

**А.С. Афонин-Терзийски**  
**АВТОМАТИЗАЦИЯ РАБОТЫ КОНТАКТ-ЦЕНТРА**  
**И ЕЕ РОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ**  
**ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА**

**Александр Сергеевич Афонин-Терзийски** – аспирант кафедры организационного менеджмента, Университет «Синергия»; руководитель медицинского ассистанса (контакт-центра), компания «Евразия Ассистанс», г. Москва; ORCID 0009-0004-9452-7344; e-mail: [afonin\\_alexander@mail.ru](mailto:afonin_alexander@mail.ru).

**Аннотация.** Статья посвящена вопросам автоматизации процессов в современных контакт-центрах. Анализируется роль автоматизации в вопросах управления организационным поведением персонала, уменьшения количества рутинной, монотонной работы и стресса, описываются новые возможности для руководителей по мониторингу за работой персонала, в т.ч. для работающих удаленно. Рассматриваются возможности применения автоматизации при помощи чат-бота, голосового бота, автоматизации сбора индекса лояльности клиентским сервисом (NPS), упрощения регистрации заявок, использования CRM-системы для управления персоналом.

**Ключевые слова:** автоматизация процессов; контакт-центр; текучесть персонала; организационное поведение персонала; монотонный труд.

**A.S. Afonin-Terziyski**  
**AUTOMATION OF CONTACT CENTRE WORK AND ITS ROLE**  
**IN MANAGING ORGANIZATIONAL BEHAVIOR OF PERSONNEL**

**Aleksander Afonin-Terziyski** – post-graduate student, the Department of Organization Management, Synergy University, head of medical assistance (contact centre), Eurasia Assistance, Moscow; ORCID 0009-0004-9452-7344; e-mail: [afonin\\_alexander@mail.ru](mailto:afonin_alexander@mail.ru).

**Annotation.** The research is devoted to the process automation in modern contact centers. We analyze the role of automation in managing the organizational behavior of the personnel, reducing the amount of routine, monotonous work and stress and describe the new opportunities for managers to monitor the work of the employees, including those working remotely. We look at the examples of automation via using a chat bot, a voice bot, the automation of loyalty index calculating relying on customer service (NPS), application simplification, using CRM system for personnel management.

**Keywords:** process automation; contact center; staff turnover; organizational behavior of personnel; monotonous work.

**Введение**

В настоящее время в России формируются новые экономические реалии и социальные основы общества, связанные с резким ускорением процесса создания и распространения качественно новых технологий, в т.ч. цифровых, что потребовало значительного обеспечения этих про-

цессов, которые затрагивают все сферы человеческой деятельности большим количеством подготовленных сотрудников. Дальнейшая возможность трансформации экономики неразрывно связана с развитием и сохранением человеческого капитала [2] и снижением текучести персонала. Особо остро этот вопрос встает в сфере

обслуживания клиентов, в контакт-центрах.

Среди направлений, которыми, на наш взгляд, будет характеризоваться российский рынок труда ближайшего будущего и которые уже имеют положительный опыт реализации, является автоматизация, достигнутая за счет использования цифровизации, робототехники, искусственного интеллекта и других технологий. Благодаря этим инновациям убираются профессии с рутинными трудовыми функциями, и рабочие процессы выполняются меньшим количеством сотрудников, уменьшаются трудозатраты, улучшается качество работы, ее эффективность и производительность. По мнению специалистов, увеличение производительности труда в результате автоматизации, правильной организации трудовых процессов закрывает потребности в новых сотрудниках [3].

### **Современные технологии и автоматизация как инструмент совершенствования процесса управления организационным поведением персонала**

Понятие контакт-центра в последние годы стало общеупотребительным, что подтверждают и постковидные реалии, санкционный шторм в отношении России и нестабильная ситуация на рынке труда [2]. Современным контакт-центрам необходимо соответствовать всем современным трендам, сохранять свой самый ценный актив – человеческий капитал и следить за происходящими изменениями, чтобы выдерживать конкуренцию. Так как темпы изменений ускоряются, организации должны постоянно совершенствовать свою деятельность. Для формирования инноваций необходим поиск новых идей [5].

Согласно статистике, уровень текучести персонала в сфере контакт-центров всегда был одним из самых высоких в любой сфере деятельности. По данным «Glowtouch» показатель текучести в контакт-центрах составляет около 30–45%<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Mastering Agent Turnover in Your Customer Support Center. URL: <https://www.glowtouch.com/mastering-agent-turnover-in-your-customer-support-center/> (дата обращения: 01.03.2024).

Среди основных причин ухода сотрудников называют:

- монотонную и стрессовую работу, а именно постоянную работу по однотипным задачам и общение с недовольными клиентами;
- отсутствие перспектив и карьерного роста, низкую оплату труда;
- отсутствие полноценного обучения, повышений квалификации;
- некомфортные условия труда, отношение руководителей к операторам, как к «расходному материалу» из-за постоянного набора новых сотрудников и высокого процента текучести персонала;
- повышенные требования к результатам работы, установленные в KPI и должностных инструкциях.

Среди основных тенденций по автоматизации работы контакт-центров выделяется автоматизация процессов обслуживания клиентов, в том числе с использованием искусственного интеллекта и автоматических систем обработки данных [2], а также создание новых форм и способов организации и контроля за рабочим процессом операторов.

Одним из главных преимуществ автоматизации процессов в современных контакт-центрах является уменьшение рутинной и монотонной нагрузки на сотрудников. В свою очередь, это помогает руководителю использовать потенциал сотрудников не только для выполнения повторяющихся и однотипных действий, таких как сбор информации у клиента в первичном звонке либо чате, сбор индекса лояльности клиентским сервисом, но как менеджеров, думающих и развивающих свои умения и навыки благодаря работе с нестандартными заявками, принимая нестандартные решения в сложных ситуациях и контролирующих процесс на всех последующих этапах работы с заявками.

На этапе обработки обращения от клиента по телефону срабатывает IVR-сценарий или голосовой бот, которые могут:

- маршрутизировать звонок на специалиста, работающего по заявке (в том случае, если это повторный звонок);
- уточнить заданный перечень вопросов для регистрации первичной заявки с

последующей передачей оператору или менеджеру в работу;

- ответить на вопрос клиента самостоятельно благодаря заложенным в него сценариям.

Эти же функции при поступлении письменной заявки в мессенджер может выполнить чат-бот. Преимуществом чат-бота в данном случае будет являться возможность отправки более детализированного ответа в виде сообщения, получения от клиента необходимых данных, а также документов, возможность предоставления клиенту ссылки, например, для отслеживания заявки, доставки, оплаты и др.

Голосовой бот или чат-бот может также использоваться для сбора индекса лояльности клиентским сервисом (CSAT, NPS и др.), записывать ответы клиентов и предоставлять их руководителю в виде отчетов или статистик.

Автоматизация управления персоналом также дает руководителям новые возможности по контролю за выполняемой работой, новые форматы взаимодействия с сотрудниками и передачи им обратной связи по выполненной работе.

Когда говорят об автоматизации управления персоналом, подразумевают в первую очередь автоматизацию управленческих бизнес-процессов, к числу которых можно отнести:

- назначение задач определенным сотрудникам;
- отслеживание показателей эффективности и выполнение плана отдельно взятым сотрудником;
- постановку целей для отделов компании и отслеживание их реализации;
- внедрение системы мотиваций;
- документооборот;
- взаимодействие людей внутри одного отдела или нескольких;
- контроль деятельности сотрудников;
- учет сроков на решение поставленных задач<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Автоматизация управления персоналом, 26.07.2022. URL: <https://sbercrm.com/blog/business/tpost/9x7y9jmc21-avtomatizatsiya-upravleniya-personalom?ysclid=lucmlbfk1p500083621> (дата обращения: 10.03.2024).

### **Особенности удаленной работы и контроля над сотрудниками, работающими удаленно**

Во время пандемии Covid-19 и в период геополитической напряженности тренд на удаленную работу резко вырос. Так, при росте доли удаленных сотрудников меняются и подходы к организации рабочих процессов. В настоящее время контакт-центр – необязательно единое пространство, в котором в непосредственной близости находится большое количество сотрудников, многие из них могут работать удаленно. При этом большинство возникающих технических проблем удаленной работы удается успешно решать с использованием современных IT-технологий [6] и автоматизации процессов.

Существует большое количество преимуществ удаленной работы, среди них:

- экономия на обслуживании и обустройстве рабочих мест в офисе;
- дополнительная возможность найма новых и удержания старых сотрудников, желающих сменить место проживания;
- комфортные условия труда в домашних условиях и др.

Однако есть и минусы, основными из которых являются отсутствие личного контакта руководителя с сотрудником и невозможность полноценного контроля, как в офисе. Эти проблемы могут быть решены путем автоматизации вопросов управления персоналом, в т.ч. с помощью CRM-системы.

Благодаря внедрению новых технологий в CRM-систему компании руководитель сможет распределять задачи в автоматическом режиме всем сотрудникам в зависимости от заданных параметров, получать аналитические данные по эффективности выполнения задач и выстроить более тесную коммуникацию с сотрудниками с помощью инновационных инструментов.

Рассмотренные нами методы автоматизации процессов в контакт-центрах позволят руководителям использовать человеческий капитал более продуктивным образом, развивать потенциал каждого сотрудника, а также использовать новые методы контроля за персоналом, а именно:

- проводить регулярное обучение и повышать квалификацию персонала, в т.ч. для соответствия уровню технических инноваций;

- ускорить процесс продвижения по карьерной лестнице, не допустить выгорание и «застой» в работе сотрудника на одной, чаще всего, стартовой позиции;

- минимизировать количество ручной рутинной и монотонной работы;

- использовать персонал для решения нетривиальных задач, что, в свою очередь, позволит им почувствовать важность выполняемой ими работы;

- снизить показатели текучести персонала, благодаря чему сократятся расходы на содержание, подбор и обучение персонала;

- освоить новые возможности для более эффективного контроля и справедливой оценки работы удаленных сотрудников.

### Заключение

Таким образом, тренд на автоматизацию всех процессов в работе контакт-центра любой сферы деятельности будет продолжать расти и позволит руководителям организовывать и оценивать работу своих подчиненных более эффективным образом. Это также положительно скажется на поддержании мотивации сотрудников, сократит показатели текучести персонала и позволит сконцентрироваться на самом важном – человеческом капитале и его удержании. Дальнейшее развитие большинства компаний будет связано с отказом от механистической модели управления [4] и переходом от «кадровой работы» к управлению человеческим капиталом, т.е. от тактики к стратегии использования потенциала каждого человека [1].

### ЛИТЕРАТУРА

1. Андруник А.П. Применение педагогических технологий в управлении персоналом // Перспективы науки. 2020. № 10(133). С. 77–80. EDN IXLUQG.

2. Андруник А.П., Афонин-Терзийски А.С. Совершенствование процесса управления организационным поведением в сфере контакт-центров // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 4(94). С. 50–63. DOI 10.37791/2687-0657-2023-17-4-50-63. EDN ZQEUJI.

3. Дмитриева Д. Кадровая дыра: дефицит рабочей силы стал страшнее безработицы // Деловой Петербург. 2023. 28 апреля. URL: <https://www.dp.ru/a/2023/04/28/Kadrovaja-dira?ysclid=lqnf5gn3u7297845775> (дата обращения: 05.02.2024).

4. Кулебакин А.В. Теоретико-методические аспекты трансформации модели управления компанией в условиях усиления социально-экономических вызовов // Экономика устойчивого развития. 2023. № 4(56). С. 367–370. EDN LIQZUF.

5. Левизов В.А. Особенности инновационного менеджмента в условиях цифровизации // Журнал правовых и экономических исследований. 2023. № 4. С. 301–304. DOI 10.26163/GIEF.2023.75.15.043. EDN WBPYFY.

6. Мусатова И.В., Артюшенко А.В. Роль современных технологий в обеспечении работы компаний в удаленном режиме // Современный менеджмент: научные подходы и перспективные технологии: материалы XVIII Междунар. науч.-практ. конф., Орел, 25–26 октября 2021 г. / редколл.: И.А. Тренина [и др.]. Орел: Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, 2022. С. 55–60. EDN MWZXOI.