторов, требующееся для обслуживания всего потока вызовов. Для этого делим общее число звонков, поступающих в течении дня (например, 1000), на число вызовов, которое может обслужить за смену один оператор. В нашем примере $214/89,4=2$.

Число операторов = общее число вызовов, поступающих в течение дня/число вызовов, которое может обслужить за смену один оператор.
(11)

Как видно, при применении первого (Эрланговского) и второго (эмпирического) методов расчет результатов одинаков, расчет первым способом показал необходимость в 2 операторах, расчет вторым способом показал необходимость в 2 операторах. Среднее число операторов составит 2.

Расчет числа операторов продающего вызова

3 группа – наименьшая нагрузка

Метод Эрланга

При расчете калькулятором на www.erlang.com понадобятся следующие данные:

среднее время обслуживания вызова = средняя продолжительность разговора + среднее время поствызывной обработки = 15+0 = 15 минут

число вызовов в час = $92/8 = 11,5$ вызовов в час;

среднее время ожидания в очереди = 15 минут.

Расчета численности операторов для 3 группы обслуживающего вызова по калькулятору с сайта www.erlang.com представлен в таблице 14.

Таблица 14 – результаты расчета численности операторов для 3 группы по калькулятору с сайта www.erlang.com

Calls per hour	Call duration	Average delay	Agents required
11,5	15	15	5

Как видно из таблицы 14, при выше перечисленных условиях калькулятор www.erlang.com выдает результат в 5 операторов.

Эмпирический метод

Для расчета численности операторов эмпирическим методом понадобятся следующие исходные данные:

Средняя продолжительность разговора;

- Среднее время поствызовной обработки;
- Загруженность операторов;
- Общее число вызовов, поступающих в течение дня.

Загруженность операторов целесообразно установить на уровне 100%. Это значит, что в течение каждого часа оператор находится в состоянии обслуживания вызова 60 минут.

В первую очередь определяется среднее время обслуживания вызовов.

Средне время обслуживания вызова = средняя продолжительность разговора + среднее время поствызовной обработки = 15+0 = 15 секунд. (8)

Далее определяется общее время, которое оператор будет тратить на обслуживание вызова в течение дня.

Поскольку при 100% загруженности он в течение каждого часа находится в состоянии обслуживания 60 минут, то при восьми часовом рабочем дне общее время, которое оператор будет тратить на обслуживание вызова, составит 480 минут.

*Общее время, которое оператор будет тратить на обслуживание вызова в течение дня $60*8 = 480$ минут. (9)*

Определяем число вызовов, которое может обслужить за смену один оператор, Для этого делим общее время, которое оператор будет тратить в день, на среднее время обслуживания одного вызова. В нашем примере это будут 480 минут, деленные на 15 минут, получаем 32 вызовов.

Число вызовов, которое может обслужить за смену один оператор = общее время, которое оператор будет тратить на обслуживание вызова/среднее время обслуживания вызова. (10)

И, наконец, определяем число операторов, требующееся для обслуживания всего потока вызовов. Для этого делим общее число звонков, поступающих в течение дня (например, 1000), на число вызовов, которое может обслужить за смену один оператор. В нашем примере $92/32=3$.

Число операторов = общее число вызовов, поступающих в течение дня/число вызовов, которое может обслужить за смену один оператор.
(11)

Как видно, при применении первого (Эрланговского) и второго (эмпирического) методов расчет результатов сильно отличаться друг от друга, расчет первым способом показал необходимость в 5 операторах, расчет вторым способом показал необходимость в 3 операторах. Среднее число операторов составит 4.

Обобщенные результаты расчетов числа операторов представлены в таблице 15.

Таблица 15 - Обобщенные результаты расчетов числа операторов

Число операторов			Итого
1 группа - наибольшие нагрузки	Обслуживающие вызовы	5	14
	Продающие вызовы	9	
2 группа - средние нагрузки	Обслуживающие вызовы	3	10
	Продающие вызовы	7	
3 группа - наименьшие нагрузки	Обслуживающие вызовы	2	6
	Продающие вызовы	4	

Как видно из таблицы 15, для 1 группы необходимо 14 операторов, для 2 группы 10 операторов и для 3 группы 6 операторов.

Данные расчеты были проведены, отталкиваясь от нормативных значений, для выявления недостатков в работе системы управления очередью, сравним фактические значения числа операторов, среднего времени обслуживания и количества поступающих вызовов.

Нами были проанализированы фактические данные о количестве операторов, среднем времени обслуживания и среднем времени ожидания. В результате анализа были получены следующие результаты, представленные в таблице 16.

Таблица 16 - Результаты фактических данных о количестве операторов, среднем времени обслуживания и среднем времени ожидания.

Степень нагрузки	Количество операторов		Среднее время обслуживания		Среднее время ожидания	
	Обслуживающие вызовы	Продающие вызовы	Обслуживающие вызовы	Продающие вызовы	Обслуживающие вызовы	Продающие вызовы
Высокие нагрузки	5	7	5,74	12,5	15,41	20,3
Средние нагрузки	4	7	5,29	10,33	9,76	12
Низкие нагрузки	3	4	4,92	9,46	6,21	7,4

Из таблицы 16 видно, что количество операторов в высокие нагрузки составляет 13 человек, в средние нагрузки 11 человек, в низкие нагрузки 7 человек. Среднее время обслуживания в высокие нагрузки составляет, у обслуживающих вызовов 5,74 минуты, у продающих вызовов 12,5 минут, в средние нагрузки, у обслуживающих вызовов 5,29 минуты, у продающих вызовов 10,33 минуты, в низкие нагрузки, у обслуживающих вызовов 4,92 минуты, у продающих 9,46 минуты. Среднее время ожидания в высокие нагрузки составляет, у обслуживающих вызовов 15,41 минута, у продающих вызовов 20,3 минуты, в средние нагрузки, у обслуживающих вызовов 9,76 минуты, у продающих вызовов 12 минут, в низкие нагрузки, у обслуживающих вызовов 6,21 минуты, у продающих 7,4 минуты.

Нами были проведены сравнения нормативных и фактических данных о количестве операторах, среднем времени обслуживания и среднем времени ожидания. Данные о сравнении представлены в таблице 17.

Таблица 17 - данные о сравнении нормативного и фактического количества операторов, среднем времени обслуживания и среднем времени ожидания

Степень нагрузки	Количество операторов		Количество операторов		Среднее время обслуживания				Среднее время ожидания			
	Нормативные данные		Фактические данные		Нормативные данные		Фактические данные		Нормативные данные		Фактические данные	
	Обслуживаемые вызовы	Продающие вызовы	Обслуживаемые вызовы	Продающие вызовы	Обслуживаемые вызовы	Продающие вызовы	Обслуживаемые вызовы	Продающие вызовы	Обслуживаемые вызовы	Продающие вызовы	Обслуживаемые вызовы	Продающие вызовы
Высокие нагрузки	5	9	5	7	5,37	15	5,74	12,5	14	15	15,41	20,3
Средние нагрузки	3	7	4	7	5,37	15	5,29	10,33	10	15	9,76	12
Низкие нагрузки	2	4	3	4	5,37	15	4,92	9,46	10	15	6,21	7,4

Из таблицы 17 видно, что нормативное количество операторов продающих вызовов и обслуживающих вызовов отличается от фактического числа, в высокие нагрузки на 0 и 2, в средние нагрузки на -1 и 0, в низкие нагрузки на -1 и 0. Среднее время обслуживания отличается от нормативного, у обслуживающих вызовов: в высокие нагрузки на -0,37 минут, в средние нагрузки на 0,08 минут, в низкие нагрузки на 0,45 минут, у продающих вызовов: в высокие нагрузки на 2,5 минуты, в средние нагрузки на 4,77 минуты, в низкие нагрузки на 5,54 минуты. Среднее время ожидания отличается от нормативного, у обслуживающих вызовов: в высокие нагрузки на -1,41 минут, в средние нагрузки на 0,34 минут, в низкие нагрузки на 3,39 минут, у продающих вызовов: в высокие нагрузки на -5,3 минуты, в средние нагрузки на 3 минуты, в низкие нагрузки на 7,6 минуты.

Следовательно, подводя итогу результатам сравнения нормативных и фактических данных о количестве операторов, среднем времени обслуживания и среднем времени ожидания, можно сделать вывод, что операторы в высокие нагрузки не укладываются в нормативы по времени обслуживания и времени ожидания, а так же существует нехватка боевой численности персонала.

3.3 Предложения по совершенствованию работы и механизмы по реализации предлагаемых изменений

В результате проведенного анализа, нами были сформулированы следующие недостатки в работе данной системы:

1. Отсутствие возможности переклассификации вызова с одного на другой;
 2. Нормирование по времени обслуживания продающих поступающих вызовов не менее 5 минут;
 3. Возможность взятия нескольких талонов одним клиентом;
 4. Автоматическая приоритетность вызовов по операции;
- Рассмотрим данные недостатки подробнее;

Отсутствие возможности переклассификации вызова с одного на другой.

Влияние данного момента является одним из главных недостатков в работе данной системы. Проблема заключается в том, что при поступлении вызова происходит автоматическое присвоение определенного номера, которые непосредственно зависят от той операции, по которой поступает вызов и зачастую номер вызова не отражает полную потребность клиента, что сказывается на времени обслуживания данного клиента и времени ожидания других вызовов.

Рассмотрим данную проблему на примере. Представим, поступают 3 вызова, вызов 1, вызов 2, вызов 3. Вызов 1 поступил по вызову, с потребностью оплатить квитанцию по коммунальным услугам и будет вызван согласно прозванному ему номеру вызова. Вызов 2 поступил по вызову, с потребностью снять денежные средства со своего счета, и будет вызван согласно присвоенному ему номеру вызова. Вызов 3 поступил с потребностью получить выписку по одному из своих счетов, и будет вызван согласно присвоенному ему номеру вызова.

Оператор получает вызов 1 на операцию оплатить квитанцию по коммунальным услугам, ему присваивается классификационный номер А. Данные о классификации по операциям, представлены в таблице 18.

Таблица 18 - Данные классификации по операциям

Операция	Время обслуживания	Время ожидания
А, Б	Не более 4,2 минуты	12
С, Д, Е	Не более 6,5 минут	12
М	Не более 5,4 минуты	12
Т, Л, В	Не менее 4 и не более 15 минут	15
К	Не менее 7 и не более 30 минут	15
И	Не менее 14 и не более 45 минут	15

У оператора на обслуживание данного вызова существуют определенные нормативы. Нормативы по времени обслуживания и времени ожидания операции А, Б представлены в таблице 19.

Таблица 19 - Нормативы по времени обслуживания и времени ожидания операции А, Б

Операция	Время обслуживания	Время ожидания
А, Б	Не более 4,2 минуты	12

Согласно данному нормативу, у оператора есть 4,2 минут времени на обслуживание данного вызова. Однако, в ходе обслуживания данного вызова, выясняется, что клиенту нужно снять денежные средства и получить выписку. Данные операции имеют свое, определенное время на обслуживание и если оператор одновременно будет реализовывать все три потребности, то ему понадобится не 4,2 минуты, а совсем другое время. В итоге получается, что оператор не укладывается в то определенное время, которое предусмотрено нормативными данными и не выдерживает норматив по времени ожидания поступающего вызова.

Для улучшения работы системы нами предложено ввести возможность переклассифицировать талон с одной операции на другую. Что позволит выдерживать нормативы по времени обслуживанию и уменьшить время ожидания других поступающих вызовов.

Рассмотрим на примере работу данного механизма. Представим, поступают 3 вызова, вызов 1, вызов 2, вызов 3. Вызов 1 поступил по вызову, с потребностью оплатить квитанцию по коммунальным услугам и будет вызван согласно прозванному ему номеру вызова. Вызов 2 поступил по вызову, с потребностью снять денежные средства со своего счета, и будет вызван согласно присвоенному ему номеру вызова. Вызов 3 поступил с потребностью получить выписку по одному из своих счетов, и будет вызван согласно присвоенному ему номеру вызова.

Оператор получает вызов 1 на операцию оплатить квитанцию по коммунальным услугам, ему присваивается классификационный номер А.

Однако, в ходе обслуживания данного вызова, выясняется, что клиенту нужно снять денежные средства и получить выписку. Что бы не отклоняться от нормативного времени обслуживания оператор берет и переклассифицирует данный вызов с номера А на Д, которые имеет совсем другое нормативное время на обслуживание. Нормативы по времени обслуживания времени ожидания данного вызова представлены в таблице 20.

Таблица 20 - Норматив по времени обслуживания и времени ожидания операции Д

Операция	Время обслуживания	Время ожидания
С, Д, Е	Не более 6,5 минут	12

Исходя из результатов таблицы 20, мы можем сделать вывод, что возможность переклассифицировать вызов с одного номера на другой, даст возможность операторам выдерживать предусмотренное им нормативное время обслуживания, а так же снизит среднее время ожидания других поступающих вызовов.

Затраты на устранение данного недостатка будут равняться нулю так как платформа данной системы имеет возможность перепрограммирования.

Нормирование по времени обслуживания продающих поступающих вызовов не менее 5 минут.

Суть данной проблемы заключается в факте отсутствия возможности почувствовать оператора в процессе обслуживания поступающих вызовов, если сотрудник обслужил поступающий вызов менее чем за 5 минут.

Рассмотрим данную проблему на примере. Представим, поступают 3 вызова, вызов 1, вызов 2, вызов 3. Вызов 1 поступил по вызову, с потребностью оплатить квитанцию по коммунальным услугам и будет вызван согласно прозванному ему номеру вызова. Вызов 2 поступил по вызову, с потребностью снять денежные средства со своего счета, и будет вызван согласно присвоенному ему номеру вызова. Вызов 3 поступил с потребностью получить выписку по одному из своих счетов, и будет вызван согласно присвоенному ему номеру вызова. Оператор получает вызов 1 на операцию оплатить

квитанцию по коммунальным услугам, ему присваивается классификационный номер А. Однако клиент отсутствует и оператор, находясь в режиме ожидания данного клиента, блокируется автоматически на 5 минут, что замедляет работу всей системы и увеличивает время ожидания других поступающих вызовов.

Для улучшения работы данной системы нами предложено вести возможность следующего вызова, путем снижения нормативов по минимальному времени обслуживания клиентов у продающих вызовов с 5 минут до 1 минуты, которой будет достаточно для того, что бы понять присутствует клиент или же нет.

Рассмотрим на примере работу данного механизма. Представим, поступают 3 вызова, вызов 1, вызов 2, вызов 3. Вызов 1 поступил по вызову, с потребностью оплатить квитанцию по коммунальным услугам и будет вызван согласно прозванному ему номеру вызова. Вызов 2 поступил по вызову, с потребностью снять денежные средства со своего счета, и будет вызван согласно присвоенному ему номеру вызова. Вызов 3 поступил с потребностью получить выписку по одному из своих счетов, и будет вызван согласно присвоенному ему номеру вызова.

Оператор получает вызов 1 на операцию оплатить квитанцию по коммунальным услугам, ему присваивается классификационный номер А. Однако клиент отсутствует и оператор, находясь в режиме ожидания 1 минуту вызывает следующий поступающий вызов.

Данное мероприятие позволит снизить среднее время ожидания клиента оператором с 5 до 1 минуты, следовательно, снизить среднее время ожидания поступающих вызовов и улучшить работу всей системы в целом.

Затраты на устранения данного недостатка будут равняться нулю, так как платформа данной системы имеет возможность перепрограммирования.

Возможность взятия нескольких талонов одним клиентом.

Данная проблема заключается в возможности взятия одним клиентом нескольких талонов, что увеличивает среднее время ожидания поступающих вызовов.

Рассмотрим данный недостаток на примере. Приходит клиент с потребностями оплатить квитанцию по коммунальным услугам, снять денежные средства со своего счета и сделать выписку. Клиент одновременно берет талоны на все операции, талон 1, 2, 3. Данные талоны распределяться на свободных операторов и блокируют их работу, на определенное время предусмотренное нормативом. В, следствие чего увеличивается среднее время ожидания всех остальных поступающих вызовов.

Для улучшения работы данной системы нами предложено вести мораторий на возможность взятия одним клиентом нескольких талонов.

Рассмотрим на примере работу данного механизма. Приходит клиент с потребностями оплатить квитанцию по коммунальным услугам, снять денежные средства со своего счета и сделать выписку. Клиент одновременно пытается взять талоны на все три операции, однако система, согласно введённым ограничения запрещает ему это сделать.

Данное мероприятие позволит снизить среднее время ожидания поступающих вызовов и улучшить работу всей системы в целом.

Затраты на устранение данного недостатка будут равняться нулю так как платформа данной системы имеет возможность перепрограммирования.

Автоматическая приоритетность вызовов по операции.

Данная проблема заключается в автоматическом вызове талона по приоритетности а не по времени ожидания, что увеличивает среднее время ожидания следующих поступающих вызовов.

Рассмотрим на примере данный недостаток работы системы. Представим, поступают 3 вызова, вызов 1, вызов 2, вызов 3. Вызов 1 поступил по вызову, с потребностью оплатить квитанцию по коммунальным услугам и будет вызван согласно прозванному ему номеру вызова. Вызов 2 поступил по вызову, с потребностью снять денежные средства со своего счета, и будет вызван согласно присвоенному ему номеру вызова. Вызов 3 поступил с потребностью получить выписку по одному из своих счетов, и будет вызван согласно присвоенному ему номеру вызова. Проходит 10 минут ожидания данных

талонов, поступает вызов 4 с потребностью решить проблему и он автоматически, согласно данной специфики вызывается к оператору, другие 3 операции носящие иной характер продолжают ожидать как минимум еще 6,5 минут.

Для улучшения работы данной системы, нами предложено отключить возможность автоматически расстановки приоритетности и вести последовательную систему вызова поступающих вызовов.

Рассмотрим на примере данный механизм. Представим, поступают 3 вызова, вызов 1, вызов 2, вызов 3. Вызов 1 поступил по вызову, с потребностью оплатить квитанцию по коммунальным услугам и будет вызван согласно прозванному ему номеру вызова. Вызов 2 поступил по вызову, с потребностью снять денежные средства со своего счета, и будет вызван согласно присвоенному ему номеру вызова. Вызов 3 поступил с потребностью получить выписку по одному из своих счетов, и будет вызван согласно присвоенному ему номеру вызова. Проходит 10 минут ожидания данных талонов, поступает вызов 4 с потребностью решить проблему и он автоматически становится 4 в очереди поступающих вызовов. Другие же 3 поступивших вызова, ожидающие в очереди на обслуживание, вызываются последовательно, согласно очереди характеризующаяся моментом поступления вызова.

Данное мероприятие позволит снизить среднее время ожидания клиента как минимум на 6,5 минут (нормированное время на обслуживание поступающего вызова с потребностью решить проблему), а следовательно снизить время ожидания поступающих вызовов и улучшит работу всей системы в целом.

Затраты на устранения данного недостатка будут равняться нулю, так как платформа данной системы имеет возможность перепрограммирования.

В данной главе была рассмотрена характеристика ПАО «Сбербанк». Так же в данной главе были проанализированные данные о поступающих вызовах, числе операторов, среднем времени обслуживания и среднем времени ожидания. После чего используя эмпирический и метод Эрланга, было

рассчитано необходимое число операторов для эффективного функционирования структуры и среднее время ожидания, и среднее время обслуживания. В дальнейшем проведены сравнения и анализ данных, полученных в ходе расчета эмпирическим и методом Эрланга и данных фактического функционирования внутреннего структурного подразделения. В ходе анализа и были выявлены существенные на наш взгляд недостатки в работе контактного центра. После выявления недостатков в работе контактного центра, нами были сформулированные мероприятия по усовершенствованию работы данной системы.

4 Социальная ответственность

4.1. Сущность корпоративной социальной ответственности

Раздел выпускной квалификационной работы «Социальная ответственность» является необходимым элементом выпускных квалификационных работ студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент».

Знания, полученные в ходе изучения профильных дисциплин «Корпоративная социальная ответственность», а также «Корпоративное управление» позволяют студентам получить разносторонние знания, необходимые для успешного применения своих способностей по завершению обучения в высшем учебном заведении и быть конкурентоспособным специалистом на рынке труда в современных условиях.

Методические указания учитывают тематическое разнообразие выполняемых выпускных работ и различные этапы внедрения КСО на предприятии, поэтому состоят из набора аналитических управленческих заданий, из которых дипломирующийся студент может выбрать наиболее подходящую его ВКР задачу.

Корпоративная социальная ответственность – это определенная концепция компании, которая означает добровольное участие в совершенствовании условий жизни общества и защите окружающей среды. Точнее, это вклад средств компании в развитие всех сфер нашей жизни – экономическую, экологическую, социальную.

В конце 70-х гг. XX в. Ведущие компании США и Великобритании, объединив элементы корпоративной политики по отношению к внешней среде, выработали целостный подход к взаимодействию с обществом. Суть этого подхода заключается в том, что уважение к фирме-производителю определяется не только качеством товара, эффективностью рекламы, но и общим имиджем, репутацией компании, в том числе ее ответственным отношением к партнерам, работникам, окружающей среде, обществу в целом.

Выделяются несколько основных концепций КСО:

□ Концепция корпоративного эгоизма – была обозначена Нобелевским лауреатом по экономике Милтоном Фридманом в 1971 году. Означает она то, что у бизнеса есть единственная ответственность – увеличивать прибыль для своих акционеров.

□ Концепция корпоративного альтруизма была выявлена Комитетом по экономическому развитию США в 70-е годы. В отличие от предыдущей модели, она отражает не только заботу компании о росте прибыли, но и о том, что бизнес обязан вносить свой вклад в решение общественных споров и проблем, повышение уровня жизни людей, уделять внимание к окружающей среде.

□ Концепция разумного эгоизма – затраты на благотворительные программы вызывают сокращение прибыли компании, однако, в долгосрочной перспективе создают благоприятное социальное окружение.

□ Интегрированная концепция – сбалансирование разногласий между интересами компании и граждан.

□ Нормативно-инструментальная концепция – корпоративная социальная ответственность выступает средством диалога с внешним окружением фирмы, позволяющим управлять риском появления неожиданных для нее нормативных требований.

Таблица 21 – Компоненты американской и европейской моделей корпоративной социальной ответственности

Компоненты	Американская модель	Европейская модель
Экономическая ответственность	Соответствие передовым принципам корпоративного управления, достойное вознаграждение, защита потребителя.	Законодательно установленные рамки поведения по ключевым вопросам: продолжительность рабочей недели, МРОТ, регулирование сверхурочной работы, правила производства и тестирования медицинских препаратов.
Юридическая ответственность	Невысокий уровень законодательно закрепленных правил поведения компаний.	Глубоко проработанное законодательство о правилах поведения бизнеса.
Этическая ответственность	Направленность на получение поддержки местного сообщества.	Высокие налоги и высокий уровень государственной социальной защиты.
Благотворительность	Спонсирование искусства, культуры, университетского образования.	Высокое налоговое бремя переносит ответственность за финансирование культуры и образования на государство.

В условиях глобализации внешней среды и обострения конкуренции на мировом рынке, особенную актуальность приобретают поиск новых форм ведения бизнеса для обеспечения результативности деятельности и повышения конкурентных преимуществ предприятий. Опыт крупных корпораций показывает, что сегодня наиболее эффективными оказываются те из них, которые в практике своей деятельности руководствуются принципами корпоративного управления и социальной ответственности.

Необходимость внедрения и соблюдения принципов корпоративной социальной ответственности в практике деятельности предприятий и организаций на сегодняшний день является не только социально, а и экономически обоснованной необходимостью, что позволит достигнуть следующих результатов:

- укрепление доверия со стороны зарубежных партнеров по бизнесу, которые охотнее строят деловые отношения на долговременной основе с социально успешными компаниями;
- возможность привлекать и удерживать квалифицированные кадры в условиях их острого дефицита;

□ формирование вокруг предприятия зоны социального благополучия.

а. Стейкхолдеры организации

Стейкхолдеры – это организации или группы отдельных лиц, на которых оказывает влияние бизнес и которые сами являются основой успеха любой организации.

Сбербанк как крупнейший частный банк России активно занимается социально-благотворительной деятельностью. Социальная ответственность имеет особое значение для банка, и потому с каждым годом он поддерживает все больше культурных, просветительских и благотворительных проектов. Стейкхолдеры организации представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Собственники	Органы федеральной и местной власти
Акционеры	Конкуренты (внутренние, международные)
Партнеры	Население
Инвесторы	Торговые группы
Потребители	Благотворительные организации

У компании имеется большое количество партнёров, перед которыми ПАО «Сбербанк» добросовестно выполняет свои обещания. Клиенты, инвесторы и иные деловые партнеры занимают важное место в успехе корпорации. Для успеха нужно быть честными во всех отношениях. По всем контрактам должны быть проведены переговоры на основе справедливости, без введения в заблуждение или неточностей.

Клиенты являются потребителями услуг Банка. От их предпочтений существенно зависит устойчивость его бизнеса. Услугами Банка пользуется практически каждая семья в РФ. Банк аккумулирует около половины всех сбережений населения и является крупнейшим кредитором российской экономики. В Банке имеют счета предприятия и организации, которые играют значительную роль в формировании ВВП страны.

Банк является одним из крупнейших работодателей в РФ – число его сотрудников превышает 200 тыс. человек. Сотрудники – основной актив Банка, они работают с клиентами и формируют репутацию Банка, поддерживают развитие его инфраструктуры, обеспечивают реализацию стратегических и бизнес-задач Банка.

Ежегодно Сбербанк реализует мероприятия по помощи жителям регионов России.

4.2 Определение структуры программ КСО

Структура программы КСО представлена в таблице 23.

Таблица 23 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Содействие экономическому развитию страны	Социальные инвестиции	Собственник, акционеры, сотрудники	На постоянной основе	Помощь в развитие малого бизнеса и частного предпринимательства; участию Банка в крупных, национального масштаба, проектах, в том числе с использованием механизма государственно и частного партнёрства.
Обеспечение качества продуктов и услуг	Социально-ответственное поведение	Собственник, сотрудники, компании, инвесторы	На постоянной основе	Сокращению очередей в филиалах Банка, учёту и рассмотрению поступающих в Банк обращений и жалоб как важнейшего источника информации для совершенствования собственной деятельности и повышения конкурентоспособности Банка.
Обеспечение доступности финансовых услуг	Социально-ответственное поведение	Сотрудники, собственники, население	Каждый год	Качественному развитию филиальной сети Банка, развитию удаленных каналов банковского обслуживания, обеспечению доступности финансовых услуг для людей с ограниченными возможностями.
Предложения социально-ориентированных продуктов и услуг	Социально значимый маркетинг	Собственник, сотрудники, компании, население	На постоянной основе	Помощь в развитие жилищного и образовательного кредитования , специальных услуг для пенсионеров, обеспечение проведения государственных социальных трансфертов и налоговых
Поддержка местных сообществ	Социальные инвестиции	Собственники, сотрудники, акционеры	На постоянной основе	практическому участию Банка в реализации различных инициатив, способствующих развитию местных сообществ и локальных территорий, на которых он осуществляет свою деятельность.
Благотворительность и спонсорство	Благотворительные пожертвования	Собственники, сотрудники, акционеры	На постоянной основе	Участию Банка в благотворительных и волонтерских программах в области поддержки детских и социальных учреждений (включая детские дома, больницы), поддержке социальных проектов и инициатив, благотворительных организаций и фондов и пр.

ПАО «Сбербанк» ориентирует все усилия на то, чтобы улучшить качество жизни людей и реализовать все намеченные мероприятия для получения нужного результата.

4.3 Определение затрат на программы КСО

Затраты на мероприятия КСО представлены в таблице 24

Таблица 24 – Затраты на мероприятия КСО

Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
Содействие экономическому развитию страны	млрд. руб.	11,51	14,6
Обеспечение качества продуктов и услуг	млрд. руб.	31	43,8
Обеспечение доступности финансовых услуг	млрд. руб.	16	16
Предложения социально-ориентированных продуктов и услуг	млрд. руб.	59	60,21
Поддержка местных сообществ	млрд. руб.	118	118
Благотворительность и спонсорство	млрд. руб.	1,836	1,836
ИТОГО	млрд. руб.	237,346	254,446

4.4 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

Оценка студентом эффективности программы КСО должна строиться на основе принципов эффективности затрат на мероприятия и ожидаемых от мероприятий результатов.

При этом зачастую эффективность программ КСО оценить сложно. Это бывает в случае, если проблема социальной ответственности, которую решает предприятие, велика, и предприятию сложно справиться с ней в

одинокую, либо эта проблема не имеет немедленного отклика на реализацию мероприятий.

При этом необходимо помнить, что каждая программа КСО связана с целями деятельности предприятия, ее миссией. Поэтому необходимо определить эффект от программ не только для общества, но и для организации.

Эффект программ КСО по отношению к предприятию может выражаться в:

- улучшение имиджа компании;
- стимулирование сбыта;
- повышение узнаваемости товаров и услуг;
- снижение текучести кадров;
- повышение морального духа персонала;
- повышение квалификации персонала;
- установление связи с органами местного самоуправления;
- привлечение инвестиций и т.д.

Результаты КСО для ПАО «Сбербанк» представлены в таблице 25.

Таблица 25 – Результаты КСО для ПАО «Сбербанк»

Название мероприятия	Затраты (млрд.руб.)	Эффект для компании	Эффект для общества
Содействие экономическому развитию страны	14,6	Конкуренспособные сотрудники, коммерческая выгода	Усилия Банка в этой области будут способствовать созданию новых рабочих мест, развитию экономики территорий, в т.ч. за счёт увеличения налоговых поступлений Банка и его клиентов в бюджеты различных уровней.
Обеспечение качества продуктов и услуг	43,8	обеспечению требуемого уровня надежности и безопасности продуктов и услуг Банка для их потребителей.	Обеспечению требуемого уровня надежности и безопасности продуктов и услуг Банка для их потребителей.
Обеспечение доступности финансовых услуг	16	Расширение филиальной сети	Расширение доступа к финансовым услугам различных категорий населения и удобства получения клиентами банковского сервиса
Предложения социально-ориентированных продуктов и услуг	60,21	Коммерческая выгода	Развитие жилищного кредитования, образовательных кредитов, кредитов молодым семьям, специальных продуктов и услуг для пенсионеров, созданию и продвижению универсальной электронной карты, обеспечению проведения государственных социальных трансфертов и налоговых платежей.
Поддержка местных сообществ	118	Способствование развитию местных сообществ и локальных территорий, на которых он осуществляет свою деятельность	Помощь местным самоуправлениям а следовательно развитие и улучшение инфраструктуры территории.
Благотворительность и спонсорство	1,836	Улучшение имиджа, привлечение новых клиентов.	Помощь волонтерских программам в области поддержки детских и социальных учреждений (включая детские дома, больницы), поддержке социальных проектов и инициатив, благотворительных организаций и фондов и пр.

Таким образом, мы видим, что выбранные программы КСО являются оптимальными и эффективными для данной компании.

Заключение

В настоящей дипломной работе был рассмотрен клиентоориентированный подход в менеджменте.

Клиентоориентированный менеджмент – это процесс формулировки и достижения целей организации за счет инициирования и максимального удовлетворения потребностей и целей клиентов предприятия, а также установления долгосрочных доверительных отношений с ними.

Рассмотрено понятие контактного центра. Под контактным центром следует понимать совокупность аппаратных и программных средств и алгоритмов, предназначенных для регистрации заявок пользователей (поступающих по телефону или с помощью других средств связи — радио, пейджинговая связь и т.д.), их маршрутизации, контроля решения задач и выдачи результирующей информации пользователю.

Работа контактного центра основана на совокупности аппаратных и программных средств и алгоритмов, предназначенных для регистрации запросов пользователей (поступающих лично, по телефону или с помощью других средств связи), их маршрутизации, контроля решения задач и выдачи результирующей информации пользователю.

В первой главе были рассмотрены клиентоориентированный подход в менеджменте, его сущность и виды клиентоориентированных технологий.

Во второй главе настоящей дипломной работы были рассмотрены организационные основы контактного центра, такие как:

- Понятие и актуальность контактного центра;
- Формы организационной работы контактного центра;
- Управление персоналом контактного центра.

В третьей главе было рассмотрено характеристика предприятия “ПАО Сбербанк”, проведен анализ системы планирования загрузки специалистов, а так же предложены мероприятия по совершенствованию работы контактного центра “ПАО Сбербанк”, такие как:

- Отсутствие возможности переклассификации вызова с одного на другой;
- Нормирование по времени обслуживания продающих поступающих вызовов не менее 5 минут;
- Возможность взятия нескольких талонов одним клиентом;
- Автоматическая приоритетность талонов по операции;
- Низкая компетентность сотрудников.

Данные мероприятия позволят улучшить систему работы контактного центра всей системы, что позволит оптимизировать работу контактного центра и улучшить качество обслуживания клиентов а следовательно повысить уровень клиентоориентированности.

В четвертой главе “Социальная ответственность” рассматривается концепция социальной ответственности ПАО “Сбербанк”.

Цель данной работы “рассмотрение теоретических аспектов клиентоориентированных технологий управления и совершенствования работы контактного центра на примере “ПАО Сбербанк”” была полностью достигнута. Для достижения поставленной цели, нами были реализованы следующие задачи:

1. Рассмотрен клиентоориентированный подход в менеджменте;
2. Проанализированы организационные основы функционирования контактного центра;
3. Спланирован комплекс мероприятий по улучшению работы центра, проведены расчеты потребности в ресурсах (на примере ПАО Сбербанк).

Так же в ходе работы нами были сформулировано понятие клиентоориентированных технологий управления и выявлены факторы, обуславливающие необходимость создание контактного центра.

Клиентоориентированные технологии управления – это система мероприятий и операций, выполняемых руководителями, специалистами и техническими исполнителями в определенной последовательности, с

использованием необходимых методов и технических средств, что бы обеспечить оптимальное соотношение между степенью удовлетворенности клиентов и финансовым результатом организации.

Факторы, обуславливающие необходимость создания контактного центра:

- обеспечивать оптимизацию сроков изготовления продукции, выполнения работ, услуг;
- обеспечивать удовлетворенность клиента в таких показателях как: цена, качество, сервис;
- способствовать созданию системы лояльности;
- обеспечивать предоставление информации клиентам о стадии прохождения запроса;
- обеспечивать сокращение себестоимости продукции;
- способствовать оптимизации процесса обслуживания клиента;
- способствовать сокращению сроков поставки продукции.

Сегодня контактный центр видится неотъемлемой частью любого бизнеса, имеющего активный контакт с людьми: банковского дела, провайдеров телекоммуникационных услуг, крупных кредитных и страховых агентов, ресурсоснабжающих организаций.

Таким образом, очевидно, что контактные центры являются эффективным конкурентоспособным решением для любого хозяйствующего субъекта. Эффективное функционирование контактного центра позволяет также говорить и об уровне компании, о том, насколько современно она справляется с задачами ведения бизнеса.

Список публикаций

1. Гаврикова Н.А., Сухопаров Д. М. Этапы и инструменты реализации клиентоориентированного подхода к управлению хозяйствующим субъектом // Издательство: Международный научно-инновационный центр Современные научные исследования и инновации – Москва: 2015 - С. 73-76.
2. Сухопаров Д. М. Клиентоориентированные технологии управления // Сборник “Проблемы управления рыночной экономикой”, выпуск 16 – Томск: 2015 – С. 23-26
3. Гаврикова Н. А., Сухопаров Д. М. Технология реализации клиентоориентированного подхода к управлению хозяйствующим субъектом // вестник науки Сибири – Томск: 2014 – С. 48-52
4. Гаврикова Н. А., Сухопаров Д. М. // Предпосылки создания контактного центра в структуре клиентоориентированного хозяйствующего субъекта // Сборник научных трудов Международной научной конференции “Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине”, Часть 2. – Томск: 2014 С. 191 - 194

Список используемых источников

1. Роджерс К. Р. Взгляд на психотерапию. Становление человека: Пер. с англ./ Общ. ред. и предисл. Исениной Е.И. – М.: Издательская группа «Прогресс», «Универс», 1994. – 480 с.
2. Лошков В. Клиентоориентированность, в чем суть? – URL: www.rosbo.ru/articles.php?cat_id=2 (дата обращения 15. 10. 2014).
3. Манн И. Клиентоориентированность: что делать, как делать, взять и сделать. – URL: www.strategy.com.ua/Articles/Content?id=1478 (дата обращения 14.10.2014).
4. Narver J. C., and S. F. Slater. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability //journal of Marketing 54: 20-35.
5. Бусаркина В. В. Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки // Проблемы современной экономики. – 2007. - № 4 (24). – URL: [www. Meconomy.ru/art.php?nArtid=1660](http://www.Meconomy.ru/art.php?nArtid=1660) (дата обращения 11.10.2014).
6. Русанова А. А. Системный взгляд на клиентоориентированность // Материалы 2 Всероссийской научно-практической конференции “Современные тенденции развития теории и практики управления отечественными предприятиями”. – Ставрополь, 2008.
7. Рыжковский Б. Когда клиент голосует деньгами? //Управление компанией. – 2005. – № 7. – URL: <http://www.advertology.ru/article27313.htm>. (дата обращения: 11.06.2014).
8. Deshpande R., Farley J. U., and Webster F. E. 1993. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrant analysis. Journal of Marketing 57(1):23-37.
9. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в 21 веке. – М.: “Вильямс”, 2003, 272с.
10. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416с

11. Прохоров А.П. Русская модель управления. М.: ЗАО “Журнал Эксперт”, 2002. – 241.
12. Бовыкин Ю. В., Корольков В. Ф. Путь QFD: проектирование и производство продукции исходя из ожиданий потребителей. Ярославль: Негосударственное некоммерческое образовательное учреждение “Центр качества”, 2009. – 240с.
13. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. Пер. с англ. А. И. Зак. – М.: “Контроллинг”, 2007. – 104с.
14. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М.: Наука, 2010. – 546 с.
15. Коу Д. Маркетинг и продажи B2B. — М.: РОСМЭН-ПРЕСС, 2004.
16. Кунде Й. Уникальность теперь... или никогда. — СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.
17. Пепперс Д., Роджерс М. Управление отношениями с клиентами: Как превратить базу ваших клиентов в деньги. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.
18. История бережливого производства // Академия менеджмента. URL: <http://www.lean-academy.ru/lean/history.php> (дата обращения: 26.04.14г).
19. Бережливое производство // Менеджмент качества. URL: http://www.kpms.ru/General_info/Lean_Production.htm (дата обращения: 26.04.14г).
20. Just in time // Менеджмент качества. URL: http://www.kpms.ru/General_info/Just_in_Time.htm (дата обращения: 26.04.14г).
21. Дырина Е. Н. , Гаврикова Н. А. Теория и практика внедрения системы 5С // Качество - стратегия XXI века: сборник научных трудов XVIII Международной научно-практической конференции, Томск, 9-12 декабря 2013. - Томск: ТПУ, 2014 - С. 80-84.

22. Серия состоит из трех стандартов версии 2000 года: ISO 9000 "СМК. Основные положения и словарь", ISO 9001 "СМК. Требования", ISO 9004 "СМК. Руководство по улучшению деятельности"
23. Ермолаева Н. CRM: ориентация на клиента / Н. Ермолаева – М.: БОСС, 2002.
24. Всё о CRM: [Customer Relationship Management] / А. Албитов, Е. Соломатин – Информация и бизнес, 2002. №3.
25. Все о CRM-системе / [Электронный ресурс]. – Точка доступа <http://www.SAP.com/CIS>
26. Уткин Э.А., «Бизнес-реинжиниринг. Обновление бизнеса», ЭКМОС, М-2009.
27. Шрагенхайм Э. Теория ограничений в действии: Системный подход к повышению эффективности компании = Management Dilemmas. — М.: Альпина Паблишер, 2014. — 286 с.
28. Голдратт М. Э., Джефф Кокс Цель. Процесс непрерывного совершенствования = англ. The Goal: A Process of Ongoing Improvement. — Минск: Попурри, 2009. — 496 с.
29. Гаврикова Н. А., Сухопаров Д. М. Клиентоориентированные технологии управления - Томск: ТПУ, 2015.
30. Портал о call-центрах. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.callonline.ru924> (дата обращения:18.04.16)
31. История возникновения и развития call-центров в мире. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.metapoint.ru/callcentre-history> (дата обращения:01.08.15)
32. call-центр. [Электронный ресурс]. URL: http://www.tadviser.ru/index.php/Статьи:Call-центр_назначение,_типы_и_задачи#.D0.A1.D0.B8.D1.81.D1.82.D0.B5.D0.BC.D0.B0_.D0.B8.D0.BD.D1.82.D0.B5.D1.80.D0.B0.D0.BA.D1.82.D0.B8.D0.B2.D0.BD.D0.BE.D0.B3.D0.BE_.D0.B2.D0.B7.D0.B0.D0.B8.D0.BC.D0.BE.D0.B4.D

0.B5.D0.B9.D1.81.D1.82.D0.B2.D0.B8.D1.8F_.28IVR.29 (дата обращения: 18.08.15)

33. Портал о call-центрах. [Электронный ресурс]. Фишки для современного call-центра. URL: http://www.callonline.ru/phparticles/show_news_one.php?n_id=967 (дата обращения: 27.08.15)

34. Современный call-центр изнутри и снаружи. [Электронный ресурс]. URL: http://sadovskiy.com/personnel_2.php (дата обращения: 05.05.14)

35. Ходак Е. CRM – технология взаимодействия с клиентами. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.norbit.ru/press/articles/crm/701.html/> (дата обращения: 12.09.15)

36. Все о call-центрах. [Электронный ресурс]. URL: <http://http://procallcenter.ru> (дата обращения: 03.09.15)

37. Алиев А. CRM – Call-центр – не роскошь. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.computerra.ru/cio/old/offline/2007/64/336533/> (дата обращения: 12.09.15)

38. Клиентоориентированность. [Электронный ресурс]. URL: <http://planetahr.ru/publication/4151/> (дата обращения: 14.09.15)

39. Самолюбова А.Б. Call-center на 100% – М.: Альпина Бизнес Бук, 2004. - С. 309.

40. Call-center guru. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.callcenterguru.ru> (дата обращения: 20.10.15)

41. Портал о call-центрах. [Электронный ресурс]/Типы входящих звонков в колл-центр/ URL: http://www.callonline.ru/phparticles/show_news_one.php?n_id=924 (дата обращения: 27.10.15)

42. Росляков А. В., Самсонов М. Ю. Центры обслуживания вызовов (Call Centre). — М.: Эко-трендз, 2002. — С. 272.

43. Гольдштейн В. А., Фрейнкман Б. С, Call-центры и компьютерная телефония. — М.: Санкт-Петербург, 2002 - С. 372.

44. Вольский В. В. Веселова О. В. Золкина Н. К. Оператор call-центра: от найма до увольнения. — М.: Софител, 2008. - С. 200.

45. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для студ. сред. проф. учеб. заведений. М.: Издательский центр «Академия», 2006. - С. 224.

46. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента. М.: Высшая школа, 2005. - С. 362.

47. Филяев А.А. Оптимизация управления эффективностью и качеством обслуживания клиентов контакт-центра. // Вестник Воронежского института высоких технологий. - 2012. - № 9. - С. 207.

48. Сбербанк. [Электронный ресурс]/Информация о банке/ URL: <http://www.sberbank.ru/ru/about/today> (дата обращения: 27.04.16).

49. Сбербанк. [Электронный ресурс]/Финансовая отчетность/ URL: <http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/ifrs> (дата обращения: 27.04.16).

50. Метод научного познания. [Электронный ресурс]/Центр гуманитарных технологий/ URL: <http://gtmarket.ru/concepts/6874>(дата обращения: 01.06.16).

Приложение А
(Раздел ВКР выполненный на иностранном языке)

Abschnitt 2

Organizational bases of functioning of the contact center

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ4А	Сухопаров Д. М.		

Консультант кафедры менеджмента ИСГТ:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
профессор	Никулина И. К.	д.э.н., профессор		

Консультант – лингвист кафедры иностранных языков ИМОЯК:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Ким А. А.	к.и.н		

1 Organizational bases of functioning of the contact center

1.1 Concept and relevance of the contact center

A **call-centre** or **call-center** is a centralised office used for the purpose of receiving or transmitting a large volume of requests by telephone. An inbound call centre is operated by a company to administer incoming product support or information inquiries from consumers. Outbound call centers are operated for telemarketing, solicitation of charitable or political donations, debt collection and market research. In addition to a call centre, collective handling of letter, fax, live chat, and e-mail at one location is known as a contact centre.

A **call-centre** is operated through an extensive open workspace for call centre agents, with work stations that include a computer for each agent, a telephone set/headset connected to a telecom switch, and one or more supervisor stations. It can be independently operated or networked with additional centres, often linked to a corporate computer network, including mainframes, microcomputers and LANs. Increasingly, the voice and data pathways into the centre are linked through a set of new technologies called computer telephony integration (CTI).

A contact centre, also known as customer interaction centre is a central point of any organization from which all customer contacts are managed. Through contact centres, valuable information about company are routed to appropriate people, contacts to be tracked and data to be gathered. It is generally a part of company's customer relationship management (**CRM**). Today, customers contact companies by telephone, email, online chat, fax, and instant message.

The modern call-centers have ceased to be allocated from usual spheres of business for a long time and look rather as a natural element of a business landscape, than as the innovation demanding attentive studying. However, as well as any other technological and the business direction, the call-centers have the quite peculiar history of emergence and development.

It is obvious that such history is inseparably linked with history of development of telecommunication per se. When in the 20th years of the last century phone has stopped being just expensive toy and has turned into an effective remedy of business communication, on tables commercial agents had had telephone sets, and both various telephone conversations and call-downs began to belong to their duties. However up to the 50-60th years such telephone communications had rather unsystematized character and were carried out without application of specialized technical and organizational solutions.

It is considered that the first automated "distributor of calls" (Automatic Call Distribution) has been put on the market in 1973 by the American company Rockwell Galaxy. However, the systems of similar appointment called by Private Automated Business Exchanges (PABX) gain distribution in the market from the middle of the 60th. From this point rapid development of the industry of the call-centers which is followed not just by release of more and more perfect means for mass service of calls, but also transformation of business of the leading world corporations towards automation and remote customer service begins. The consumer boom in the USA, Japan and Europe conducts to an active konsyyumerization of business, emergence of multimillion client bases for which service and deduction absolutely new methodologies are developed.

Looking even more deeply in history, it is possible to learn that the very first call-centers were built in the 50th years by operators of telecommunication. Such call-centers intended for service of inquiries of users of telecommunication. Workplaces of operators provided special means of distribution of calls and their mass processing. The corresponding equipment let out a set of the companies. Telephone GEC PABX 4 ACD, Ericsson PABX ET 4 switchboards, etc. were especially popular, for example.

Reorganization of business models on remote customer service (the 70th - the 80th years)

In 1967 the AT&T company presents at the market service the 800th number which right there adopts CocaCola Company. In Russia similar service

has been presented on the market in 2001 by the Rostelecom and Sovintel companies.

In the 70th years of a possibility of the equipment presented at the market considerably increase. There is possible a creation of very big centers of processing of calls with hundreds of workplaces of operators.

At the end the 70-80th years there is a formation of the industry of the call-centers in Europe and the USA. The majority of those whom we know as leaders and the largest players of the market today began the way these years. The first automated centers of customer service in the largest banks, the first hot lines of sales of insurance services, reservations of air tickets, etc. The developing technologies have allowed such companies to construct new models of business on the basis of telephone service and telephone sales. Here it is possible to mention technological decisions of the Aspect Telecommunications company. This company could go further standard means of distribution of the calls realized by early systems of switching for the call-centers. Her flagman product of Aspect CallCenter, working at base of tone managing directors of sequences, I allowed to redirect calls depending on their subject, a source and the status on various allocated groups of operators that gave the chance significantly to accelerate processing of addresses and to increase quality of services.

The term "call-center" is still quite young. He was for the first time published in the Data Communications magazine in 1983. Today the Oxford dictionary explains it so:

The call center is the enterprise which is provided with necessary personnel and the equipment for processing of a large number of phone calls, using computer technologies for management and maintenance of such calls, providing information and so forth; including separate division which carries out the centralized processing of contacts with clients and functions of the center of customer service in the big organizations.

It is considered to be that history of the call-centers in Russia is very young, but still in the mid-seventies in the USSR already built really big call-

centers for services 03, 09 and so forth. For example, in the late seventies the help service "09" of the Kiev telephone network was considered is exemplary indicative

In the last decades the 20th century development of the industry of the call-centers has been connected with their further integration and technical improvement. Development of computer technologies exerted the increasing impact much works and arrangement of a standard workplace of the call center operator. Means of computer telephony everywhere became the defining element and have allowed to diversify significantly both a technical, and organizational component in arrangement of the modern call-center. In this plan it is possible to mark out the next events.

- 1982. Several large computer companies (IBM, Unisys, Intel, AT&T, etc.) have founded Dialogic firm. The purpose of alliance - development of the cheap and simple card expansion in use for PC for management of phone lines and processing of a sound.

- 1989. Siemens Rolm Communications has offered IBM CallPath - the hardware-software decision for implementation of communication between PBX and a mainframe of IBM. Actually, it was the first commercial decision in the field of computer telephony based on CTI Link.

- 1993. The Microsoft and Intel companies declared creation of Telephony API (TAPI) - the interface of application programs for control of telephone devices, at the same time Novell and AT&T have offered Telephony Services API (TSAPI) - the interface of application programs for a product of Novell Telephony Services.

- 1997. The forum ECTF (An industrial forum on computer telephony) ratifies the H.100 standard defining interaction of payments of computer telephony from various producers. The standard is created on the basis of tires SCbus of Dialogic (1982) and MVIP firm (NMS firm and some other producers). Analysts called this important stage of standardization in the field of computer telephony as "the end of war of tires".

□ 1999. The forum VoiceXML has accepted the first version of specifications of language for the description of phone applications with use of the technologies characteristic of WWW.

In the late nineties contact centers and scales of their activity developed very violently worldwide. It is enough to tell that for example, in Great Britain from 1995 to 2003 the number of staff of contact centers has grown three times and I have reached nearly half a million people. In Canada from 1987 to 2004 growth has made more than 5,5 times (to 112 thousand people in 2004). The numerous merges and absorption happening at this time led to emergence of the huge corporations conducting the activity on all continents. Inevitably all this led also to integration of contact centers, and the desire to save expenses has provoked at the beginning of the 2000th mass moving the largest of them to the countries with cheap labor. I have so arisen and has quickly become stronger, having become one of cores of national economies, the industry of outsourcing contact centers in India and Pakistan.

At the beginning of the 2000th India seemed the ideal place for expansion of the large-scale call-centers directed to service of English-speaking consumers. The country with the huge population, support of the state, high education level in the largest economic centers, a successful temporary zone, and, above all – low cost of labor, promoted the sharp growth of the Indian industry of the call-centers. According to the researches BBC in 2003 expenses on a salary in the call-centers of Great Britain made about \$22 thousand a year while in India it were only \$2,1 thousand.

After India rapid growth of the industry of the call-centers was endured by Pakistan, Philippines, South Africa, Argentina, Mexico. However by the end of the 2000th process of transfer of the call-centers to the countries with cheap labor has stopped. Even some kickback since many corporations have come to a conclusion that the difference in mentality and education after all is too big and appropriate quality of service took place can provide only the local call-centers

working in the countries of accommodation of buyers or near them (Great Britain, Ireland, Canada...).

The beginning of the 90th can be considered as time of origin of the industry of the call-centers and in Russia. These years there were first large-scale projects aimed at service of the growing client bases of the largest banks and the telecommunication companies. Language specifics, a large number of time zones, a low level of development of communications – all this has brought "color" in development of the call-centers in Russia. Lack of the developed industry in fact has predetermined also an initial way – instead of outsourcing, traditional for the West, in Russia many large companies built own call-centers since just couldn't buy these services on the party. The situation has considerably changed only by the beginning of the 2000th. Representative offices of the largest multinational corporations which have brought to Russia a set western the practitioner have acted as the locomotive. Including it were also practitioners of use of external contact centers. So today the Russian market is quite comparable on a level of development with other markets of Eastern Europe, and certain players already try to enter also the international markets. Among the main competitors It should be noted such countries as Bulgaria, the Czech Republic and Romania in whom the industry of the call-centers developed very dynamically, and so far they advance Russia on quality and the given opportunities.

The majority of the companies use the centers for processing of calls for communication with the clients, for the organization and maintenance of processes of sales of products and services, the organization of service, "the first line" of technical support. Also function of interaction with contractors, suppliers can be imputed to call centers. The state, political and public organizations use call centers for the organization of telephone interaction with citizens. The large enterprises and the organizations serve some internal functions by means of call centers, for example, provide the first line of office and technical support of employees.

Can be meant by the call-center:

- The operator line of processing — including statistical — the entering and proceeding telephone calls.
- Hardware-software control center of the entering and outcoming calls.
- The Contact-center — the center of processing of the messages which have arrived on any communication channels (phone, the Internet etc.).

Need of creation of those usually arises at very large companies with huge staff. Recently popularity of rendering of services of the call-centers by one company which already have the center, another within holding a single action or consumer poll has increased. As practice shows, in 70% of cases the company renting such services acquires own call-center.

Treat the main objectives of the call-centers:

- Correctness of reception and processing of the arriving information;
- Efficiency of response to change in system of calls;
- Creation, storage and change of databases on the addressed clients;
- Updating program and hardware;
- Continuous training of personnel;
- Maintaining statistics;
- Routing of calls on their specifics;
- The maximum use of automatic system of interactive interaction (IVR) for saving of time;
- Interaction with other departments of the company;
- Improvement of service of the customer;
- Reduction of quantity of "unserved" calls.

Interactive Voice Response (IVR) is an automated telephony system that interacts with callers, gathers information and routes calls to the appropriate recipient. An IVR system (IVRS) accepts a combination of voice telephone input and touch-tone keypad selection and provides appropriate responses in the form of voice, fax, callback, e-mail and perhaps other media.

An IVR system consists of telephony equipment, software applications, a [database](#) and a supporting [infrastructure](#). Common IVR applications include:

- Bank and stock account balances and transfers
- Surveys and polls
- Office call routing
- Call center forwarding
- Simple order entry transactions
- Selective information lookup (movie schedules, etc.)

An IVR application provides pre-recorded voice responses for appropriate situations, keypad signal logic, access to relevant data and, potentially, the ability to record voice input for later handling. Using computer telephony integration ([CTI](#)), IVR applications can hand off a call to a human being who can view data related to the caller at a display.

2.2 Forms of organizational work of the contact center

Customer engagement after the sale has become really important for all the businesses nowadays. For your survival in today's competitive market, it's as crucial that you retain your customers as it's to acquire the new ones. Call centers serve as the business enablers, and each interaction of the agent with the customer impacts the brand perception and the overall experience of the customer.

So, it is always an important decision that whether one should outsource or keep the call center operations in-house. There are many factors that should be considered in this regard and some of them are:

- Setup Cost Organization's.
- Size Expenses on Hiring and Training.
- Level of the Customer Engagement.

When some third party company is taking care of an organization's customer service/product support, it's called as an outsourced call center. Usually, organizations outsource the customer support for the sake of saving money. There are some cases, where almost 50 percent of the operating costs are saved by organizations through outsourcing of the operations of the contact center to some outside organization. Various benefits that this setup has to offer are:

- Cost and Time Savings when hiring as well as training staff.

- High-end technology and infrastructure are not required.
- Highly trained workforce for handling customers.

However, it is necessary that when call centers are being outsourced to some third party, proper attention and scrutiny is required. Certain things that need proper attention while making selection of the outsourcer are:

- Total Experience.
- Workforce Quality.
- Clients Handled.
- Billing Procedure.

There are many companies that exist globally and have now stepped back from their outsourced call center operations bringing the contact centers inside their organization. A major reason for such a change is: ‘The Customer’.

It has been shown by different studies that the experience on the call center has the direct impact on the loyalty of the customers and hence this has urged many companies to maintain in-house contact centers. Major benefits that such setups have to offer are:

- Important insights from customer conversations.
- Proper brand communication.
- Call Center integration with the resources of the organization.

Make sure that these benefits have been reaped, and a proper investment has been made by you in the right technology, setup, workforce training, and hiring.

In the end, the choice to opt for outsourced or in-house is dependent on the needs, mission, and the stage of the organization. Furthermore, as the technology of these contact centers grows in sophistication, combined with mobility offered by today’s workforce, there are many options available to organizations that can be chosen for serving customers in the best way possible. The tactics that work for an organization may not be suitable for the other. Proper planning and careful thought is key to the success.

The call-centers have two priority areas of work: the entering and proceeding communication. When processing of the entering messages main objectives are, as a rule, providing information to clients or obtaining data on the problems which have arisen at the client when using of services/goods of the company. Outcoming calls or messages have the purposes:

- Sales something.
- Informing on the innovations offered by the company to target group.
- Carrying out various polls.
- Performance collection funktsikh.

Often the call-center has branched or multilevel structure where operators of the first level provide the general set of information. When the subject of the address is beyond their specialization, the client is redirected to that expert who can solve his problem — in other department or on higher level. Norm is recording of negotiations calling and the operator for identification of new, more effective strategy of consultation, tracking of the mistakes made by operators in work and carrying out the general monitoring.

From long-term practice of use of the call-centers well considerably that they give undoubted effect in the development plan for business. Today the call-center seems an integral part of any business having active contact with people: banking, providers of telecommunication services, large credit and insurance agents. In the conditions of the competition the one who has the best feedback with the consumer wins. When the client can at any time and from any place to address for consultation service provider or goods is an undoubted advantage.

Creation of call-center, besides all technical advantages and establishing work of system, allows to speak also and about the level of the company, about that, is how modern she copes with problems of business, many of which are available to the decision and control in the telephone mode.

The multipurpose platform allowing to process calls, to regulate receiving and departure of faxes, other information - it is rather a need, than just a craze and popularity. Just as the call center which is counted on service of internal

requirements of office allows to avoid unnecessary movements of personnel between departments.

The Call-center call both today point of processing of addresses of clients, and a complex of program technical means which allows to automate this processing and, respectively, enters into the call-center in general as a component. Not to mix concept, we will call the last a technological platform of the call-center.

The technological platform of the call-center generally includes automatic telephone exchanges, the server of interactive speech interaction (IVR), automated workplace of operators, payments of the telephone interface (CTI), program phones, gateway facilities of calls and the analysis of data, etc. However as the part of the infrastructure equipment — automatic telephone exchange, computers of operators — often is already available for those enterprises which are going to organize the call-center, suppliers of technological platforms are limited to inclusion in an obligatory set, for example, only of CTI payments and the software.

The technological platform the present of the modern call-center has to possess the following characteristics.

- The platform has to be so-called convergent or integrated. She has to be equally capable to work with all views of lines for the entering calls (analog, digital, Internet lines) and to support all types of connections of operators — with analog, IP-, remote, mobile and program phones.

- The platform has to provide to the user all latest algorithms of the automated distribution of calls (ACD — Automated Call Distribution), such as routing on priorities, the redirection by criteria of loading of system, quality of service and experience of operators.

- The platform has to give to the user powerful tools of improvement and optimization of processing of calls, to contain system of collecting statistics of passing of calls.

- The platform has to have ability to integrate with the CRM systems.

It is possible to claim safely that today the organizations which activity is connected with processing of addresses of clients, have realized need of creation of the call-centers as Customer Relationship Management System elements. Use of the call-center allows to get a number of indisputable competitive advantages and noticeable economic effect — thanks to improvement of quality and acceleration of processing of addresses, decrease in number of the lost calls, a possibility of the automated analysis of information on work with clients. Work of the call-center promotes increase in loyalty of the existing clients and attraction of new, provides transparency of processes of interaction with consumers, increases knowledge of their preferences, increases image of the company and strengthens a brand. Advantages of the call-centers have managed to estimate real estate agencies, services of orders and sales, tourist and information bureaus, banks and insurance companies, state bodies and municipal services, analytical agencies.

The CRM system is a special computer software, set of the applications automating processes of relationship of the company with the client and allowing to store, process and collect information on him. She is focused on support of contacts with the clients and on use of these data on clients in the purposes.

Approaches to the organization of the call-center can be various — it is possible to address services of outsourcers, and it is possible to create own service — in the latter case before the company the wide choice of technological platforms of foreign and domestic producers opens. Fundamental differences of both approaches look so:

- The external call-center, unlike own, demands the minimum time of expansion.
- The external call-center doesn't demand from the enterprise customer of investments into a technological platform and creations of workplaces of professional operators.
- Use of the external call-center means the continuous payments for this service including not only actual cost, but also profit of the company supplier.

At the same time expenses on operation of own call-center consist of a wages fund of operators and the specialist in support of this system.

- Own call-center has indisputable advantage over the external center for abilities to integrate with information resources of the company that allows to increase considerably number of automatically processed and routed calls.

- Technological platforms of the call-centers become more and more available at the price, and their choice — is broader.

- Control of a platform, in particular convergent platforms of the AltiGen Communications company, can be made by the uniform operating program and is quite available to own IT personnel of the enterprise, without involvement of highly paid third-party experts.

- In increasing frequency there is a need of creation of the distributed call-centers uniting remote offices not only in different parts of the city, but also in the different cities and even the countries, and it is much simpler to operate such centers independently, than to try to coordinate and unite services of the different outsourcing companies.

Speaking about the future of the call-centers, we first of all have to rely on the future technological breaks and changes in style of business in general. Today it is already obvious that traditional offices ant hills gradually give in and business more and more loyally belongs to distant work and work "on the run". It means, as experts-consultants and operators will be more and more mobile, and traditional offices will become virtual. At the same time communication technologies will allow to wash away borders between different characters and for the client any communication will become easier and is more transparent. The client will communicate with the operator, to pass to conversation with the technical expert, then to switch to the sales manager and back to the operator within one conversation and without any delays. Operators and managers can at this time is in the different ends of the world, at home, at work, on a trip.

Also the communication environment will change. Communication traditional today in the mode is in private transformed to many to one and many to

many. It means that services for customer service will become more available and open, will begin to use various social media, services of recommendations and so forth.

Automation will reach new heights. And if today the companies have a choice, then in 10 years of an automation equipment will become absolutely obligatory for the call-center of any level. The user will receive a wide choice of opportunities and the way of communication, convenient for him will be able to choose any (a voice communication, a chat, social services, e-mail, self-service services and so forth).

The traditional problem of the organization of the svoy/vneshny call-center will continue to affect the market. Development of technologies will allow the outsourcing call-centers to become much closer to the customers and to provide the combined technological environment in which many limits existing today will be lifted and work of the call-center with experts of the customer will begin to resemble work of the internal call-center more.

1.3 Human resource management of the contact center

A call center agent works in cyberspace and can perform many duties. A call center agent can be a technical support representative. If this is so, the call center agent would be tasked to assist callers on technical support of which the company hiring the call center is assigned to. Another role that a call center agent could take is to do sales. If this is the job, the call center agent would sell products through phone. In general, call center agents would answer whatever the customer's needs are through phone.

Because this job has considerably rewarding benefits and minimum educational requirements, a lot of people are attracted to this job. This job is growing fast especially in rural areas and in developing countries. If that is the case, call center agents who work in other places would have to work on different shifts. Some would work during dawn and some would work on typical day schedules.

Typically, those who work at graveyard shifts get higher salaries. While the job of a call center may not be too physically involving, it can be very stressful as one would have to deal with different kinds of people all throughout the job. There is considerably more pressure for those who are working for sales as they would have to meet sales quotas but since this job rewards accordingly, a lot of people are still getting into it especially in developing countries.

Job

Requirements

For most call centers, at least a high school diploma is required. Although not really required, a college diploma is a good advantage. What employers would really look for in applicants is excellent communication skills as this is the skill primarily involved in the job. Typically, a master's degree or a PhD makes an applicant overqualified for this position.

Call center agents would also have to be enduring as they would have to sit long hours on a desk in front of a computer. They also should know how to keep their cool in spite of pressure as this job also has its own pressures. If any applicant would lack in any of the requirements, most call centers would give out training with the job. This would allow an applicant to learn a lot of fundamental that can be used in the job as a call center agent.

Job Outlook

Call centers have been one of the fastest growing jobs all over the world. This is because they have a lot of slots for applicants and a lot of people are qualified to take those positions. With this, there is expected to be a significant rise in the number of call center agents for the upcoming years to come. It can also be said that this profession is one of the fastest growing jobs nowadays. This has also been a major investing trend as a lot of call centers are being put up in developing area. With that, more people have job opportunities.

Usually allocate two types of training:

- Initial which there have to pass operators at employment. Than the product or service which are offered by the company is more difficult, those need to allow more time for elementary education of the operator.

Current which operators have to pass constantly on more or less regular basis.

Duration of initial training varies from the country to the country and from the company to the company. He is most long in the USA though to speak about average figures, very difficult.

In Russia, the greatest period of initial training is supposed for the operators going to work in the company of 2 months and more.

Worse the situation with the current training is. Very few people manage to see off him on a regular basis. The majority of the companies at best arrange periodic professional development sessions or conduct short courses in process of updating of a product line or announcements of the advertizing company. But it, unfortunately, isn't enough.

Regular trainings (1-2 times a year) are necessary for productive work. By the way, besides the main – training – functions, these trainings play also some kind of psychotherapeutic role, allowing operators to distract from tiresome and, often, routine work.

Control of operators is exercised by supervisors. And if to speak even more widely – they daily and hourly control a situation in the call-center.

Supervisors are faced by the following tasks:

- monitoring;
- training;
- assessment of work of operators;
- mentoring.

Supervisors are forced to be as if between the devil and the deep sea: on the one hand, they should show to management excellent results, and without a certain rigidity of it not to achieve. On the other hand, it is impossible to frighten off this rigidity operators, it is necessary to observe their interests, otherwise they won't want to work in this call-center. Generally, the supervisor is a calling.

In the theory and practice of the call-centers there is a special coefficient, the called Ratio of TSPs to Supervisors or Staff to Supervisor showing how many

operators to fall on one supervisor. Whether there is an optimum value of this coefficient? You never can tell: everything depends on the concrete country and a concrete sort of business. Only one is clear: the this coefficient is lower, that is the it is less operators to fall on one supervisor, the control over activity of operators is more strict.

Judging by this schedule, in the USA the attitude of number of operators towards number of supervisors averages 14:1, that is on average to fall on group of 14 operators 1 supervisor. In Holland this coefficient increases to 17:1.

Incoming Calls Management Institute considers that it in the majority of the Staff to Supervisor Ratio call-centers is in an interval 10:1 – 17:1. And insurance companies, as a rule, have the coefficient which is closer by the beginning of this range, and banks, government and municipal services have coefficient, settling down at the end of this range.

In Russia, about it nobody carried out such researches. In our opinion, Russia keeps within a framework of world tendencies. And the interval 10:1 – 17:1 is also characteristic of our market.

If to speak about an optimality, the most suitable coefficient 12:1 or 13:1 is represented to us. In this case operators and supervisors can work in the most comfortable mode. Operators at the same time, on the one hand, lose petty guardianship, and supervisors, on the other hand, can find enough time and attention to each operator.

If the coefficient is a little lower, then there is a danger of too careful guardianship of operators by the supervisor. Supervisors can be partially "underloaded" and "underused" that, naturally, means excess expenditure of money for their contents.

If the coefficient is much higher, then there is a danger of that, as operators, and supervisors will work with smaller efficiency, than could: operators because of a lack of control, and supervisors because of congestion.

It should be noted what acts now on the market the multidirectional factors exerting inconsistent impact on change of coefficient. So, there is a number of the factors leading to decrease of this coefficient. Treat their number:

- Growth of complexity and process of service of calls.
- More intensive and careful monitoring of productivity owing to growth of understanding management of importance of this process.
- Growth of number of the call-centers.

On the other hand, the following factors lead to increase of coefficient:

- Economy of budgetary funds that naturally (but not the best) affects image number of operators.
- Reduction of turnover of staff.

In spite of the fact that data the coefficient is rather important, for an objective assessment of overall performance of the call-centers it isn't really indicative. That is, one center can have one supervisor on 10 people, but at the same time his indicators will be worse than productivity, than at the center having one supervisor on 17 people. But nevertheless a certain notion of efficiency of the organization I rub in the operator center the coefficient of Staff to Supervisor Ratio gives.

In many large centers will often organize special groups of monitoring which listen to records of talk of operators with clients, estimate their quality, count various quantitative indices of work of operators. Of course, such groups are very useful, but their employees aren't literally supervisors, they only prepare material which then supervisors will use.

All process of monitoring should be divided into monitoring of quantity and monitoring of quality. And one without another will be unilateral and defective. Respectively, the assessment of work of operators has to be based on results of both quantitative, and high-quality monitoring.

Monitoring of quantitative indices:

- Number of the served calls.
- Number of the passed calls.

- Number of the translated calls.
- Number of the calls put on deduction.
- The general time during which deduction of calls was made.
- Number of inquiries of the help of the supervisor.
- Time spent on breaks.
- Time spent on post-calling processing.
- Extent of loading.

And it is impossible to call any of these indicators the main thing. The assessment of work of the operator is based on the cumulative analysis of each of them.

Monitoring of quality indicators

Quality monitoring not less (and sometimes and more) is important, than monitoring of quantity. Nevertheless, SQM Group as a result of the conducted survey has found out that only in 61% all operators are happy how in their centers to be carried out monitoring of quality of service.

And most often the discontent of operators is explained by the fact that in their opinion:

- Monitoring – too not exact and approximate process, and estimates his basis turn out too subjective.
- Results of monitoring reflect only to current of sight of supervisors but as not clients.
- There passes too wide interval of time between monitoring and conversation with the supervisor about his results.
- Monitoring is focused rather on increase of productivity, than on development of personal qualities of the operator.

It is clear, that such situation causes alarm and in the majority of the centers process of monitoring needs cardinal improvement due to involvement of quality indicators. The main means for monitoring of quality indicators of work of operators are:

- listening of talk with subscribers in real time;

- record of talk.

Also it is necessary to tell that the operator shouldn't make decisions on an order of service of calls and on expediency of record of this or that call (except for record initiation sweat to the requirement).

In this chapter method of calculation of number of operators and connecting lines, such as have been described:

- erlang method;
- empirical method.

Also various method of calculation of time expectation which are based on have been considered:

- chronological data;
- analysis of the current productivity;
- combination of operational and chronological data.

Routing is process of definition of a route of information in communication networks

Now there are two methods of routing, such as:

- standard methods of routing;
- predictive methods of routing.

Functions of the managing director in the contact center, are imputed to the supervisor who directly exercises control of their activity.

In total, all considered elements under certain conditions give effective system which will yield positive result and how correctly they will be realized and overall performance of the call-center depends.