

Каким должно быть оптимальное соотношение супервайзеров и операторов в контакт-центре? Часть 1.

Дмитрий Галкин, независимый эксперт отрасли call/контакт-центров

- Сколько вас тут работает?
- Со старшими – двадцать человек
 - А без старших?
- А без старших никто не работает!

Из анекдота

Жанр требует начать статью с чего-то не банального. Недавно разговаривал с учредителем одного известного аутсорсингового контакт-центра:

- Хотите подарить жене на новый год Infiniti QX60, не прикладывая усилий?
- А что, можно?
- Да, можно. Сейчас покажу, как.

Вариант с угоном не рассматривался.

Рассматривался вариант с определением оптимального соотношения числа супервайзеров и операторов (*supervisor-to-operator ratio, STOR*) в его контакт-центре.

Все просто: больше супервайзеров – выше расходы, меньше супервайзеров – больше экономия на их ФОТ. Больше экономия – можно купить Infiniti.

STOR в разных источниках

Сначала посмотрим, “что по этому поводу пишут”.

1. “НАКЦ, Операционная карта контакт-центров, версия 1.1.”, Москва, 2011:

“Усредненное соотношение числа супервайзеров и операторов (в оригинале оно названо коэффициентом управляемости – Д.Г.) находится где-то между 1:12 и 1:15.

Уже из этого утверждения примерно понятно, как “на выходе” получается Infiniti. Для примера возьмем средний контакт-центр, в котором 180 рабочих мест.

Операторских мест			180			
Вариант	STOR	Количество супервайзеров	Зарплата одного супервайзера "на руки" (оценочно), руб./мес	Расходы на оплату труда всех супервайзеров с налогами и отпускными, руб./мес	Расходы на оплату труда всех супервайзеров, руб./мес	Расходы на оплату труда всех супервайзеров, руб./год
1	1:12	15	45 000	63 277	949 158	11 389 896
2	1:15	12	45 000	63 277	759 326	9 111 917
Экономия						2 277 979

2. “НАКЦ, Индустриальный словарь, версия 1.1.”, 30.10.2010, составитель Олег Зельдин:
“Под непосредственным подчинением (супервайзера – Д.Г.) находится группа операторов (обычно из 10–15 человек, но это количество зависит от специфики ЦОВ и может варьироваться от 5 до 50).”

3. “НАКЦ, Глобальное Бенчмаркинговое Исследование рынка контактных центров”, 2013:
“Количество операторов на одного супервайзера у нас почти на 20% (на 16,7%, если быть точным – Д.Г.) больше, чем в мире (14 у нас и 12 в мире)”

4. “Что измерять и чем управлять в контакт-центре”, Матц Реннстам (Mats Rennstam),
управляющий директор *Bright UK Ltd* (перевод мой – Д.Г.):

Исследуя различия между ведущими контактными центрами, мы проанализировали 800 источников. В результате мы увидели, что ЦОВ, в которых отношение числа супервайзеров и операторов находилось в диапазоне от 1:8 до 1:15, достигали существенно лучших значений всех ключевых метрик. В случае, когда на одного супервайзера приходилось более 15 операторов, результаты резко снижались, однако они не улучшались, если соотношение становилось большим, чем 1:8.

Итак, посмотрели четыре источника: в среднем от 1:12 до 1:15, но бывает от 1:5 до 1:50, а меньше, чем 8 операторов на одного супервайзера не имеет смысла. Это интересно, правда?
Но сколько все-таки их нужно, не понятно!

Вывод №1: информация из источников никак не поможет руководителю принять обоснованное решение о количестве супервайзеров в его контакт-центре. Финансовый эквивалент ошибки достаточно велик: в среднем контакт-центре он превышает 2 000 000 рублей. А в любом из контакт-центров, каждый из которых относит себя к “большой единице рынка” [аутсорсинга], “инфинитями” при ошибке в определении STOR можно будет заполнить неплохой паркинг.

Двигаемся дальше.

Узнал классную эвристику. Из [переписки](#) Джеффа Пальцкилла (Jeff Palzkill), ведущего аналитика по планированию контакт-центра Wells Fargo Home Mortgage и Брэда Кливленда (Brad Cleveland), основателя ICMI (перевод мой – Д.Г.):

Брэд, мне нравится соотношение, которое дает супервайзеру возможность проводить более 3 индивидуальных сессий по вопросам качества в неделю с каждым из его операторов. Если у супервайзера есть X часов, доступных для еженедельных индивидуальных встреч с подчиненными, а средняя продолжительность вызова (выраженная в часах) Y, то я просто использую отношение $X/(2x(3xY))$ как эвристику для определения числа супервайзеров (в оригинале Джефф написал $X/(2xY)$, но это опечатка, иначе супервайзер будет проводить только на одну сессию с каждым оператором. Дальше в примере он исправил ошибку – Д.Г.)

Пример:

Среднее время разговора $Y=10$ минут

У супервайзера есть $X=10$ часов в неделю, чтобы проводить не менее 3 индивидуальных встреч с каждым из операторов.

В каждой сессии будет разобран один 10-минутный разговор.

Нужно, чтобы было проведено не менее 3 сессий.

$3 \times Y = 3 \times 10 = 30$ минут = 0,5 часа

$X / (2 \times 0,5) = 10 / 1 = 10$ (человек в команде), STOR равен 1:10

“Удвоение” Y нужно, что не только прослушать файл, но и чтобы провести разбор сильных и слабых сторон разговора с подчиненным.

Брэду Кливленду такой подход понравился, но я бы его дополнительно усовершенствовал (подход, не Брэда).

Предложенная выше эвристика не учитывает того, что Y (Average Talking Time) различаются:

- 1) В разных скилл-группах (как минимум, из-за различий в сценариях обслуживания)
- 2) При входящих и исходящих контактах
- 3) В разных каналах клиентского доступа

Нужно еще учесть, что даже в пределах одной скилл-группы операторы могут обладать разной квалификацией просто в силу наличия у них разного опыта. Call-центры – реально огромное поле деятельности для перфекциониста ☺

Правильно в таком случае рассчитывать среднее гармоническое Y, например:

Call-центр X, площадка 1, данные за период 01.09.14 по 30.09.14						
Skill-группа	Группа операторов	Канал доступа	Тип контакта	Обработано контактов	Суммарное время разговора, мин	Среднее время разговора мин/контакт
Обсл_обычных_клиентов	Новички (менее 1 месяца работы)	Телефон	Входящий	2 000	5 000	2,50
Обсл_обычных_клиентов	Средний опыт (от 1 до 3 месяцев работы)	Телефон	Входящий	20 000	40 000	2,00
Обсл_обычных_клиентов	Опытные (более 3 месяцев работы)	Телефон	Входящий	10 000	18 000	1,80
Обсл_обычных_клиентов	Новички (менее 1 месяца работы)	Телефон	Исходящий	200	1 200	6,00
Обсл_обычных_клиентов	Средний опыт (от 1 до 3 месяцев работы)	Телефон	Исходящий	2 000	10 000	5,00
Обсл_обычных_клиентов	Опытные (более 3 месяцев работы)	Телефон	Исходящий	1 000	3 000	3,00
Обсл_VIP_клиентов	Средний опыт (от 1 до 3 месяцев работы)	Телефон	Входящий	500	2 500	5,00
Обсл_VIP_клиентов	Опытные (более 3 месяцев работы)	Телефон	Входящий	2 500	9 500	3,80
Время разговора (среднее гармоническое), мин				2,34		

Кстати, я рекомендую вообще для любой аналитики дополнительно разделять операторов на *логические* группы. В примере выше операторы разделены в соответствии с продолжительностью работы, но бывает удобно сегментировать их и по другим признакам, например, на домашних / работающих в офисе или на операторов супервайзера Маши и операторов супервайзера Кати. Такой подход дает в результате массу пищи для размышлений.

Правильное понимание STOR

Простой вопрос. А что вообще такое Supervisor-to-operator ratio?

Пример: в штате call-центра 10 супервайзеров и 100 операторов. Чему равно STOR? 1:10?

Пример: тот же call-центр, ночная смена, в смене 1 супервайзер и 2 оператора. Получается, ночью 1:2?

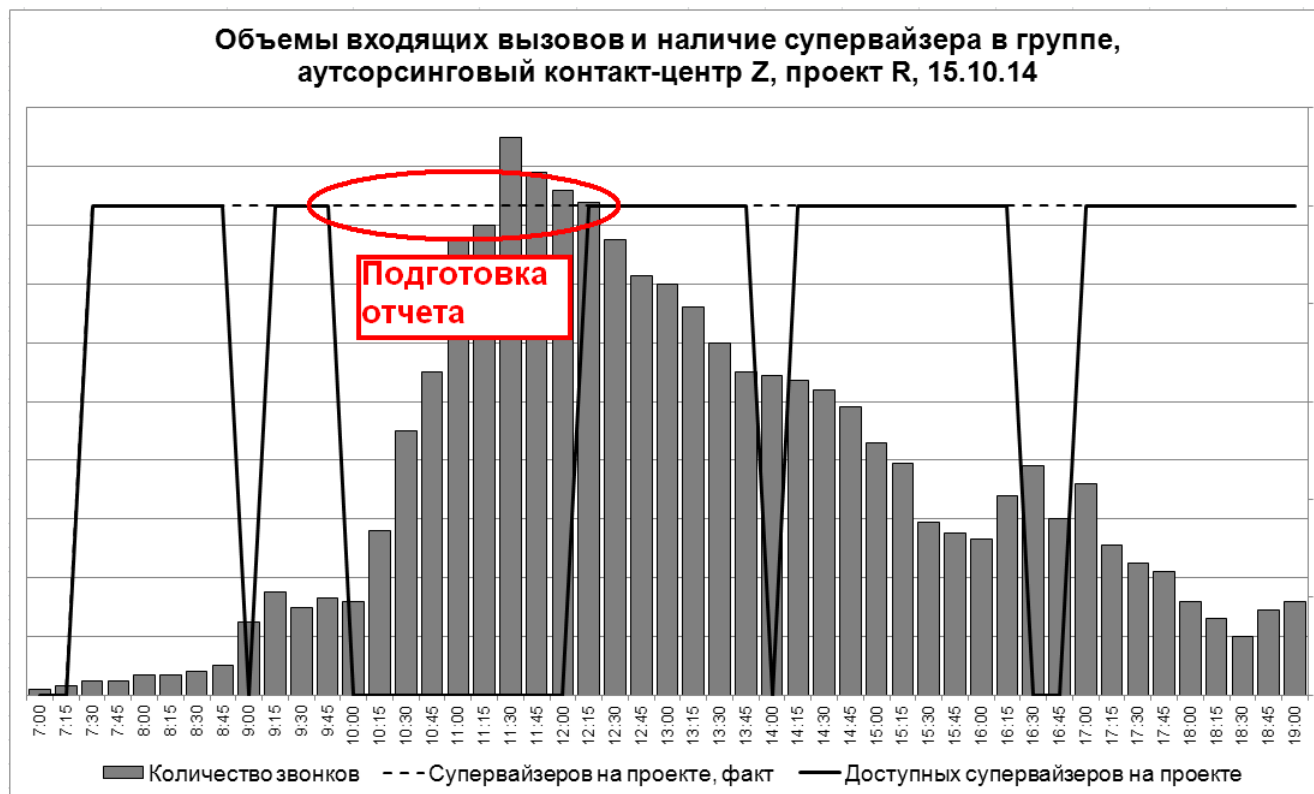
Пример: тот же call-центр, 10 супервайзеров в штате, работают ежедневно по рабочим дням с 9 до 18, по списочному составу операторов 100, но они работают по 4 часа в день каждый (то есть, с 9 до 14 в зале 50 человек и с 14 до 18 в зале 50 человек). Получается, 1:5? Или операторов нужно пересчитать в FTE и получить 1:10, как в первом случае?

Думаю, что идея вам понятна. Простое знание того, сколько операторов и супервайзеров “вообще есть” в контакт-центре, вряд ли поможет принять хорошие управленческие решения.

Вывод №2: Нужно уточнить определение. STOR – соотношение числа супервайзеров и операторов, одновременно находящихся на рабочих местах.

Вывод №3: Следует анализировать STOR во времени.

Смотрите, как это работает (ситуация как раз была замечена в call-центре, директору которого я предложил помочь организовать жене Infiniti). Реальный кейс, вместо очков берем туннельный микроскоп:



Группой выделенных операторов в аутсорсинговом контакт-центре руководил супервайзер. Он выходил на работу в 7:30. Руководитель проекта поставил перед ним задачу готовить отчетность для заказчика на ежедневной основе (оценка грамотности такого решения за пределами этой статьи). Отчет должен был направляться заказчику не позднее 12:00. По техническим причинам возможность получить необходимые для отчета данные появлялась только около 10:00. Подготовка отчета длилась два часа и перекрывала по времени ЧНН.

Что это означало? Фактически супервайзер присутствовал на рабочем месте, но для операторов он оказывался не доступен, так как занимался отчетом. Операторы не могли получить оперативную помощь от него (кстати, группа примерно на треть состояла из новичков). История почти закончилась тем, что один из клиентов заказчика написал гневный отзыв в соц. сети, и тот же руководитель проекта представил супервайзера к увольнению. Системная причина низкого качества не была выявлена, в результате чуть не пострадал фактически невинный и лояльный компании сотрудник.

Продолжение следует....

Во второй части этой статьи я расскажу о правильном, профессиональном (и научном) подходе к определению оптимального соотношения супервайзеров и операторов, а в третьей – о методах оценки эффективности управления в контакт-центре.

До новых встреч!