

Глобальное влияние GenAI на операторов контактных центров

Олег Зельдин

Алекс Берг

Введение

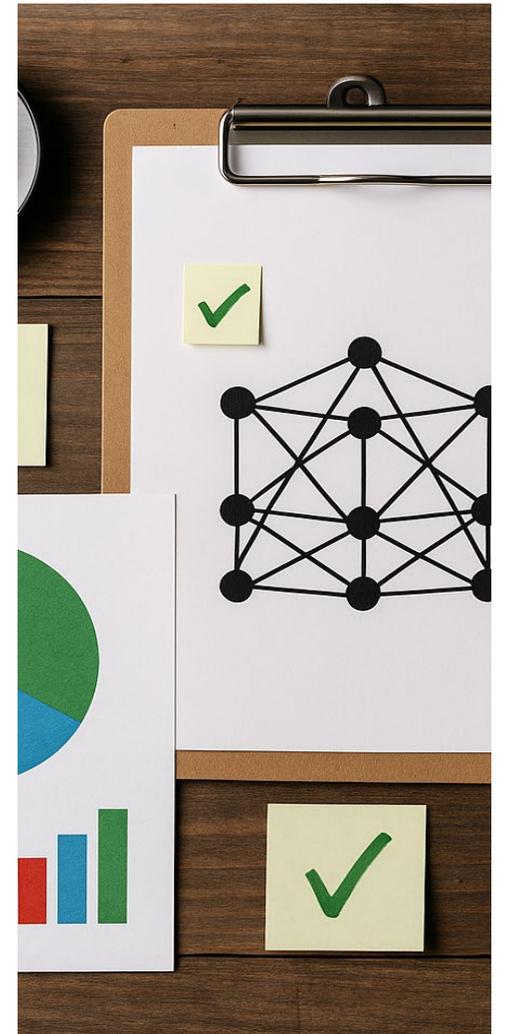
Проблематика

Генеративный искусственный интеллект (ИИ) стремительно меняет ландшафт контактных центров по всему миру.

Новейшие ИИ-инструменты – от умных чат-ботов до систем автоматического анализа речи – обещают решить давние проблемы отрасли: высокий объем однотипных запросов, эмоционально выгорающие операторы, растущие ожидания клиентов и текучесть кадров

Вместе с тем использование ИИ сопровождается как большими надеждами (повышение эффективности и качества сервиса), так и опасениями (стресс у сотрудников, риск замены людей машинами)

Мы рассмотрим ключевые технологии генеративного ИИ для контакт-центров с точки зрения их влияния на работу операторов, включая такие аспекты, как производительность, уровень стресса, обучение и развитие, удовлетворённость работой и риском потери рабочих мест.



О чем пойдет речь?

Ключевые технологии ИИ в КЦ. Чем они помогают операторам?

Влияние GenAI на производительность операторов

Влияние ИИ на уровень стресса, выгорание и удовлетворенность операторов

Влияние ИИ на обучение и профессиональное развитие операторов

Риски потери рабочих мест и будущее профессии

**Ключевые технологии ИИ в
КЦ. Чем они помогают
операторам?**

GenAI может применяться на всех этапах работы с клиентом

Упреждение		Оздоровление системы	Самообслуживание	Поддержка		
			Получение запроса	Рассмотрение запроса	Решение запроса	Непрерывные улучшения
Аналитика мнений клиентов		Интерфейс взаимодействия		Классификация	Конспектирование	Операционное управление
Анализ настроений	Анализ рабочего процесса. Инсайты	Перевод текста		Контекстуальная маршрутизация	Анализ настроений «на лету»	Перс. онлайн тренинг
		IVR нового поколения			Рекомендации следующих действий	
		Управление знаниями			Черновики ответов	
		Создание помощи по контексту			Автоматизация пост-взаимодействий	
				WFM (прогноз нагрузки)		
				WFM (расчет ресурсов)		
Инсайты и рекомендации по улучшению клиентского опыта						

Источник: BCG. <https://www.bcg.com/publications/2023/how-generative-ai-transforms-customer-service#:~:text=To%20find%20the%20answers%20to,be%20augmented%20by%20generative%20AI>

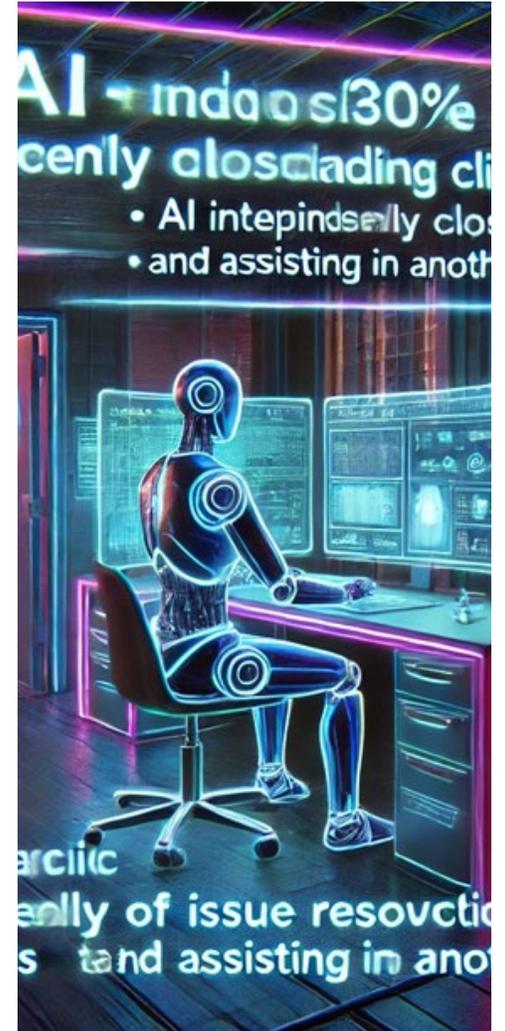
Чат-боты и виртуальные агенты

- Благодаря большим языковым моделям они понимают намерения клиентов и дают развернутые ответы.
- Их использование разгружает живых операторов, позволяя последним сосредоточиться на более сложных и нестандартных случаях
- В результате уменьшается среднее время ожидания ответа и число переключений на живого сотрудника, а сложные проблемы перенаправляются непосредственно к нужному специалисту



Автоматическая генерация ответов (Agent Assist)

- Они в реальном времени подсказывают возможные ответы или даже составляют черновики сообщений на основе контекста разговора.
- Такой ИИ-ассистент следит за чатом или звонком и предлагает оператору оптимальные варианты реакции, извлекая лучшие практики из баз знаний компании и предыдущего опыта ai.stanford.edu ai.stanford.edu.
- Особенно ценна автогенерация для новых или менее опытных сотрудников: исследование на 5000 операторах показало, что с ИИ-подсказками новички начали работать на уровне опытных коллег, повышая продуктивность всей команды



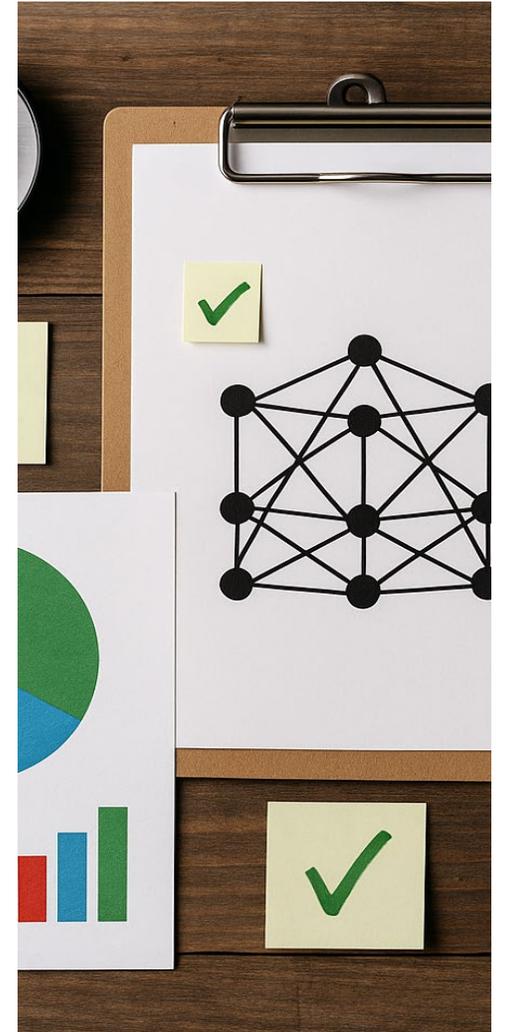
Анализ тональности и речи

- Они выполняют sentiment-анализ в реальном времени – если клиент раздражён или расстроен, ИИ сигнализирует оператору и руководителю об эскалации ситуации
- Такие инструменты помогают оператору корректировать стиль общения (проявлять больше эмпатии, менять сценарий беседы) и позволяют супервизорам вовремя подключиться к сложному звонку, чтобы предотвратить негативный опыт клиента
- Кроме того, по окончании разговора ИИ-анализ речи может оценить соблюдение оператором скрипта, вежливость, эффективность решения проблемы и даже автоматически выставить оценку качества взаимодействия



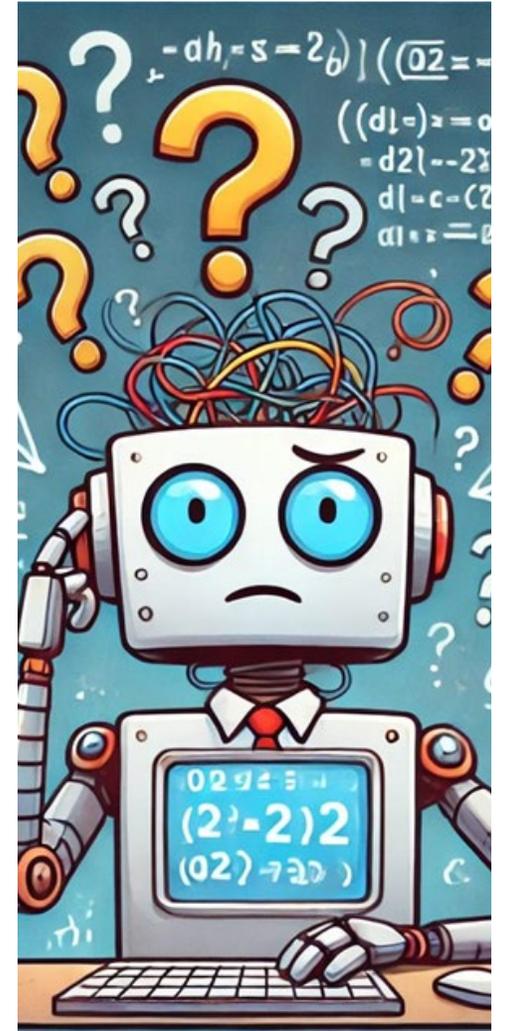
Автоматические переводчики

- Мощные переводческие модели (например, на базе нейросетей), интегрированные в контакт-центр, позволяют преодолевать языковой барьер. Реальный перевод в режиме онлайн текста или речи даёт возможность одному оператору обслуживать клиентов на разных языках без привлечения узких специалистов-переводчиков.
- Это особенно важно для глобальных компаний: по данным отраслевого анализа, мультязычная поддержка с помощью ИИ обеспечивает единообразно высокое качество сервиса в разных регионах
- В итоге клиенты получают ответы на родном языке, а компании могут гибче распределять нагрузку между операторами, повышая общую оперативность работы.



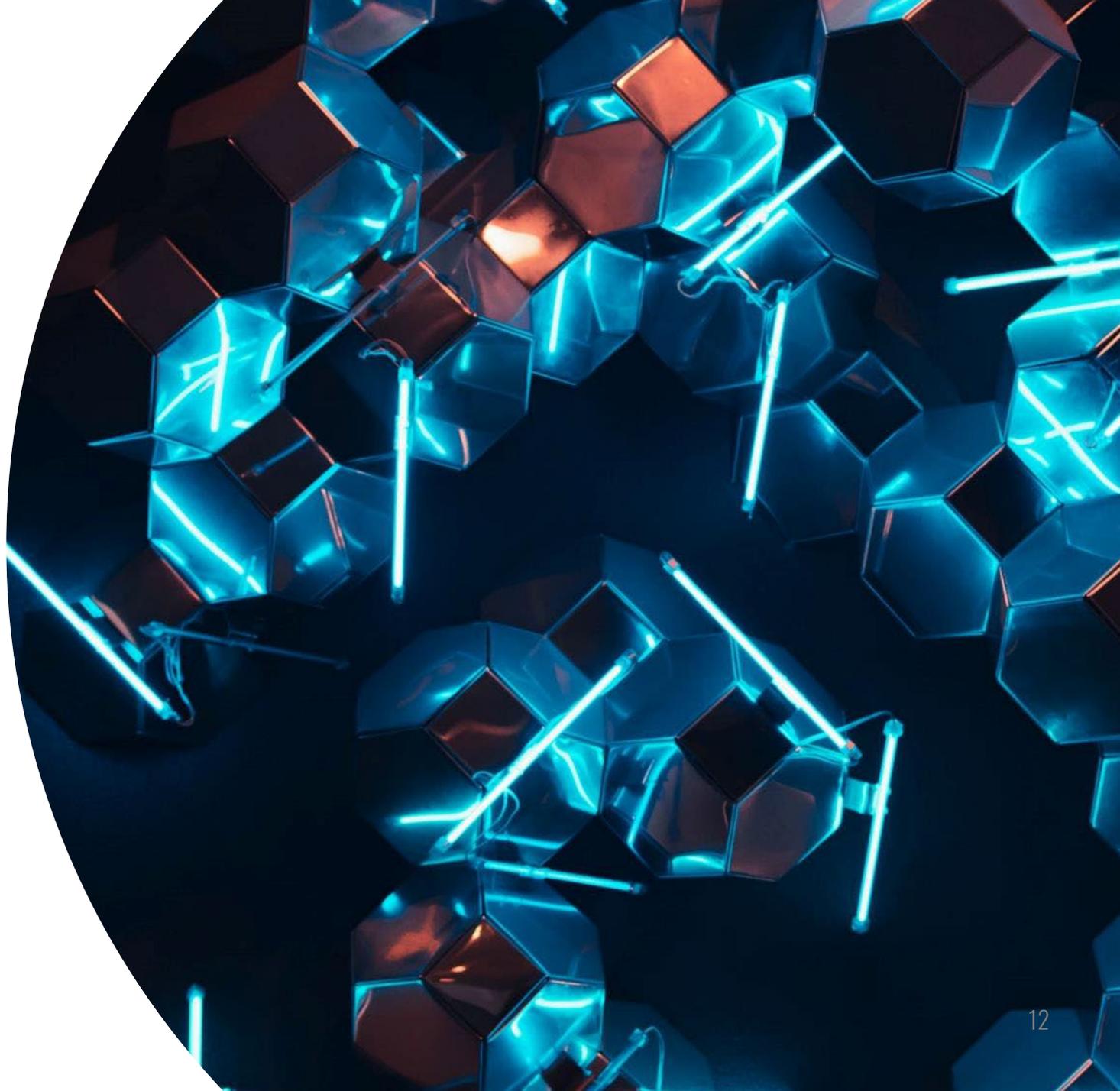
Автоматическое резюме диалогов

- Генеративный ИИ способен создавать краткие итоговые отчёты о взаимодействии с клиентом – будь то телефонный звонок или переписка в чате.
- По завершении обращения система генерирует сводку ключевых деталей: причину обращения, принятые решения, дальнейшие шаги. Это экономит время оператора на ручное заполнение карточки контакта и предотвращает человеческий фактор в записях.
- Кроме того, если клиент повторно обращается или переводится на другого специалиста, новый оператор мгновенно получает компактное резюме истории обращения, что ускоряет погружение в ситуацию
- Такие интеллектуальные саммари особенно полезны при долгих, многократных контактах с клиентом или для обучения – разбор типичных случаев можно проводить быстрее на основе автоматически составленных конспектов.



Синергия людей и ИИ – ключ к максимальной эффективности

- Наибольшую выгоду даёт сотрудничество агентов и генеративных моделей
- ИИ берёт на себя рутину, предоставляет рекомендации, но человек остаётся в цепочке для финального контроля и эмоционального интеллекта
- Дуэт улучшает качество сервиса: новички учатся с помощью ИИ, а эксперты повышают эффективность. Клиенты получают скорость от машины и эмпатию от человека.
- Урок здесь – вместо полного замещения фокусироваться на расширении возможностей сотрудников через ИИ (**augment, not replace**)



Влияние GenAI на производительность операторов

Более быстрое обслуживание

- В исследовании 2023 года, проведённом в крупном контакт-центре с более чем 5000 сотрудников, агенты с доступом к ИИ-ассистенту обрабатывали на **14%** больше заявок в час по сравнению с контрольной группой.
- Менее опытные сотрудники показали ещё больший прирост – их продуктивность возросла на **34%**, так как ИИ ускорил их обучение и передачу знаний от более опытных коллег. Сотрудники с двухмесячным опытом работали на уровне коллег с шестимесячным стажем



Источник: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/workers-less-experience-gain-most-generative-ai#:~:text=The%20co,replaced%2C%20thanks%20to%20the%20technology>

Более быстрое обслуживание

- По данным глобального исследования Metrigy, добавление ИИ-помощника оператору уменьшает АНТ почти на 30% в среднем
- Каждый супервайзер экономит почти два часа в неделю, когда ИИ помогает с планированием расписания и производительности



<https://www.nojitter.com/customer-experience/ai-s-impact-on-contact-center-staffing-the-bittersweet-update>

Повышение качества и консистентности

- Автоматический анализ данных о клиенте и прошлых контактах позволяет предлагать оператору персонализированные решения и прямо во время разговора находить нужную информацию из базы знаний.
- Это уменьшает количество случаев, когда оператору приходится звать на помощь старшего коллегу или перезванивать клиенту после дополнительной проверки. Результат – рост показателя разрешения проблемы с первого обращения (First Call Resolution) и общей удовлетворенности клиентов.
- Более того, ИИ-ассистенты могут даже повышать эмоциональное качество общения: в исследовании Brynjolfsson и соавт. обнаружили, что благодаря советам ИИ по проявлению эмпатии клиенты стали заметно вежливее и теплее относиться к операторам, получив более позитивный опыт. Это создаёт положительный цикл: довольный клиент обычно проще в общении, что облегчает работу оператору и увеличивает шансы на успешное решение запроса.

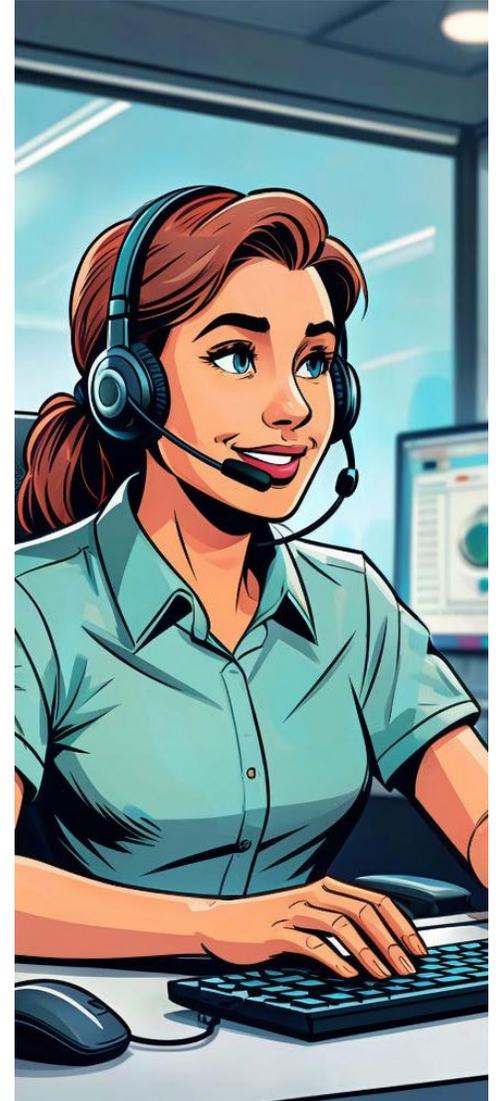


<https://hai.stanford.edu/news/will-generative-ai-make-you-more-productive-work-yes-only-if-youre-not-already-great-your-job>

**Влияние ИИ на уровень
стресса, выгорание и
удовлетворённость операторов**

Положительное влияние: Меньше монотонной рутины

- ИИ-системы берут на себя самые однообразные и скучные задачи (поиск информации, ввод данных, ответы на типовые вопросы), что существенно разгружает оператора
- Когда сотрудник избавлен от необходимости десятый раз за день озвучивать один и тот же скрипт или вручную заполнять форму, снижается риск эмоционального выгорания.
- Высвобождая время для более содержательных задач, ИИ поддерживает интерес оператора к работе и дает чувство полезности – это отмечается как один из факторов профилактики стресса



Повышение удовлетворенности. Признание вклада и развитие

- Внедрение ИИ, вопреки опасениям, может повысить статус операторов в компании. Теперь они не просто “живой придаток к скрипту”, а ключевое звено, чьи знания требуются для обучения ИИ (как уже упоминалось, опытных агентов привлекают к настройке баз знаний, проверке ответов бота и т.д.).
- Компания тем самым показывает ценность человеческого опыта. Кроме того, операторы видят перспективы: освоив новые технологии, они могут продвинуться по службе, занять новые роли.
- Отсутствие “стеклянного потолка” и возможность карьерного роста напрямую влияют на удовлетворённость. Отсутствие развития – одна из причин ухода половины операторов, и организации осознали, что нужно предлагать сотрудникам чёткий путь роста. ИИ здесь выступает как драйвер перемен – вокруг него строятся новые роли и программы развития, что в итоге повышает удовлетворённость остающихся сотрудников.



Повышение удовлетворенности. Улучшение баланса нагрузки

- Благодаря ИИ распределение работы в смену может стать более сбалансированным и справедливым.
- Например, системы прогнозирования на основе ИИ точнее планируют графики и загрузку, чтобы избежать ситуаций, когда один оператор перегружен вызовами, а другой – нет.
- Также ИИ может помочь в оптимизации расписания и перерывов, что уменьшает переутомление.
- Руководители отмечают, что даже начальники смен выиграли – ИИ взял на себя часть рутины по расписанию. Все это создает более комфортные условия труда, повышающие удовлетворённость.



Положительное влияние: Поддержка в сложных ситуациях

- Во время непростых диалогов (например, рассерженный или расстроенный клиент) ИИ может действовать как тихий помощник, подсказывая оператору тактику общения.
- Анализ тональности в реальном времени предупредит о нарастании негативных эмоций у собеседника, а база знаний, связанная с чат-ботом, мгновенно предложит варианты решения проблемы.
- Оператор чувствует себя не в одиночестве перед трудным клиентом – у него под рукой есть “второе мнение” от ИИ. Это повышает уверенность и снижает тревожность.
- Более того, если ситуация выходит из-под контроля, система автоматически сигнализирует супервайзеру, и тот подключается на помощь. Такая проактивная поддержка предотвращает превращение рядового стресса в настоящий кризис для оператора.
- В результате операторы менее нервничают и более уверены в каждом разговоре, что повышает общее удовлетворение от рабочего дня



Положительное влияние: Снижение эмоционального давления

- Когда чат-боты и голосовые ИИ-фронтэнды фильтруют поток обращений, операторам реже достаются клиенты в состоянии крайнего раздражения, вызванного длительным ожиданием или необходимостью повторять проблему нескольким людям.
- Сокращение времени ожидания и перенаправлений благодаря ИИ напрямую ведет к тому, что клиенты начинают разговор менее напряжёнными
- А использование генеративного ИИ для более эмпатичных ответов (как упоминалось ранее) позитивно сказывается на реакции клиентов. Меньше негатива от клиентов – ниже стресс у самих сотрудников.

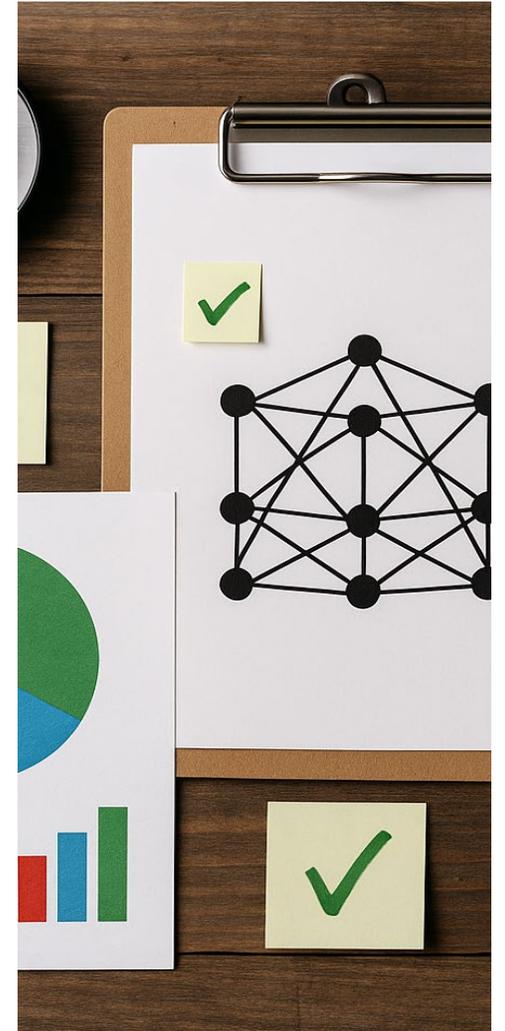


Положительное влияние: Подтверждения

- Согласно исследованию Cresta, 65% операторов сами хотят получать подсказки ИИ в реальном времени во время работы, видя в этом способ облегчить себе жизнь
- А исследование Level AI показало, что среди агентов, которые используют инструменты ИИ-помощи, удовлетворённость работой (тесно связанная с уровнем стресса) на **23% выше**, чем у тех, кто без ИИ

<https://cresta.com/reports/state-of-the-agent-report-2024-genais-rise-in-the-contact-center/#::~:~:text=Explore%20how%20generative%20AI%20is,about%20AI%20in%20the%20workplace>

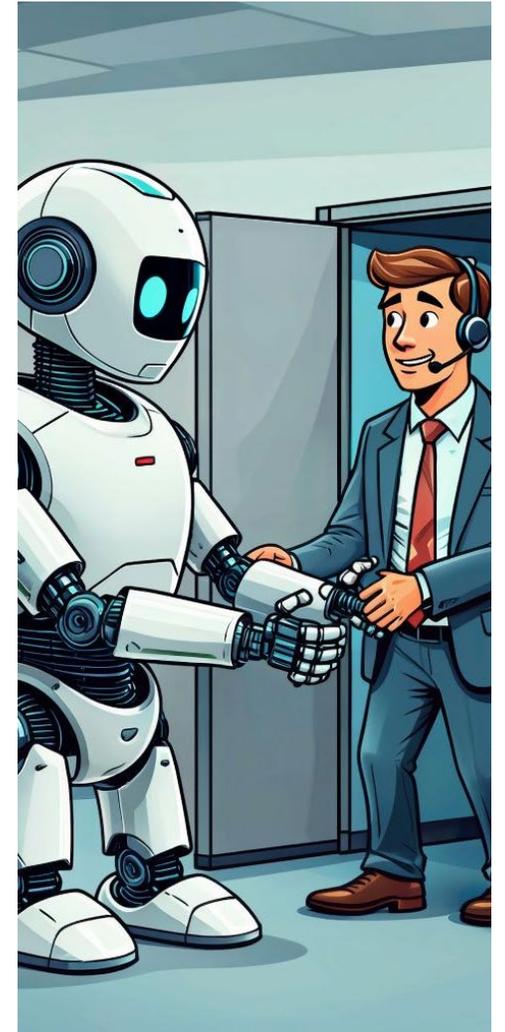
<https://thelevel.ai/resource/2024-state-of-the-contact-center-report/#::~:~:text=Improved%20Job%20Satisfaction>



Негативное влияние: А не заменит ли меня эта машина?

- По данным опроса SHRM в 2023 году, 23% работников в США опасаются, что автоматизация лишит их работы в ближайшие 5 лет
- Когда руководство активно внедряет боты и автоответы, но при этом не объясняет персоналу стратегию, сотрудники могут чувствовать неуверенность в будущем.
- Эксперты отмечают, что недостаток коммуникации о целях и способах применения ИИ держит людей в состоянии страха, подрывает их моральный дух и удовлетворённость трудом. Постоянный страх потерять место – мощный хронический стрессор, снижающий вовлечённость и мотивацию операторов.

<https://clck.ru/3Mkipj>



Негативное влияние: Недостаток навыков и понимания ИИ

- Для многих сотрудников новые технологии непонятны и сложны. Если оператор не получил достаточного обучения по работе с ИИ-системой, попытки ее использовать могут вызывать фрустрацию.
- По данным опроса, 80% работников оценивают свои знания об ИИ как начальные или средние, а 22% вообще не имеют опыта взаимодействия с ИИ
- Столкнувшись с непонятным интерфейсом или некорректными подсказками от ИИ, неуверенный пользователь может испытывать стресс от снижения собственной эффективности.
- Исследование Upwork показало, что 47% сотрудников не знают, как достичь ожидаемого роста продуктивности с помощью ИИ – то есть люди чувствуют давление “покажи результат с новым инструментом”, но не имеют для этого компетенций. Такая ситуация чревата переживаниями о несоответствии требованиям, особенно у пожилых операторов, которым сложнее осваивать новые технологии.

<https://clck.ru/3Mkipj>



Негативное влияние: Дополнительная нагрузка по контролю ИИ

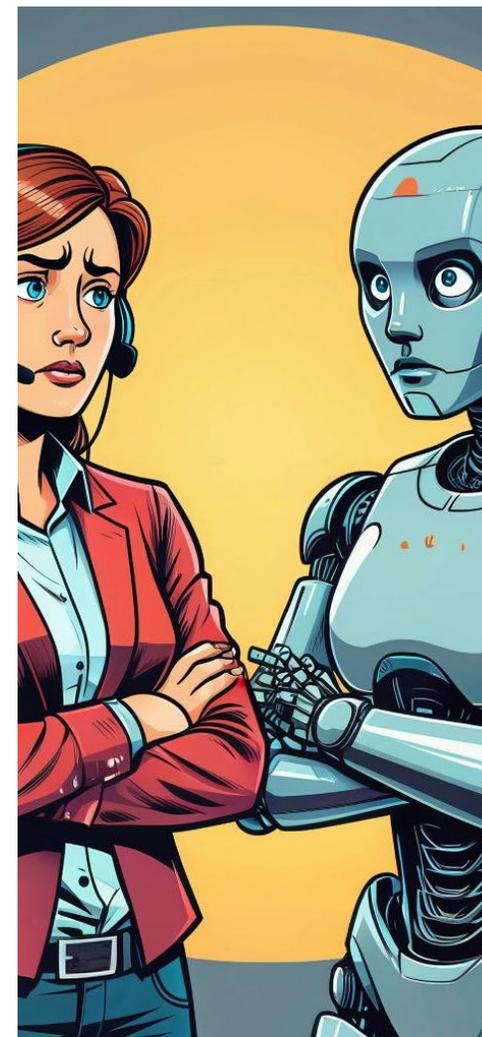
- Генеративный ИИ неидеален – он может ошибаться, галлюцинировать факты или давать неоптимальные советы. Поэтому человеческий надзор по-прежнему обязателен: оператор должен просмотреть и поправить сгенерированный ответ, убедиться в его корректности, прежде чем отправить клиенту.
- Это создаёт новый тип нагрузки: вместо того чтобы самому продумывать ответ, сотрудник тратит время на проверку и исправление текста, предложенного машиной. Если ИИ внедрён поспешно и без отладки, он может выдавать много ошибок, фактически увеличивая оператору объем работы.
- Согласно отчёту Deloitte (Q2 2024), треть организаций (33%) признают, что не доверяют результатам генеративного ИИ без проверки. Такая ситуация может вызывать у операторов раздражение и недоверие к инструменту: вместо облегчения – ощущение, что приходится “убирать за роботом”. В совокупности с основными обязанностями это усиливает усталость.



<https://clck.ru/3Mkipj>

Снижение удовлетворенности. Недовольство качеством ИИ

- Если внедренный чат-бот или подсказчик работают плохо – часто ошибаются, дают тупиковые ответы – это будет раздражать не только клиентов, но и операторов.
- Им придется иметь дело с разочарованными абонентами после бота (“Ваш этот робот мне ничего не решил!”) или тратить время на постоянное исправление неверных подсказок.
- В такой ситуации сотрудники могут даже утратить веру в пользу новых технологий, воспринимая их как помеху. Это, конечно, снижает удовлетворённость трудом и вызывает цинизм по отношению к инициативам руководства. Поэтому качество и релевантность ИИ-решений напрямую влияют на настроение команды.



Снижение удовлетворенности. Эффект “надзора и оценки”

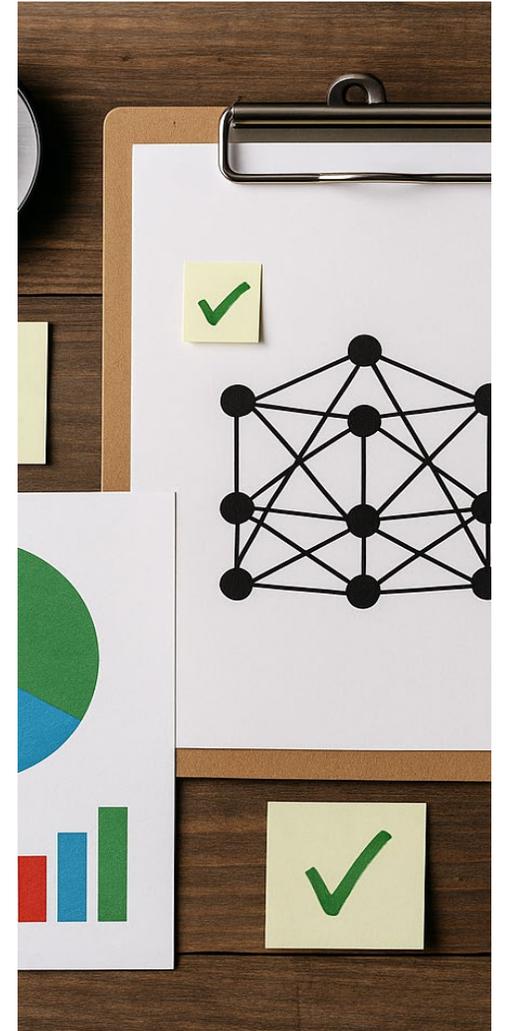
- Некоторые ИИ-инструменты (например, авто-scoring звонков, мониторинг экранов) могут восприниматься персоналом как тотальная слежка или непрерывная оценка.
- Если компания не разъясняет цели и не внедряет такие системы деликатно, оператор может ощутить снижение доверия и автономии, что бьёт по удовлетворённости.
- Важно, чтобы аналитика ИИ не превращалась в “большого брата”, иначе у сотрудников возникает стресс и отстранённость.



Продуманная стратегия – смягчение негативных факторов

- Ключевая стратегия: обучение, прозрачность, постепенное внедрение
- 87% компаний, несмотря на автоматизацию, планируют создавать новые роли и продолжать развивать сотрудников, а не просто сокращать кадры– такой подход помогает снизить тревоги и сделать изменения более позитивными для команды.

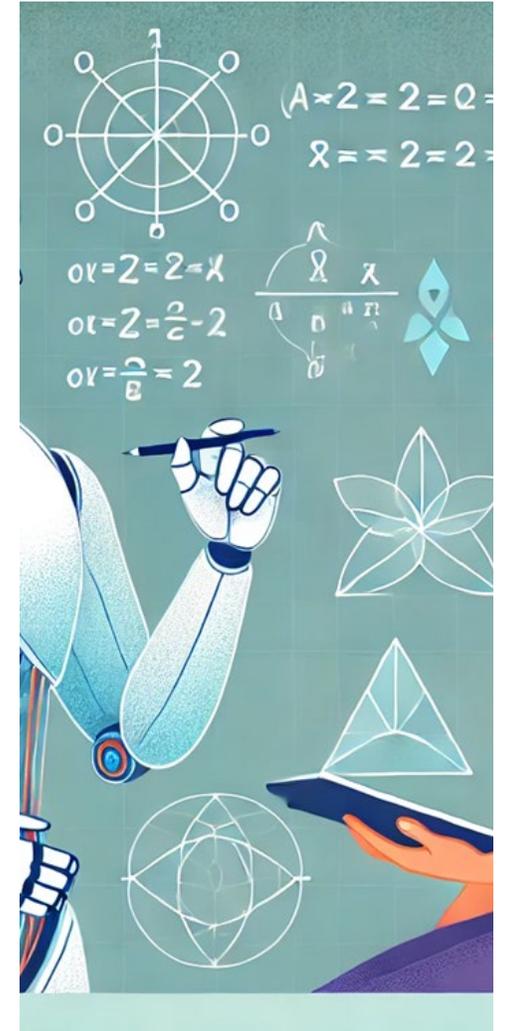
<https://clck.ru/3MkivP>



Влияние ИИ на обучение и профессиональное развитие операторов

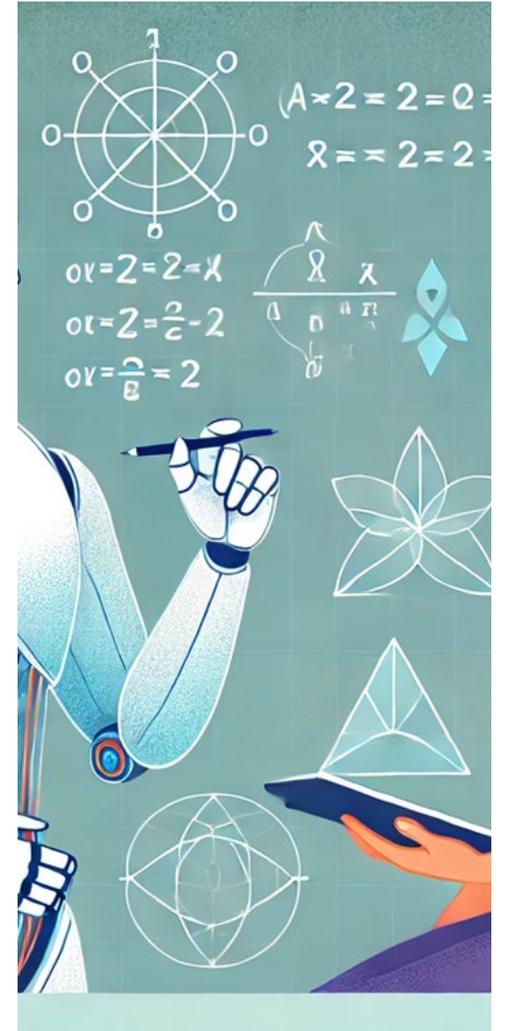
Новые требования к навыкам

- Операторы должны уметь эффективно взаимодействовать с ИИ-инструментами. Это включает цифровую грамотность, способность быстро осваивать новые программы, понимание принципов работы ботов и аналитики.
- Как отмечают в отрасли, сотрудникам контакт-центров все чаще требуется компетенция, лежащая на стыке клиентского сервиса и технологий
- Например, оператору полезно понимать, как ИИ генерирует ответы, чтобы уметь корректно сформулировать запрос к системе (проще говоря, навыки prompt engineering, хоть и базовые). Также ценится умение интерпретировать данные от аналитических ИИ-дашбордов (например, отчёт об эмоциональной тональности или типичных темах обращений).
- Переход к такой гибридной квалификации стимулирует сотрудников учиться новому, выходить за рамки сугубо коммуникативных умений.



ИИ как инструмент обучения

- Сам ИИ выступает отличным помощником в обучении операторов.
- Компания может развернуть AI-коучинг системы, которые будут анализировать звонки и чаты каждого оператора и давать персонализированные рекомендации. Например, ИИ отметит, что сотрудник часто забывает поприветствовать клиента по имени, и ненавязчиво напомнит об этом.
- Или обнаружит, что коллега затрудняется с определенным типом вопросов, и предложит ему пройти дополнительный модуль обучения. По сути, ИИ позволяет реализовать непрерывное индивидуальное обучение прямо на рабочем месте
- ИИ-решения для тренинга способны предоставлять персонализированные курсы, подстраивая их под темп и потребности каждого оператора. В результате сотрудник быстрее закрывает пробелы в знаниях и навыках, что повышает его уверенность и производительность.



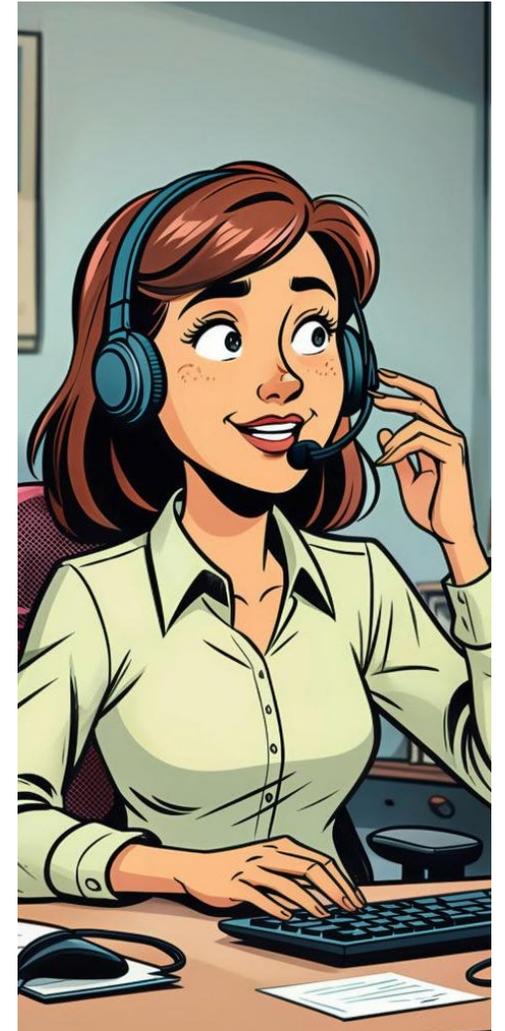
ИИ как наставник в реальном времени

- Кроме того, в режиме реального времени во время звонка ИИ может выступать в роли наставника: подсказать верный ответ, напомнить о новом продукте или акции, предложить кросс-продажу.
- Это особенно ценно для новичков – по сути, ИИ-наставник "сидит рядом" с оператором на линии и мягко направляет его
- Таким образом, кривая обучения новых работников становится круче: они достигают полноценной продуктивности за считанные месяцы, а не полгода-год, как раньше
- Быстрый прогресс сотрудников выгоден и им самим (они ощущают успех и рост), и бизнесу.



Upskilling и новые карьерные возможности

- Вместе с ИИ в контакт-центрах появляются и совершенно новые роли, которые несколько лет назад было трудно представить.
- Например, AI-тренер – специалист, который отвечает за обучение и настройку моделей ИИ под нужды компании.
- Другой пример – контент-менеджер знаний: в прошлом – опытный агент, а теперь – куратор базы знаний, с которой работают ИИ-ассистенты. Многие компании предпочитают переключать высвобождающихся операторов на роли по управлению контентом, используемым ИИ
- Более половины компаний уже имеют в штате людей, которые мониторят и обучают ботов, вмешиваясь, когда автоматизация даёт сбой. Это качественно иная работа – ближе к аналитике и управлению знаниями, – и для операторов она открывает путь к развитию карьеры в ИТ-направлении.

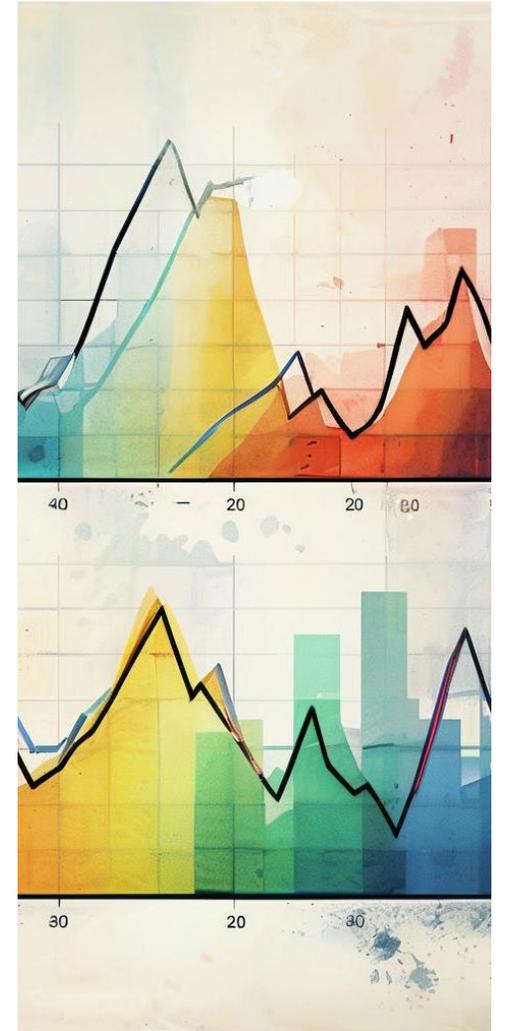


Риски потери рабочих мест и будущее профессии

Прямое сокращение штатной численности

- Согласно исследованию Metrigy, около 36,8% компаний после внедрения ИИ сократили в среднем 24% штатных операторов
- Кроме того, 55,7% компаний смогли нанять меньше новых агентов, потому что часть работы взяли на себя боты – при сравнении за 2023 год фирмы, не использующие ИИ, набирали на 89% больше новых сотрудников, чем те, кто активно внедрял ИИ
- Это свидетельствует о том, что при росте нагрузки бизнес может “растить” контакт-центр уже не расширением команды, а повышением продуктивности существующих работников с помощью технологий.
- Gartner прогнозирует, что к 2026 году ИИ позволит сэкономить индустрии до \$80 млрд на затратах труда (за счёт автоматизации части обращений).
- Все эти цифры указывают: риск сокращения рабочих мест реален, особенно для простых и однообразных позиций

<https://www.nojitter.com/customer-experience/ai-s-impact-on-contact-center-staffing-the-bittersweet-update>



Глобальные оценки. Неопределенность

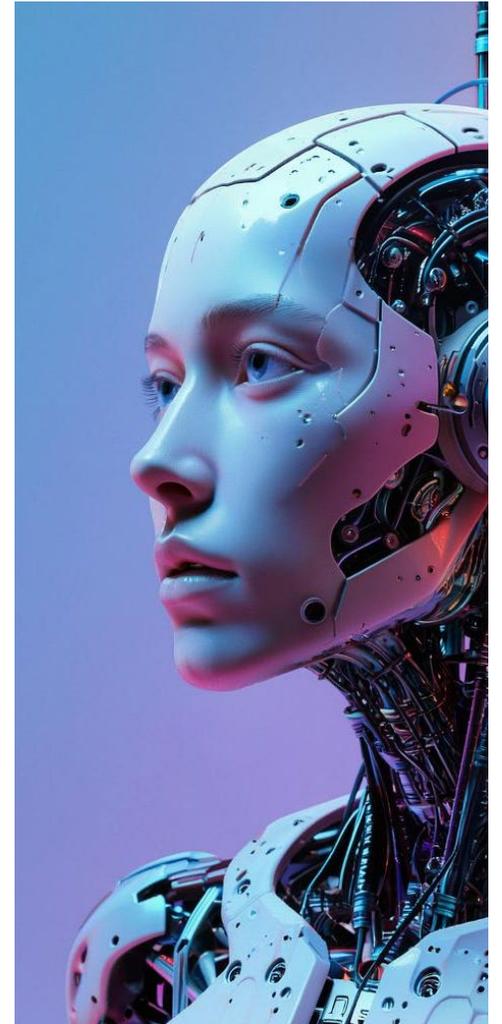
- Всемирный экономический форум (WEF) в докладе Future of Jobs 2023 предполагает, что к 2027 году под влиянием технологий (включая ИИ) будет ликвидировано 83 млн рабочих мест, создано 69 млн новых, с чистой потерей ~14 млн (2% глобальной занятости)
- Конкретно по сфере “Customer Service” исследования показывают дальнейшее снижение спроса на традиционных операторов ввиду автоматизации рутинных задач
- В то же время более ранний прогноз WEF (2020) отмечал обратное соотношение: к 2025 году ИИ способен вытеснить 85 млн рабочих мест, но одновременно создать 97 млн новых (то есть потенциальный чистый рост за счёт новых профессий)

<https://medium.com/@adnanmasood/the-future-of-work-evidence-based-insights-into-ai-driven-automation-generative-ai-workforce-6ae4e8d9b76e>



Автоматизация части задач, а не профессии целиком

- Большинство экспертов сходятся во мнении, что полностью заменить живое общение ИИ пока не в силах, особенно в сложных ситуациях, требующих эмпатии, творчества и гибкости мышления [execsintheknow.com](https://www.execsintheknow.com).
- Исследование Ipsos в 2023 г. показало, что 88% потребителей предпочитают общаться с живым человеком, а не с ботом, и 77% находят чат-боты раздражающими. Это означает: пока что клиентоориентированный бизнес не рискнет отдать весь контакт с аудиторией машине – цена в виде потери лояльности слишком высока.
- Многие компании взяли курс не на увольнение сотрудников, а на переквалификацию их для работы совместно с ИИ. Тенденция такова, что ИИ изменяет характер работы операторов, а не устраняет потребность в них полностью.



Новые рабочие места

- Возникают новые роли: специалисты по обучению ИИ, аналитики клиентских данных, менеджеры знаний, модераторы разговоров ботов и т.д.
- Более половины компаний, по данным Metrigy, увеличивают найм сотрудников в смежных областях: аналитики, программисты, специалисты по данным. Именно в эти роли могут переходить нынешние операторы, чьи задачи автоматизировались.
- Многие руководители прямо заявляют, что стараются переводить высвобождающихся агентов на новые позиции внутри организации [jitter.com](https://www.jitter.com).
- Согласно исследованию ISMI 71% работников верят: ИИ улучшит их работу, а не отберёт
- Как сказал известный эксперт Эндрю Нг, «ИИ не заменит людей. Но люди, умеющие работать с ИИ, вытеснят тех, кто не умеет»



Новые карьерные возможности в КЦ

1. AI Trainer

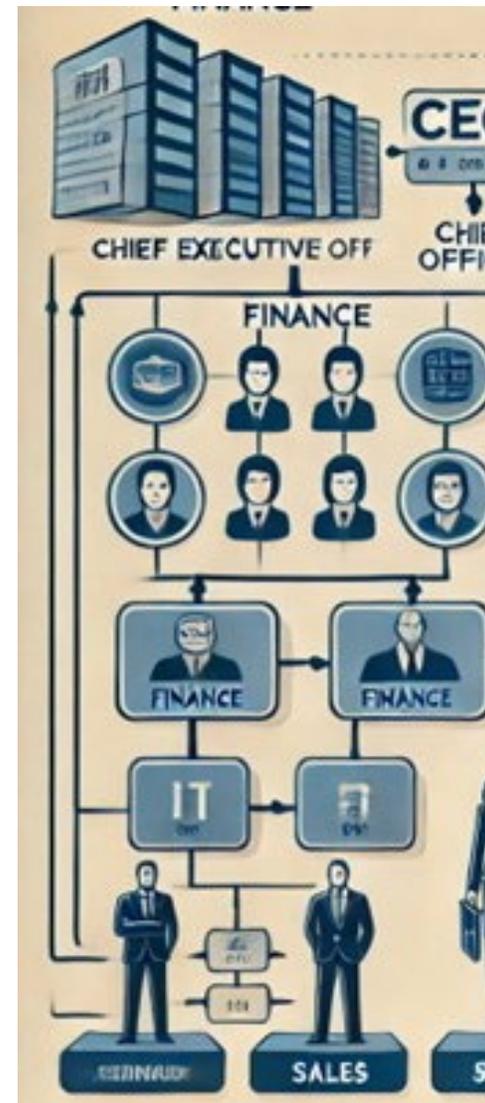
 *Обучатель ИИ*

Разрабатывает и настраивает обучающие датасеты, улучшает качество данных и точность моделей. Отвечает за корректность ответов ИИ и адаптацию под реальные сценарии общения.

2. AI Integration Consultant

 *Консультант по внедрению ИИ*

Помогает компаниям интегрировать ИИ-инструменты в процессы обслуживания. Обеспечивает совместимость с текущими системами и повышает эффективность операций.



Новые карьерные возможности в КЦ

5. Customer Experience Analyst

 *Аналитик клиентского опыта*

Анализирует взаимодействие клиентов с ИИ и операторами. Выявляет тренды и точки роста для улучшения качества сервиса.

6. AI Ethics Officer

 *Офицер по этике ИИ*

Отвечает за соблюдение принципов этики при использовании ИИ: защита данных, недопущение дискриминации, прозрачность решений.

7. AI Performance Auditor

 *Аудитор эффективности ИИ*

Проводит регулярную проверку качества ИИ-систем: точность, беспристрастность, стабильность. Даёт рекомендации по улучшению.



Дифференциация по навыкам

- В краткосрочной перспективе автоматизация сильнее всего угрожает низкоквалифицированным ролям.
- Специалисты с развитыми soft skills (эмпатия, переговоры) и hard skills (знание продукта, техническая экспертиза) будут востребованы для решения сложных задач и разбора случаев, где ИИ не справился.
- Таким образом, роль оператора эволюционирует: от “человека-скрипта” к «специалисту по работе в связке с ИИ». Это может означать меньше рабочих мест в целом, но оставшиеся будут более квалифицированными и лучше оплачиваемыми.



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

apexberg.ru

ТГ-КАНАЛ:
Клиентский сервис –
искусство служить людям

