

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика труда и управления персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____ / И.В. Резанович
«__» _____ 2019г.

Геймификация как средство адаптации операторов
контактного центра ООО «Т2 Мобайл»
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.03 2019.1878ВКР

Консультант
по экономической части
к.э.н., доцент
_____ / Е.А. Резанович
«__» _____ 2019 г.

Руководитель
к.т.н., доцент
_____ / И.В. Максакова
«__» _____ 2019 г.

Автор
студент группы ЭУ-593
_____ / Т.И. Байназарова
«__» _____ 2019 г.

Нормоконтролер
ст. преподаватель
_____ / М.Р. Пяткова
«__» _____ 2019 г.

Челябинск 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ГЕЙМИФИКАЦИИ КАК СРЕДСТВА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА	
1.1 Сущность системы адаптации персонала.....	5
1.2 Геймификация как средство адаптации персонала телекоммуникационных компаний.....	12
1.3 Сравнение отечественного и зарубежного опыта использования геймификации в адаптации персонала.....	15
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ООО «Т2 МОБАЙЛ»	
2.1 Общая характеристика и анализ деятельности ООО «Т2 Мобайл».....	22
2.2 Анализ внутренней и внешней среды.....	27
2.3 Организационно-кадровый аудит ООО «Т2 Мобайл».....	39
3 ПРОЕКТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДОВ ГЕЙМИФИКАЦИИ В РАМКАХ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «Т2 МОБАЙЛ»	
3.1 Анализ существующей системы адаптации персонала	50
3.2 Проект использования методов геймификации в рамках адаптации персонала ООО «Т2 Мобайл».....	52
3.3 Расчет стоимости проекта.....	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	81
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	83
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. ДИАГРАММА ГАНТА ДЛЯ ЭТАПОВ 1-20.....	85
ПРИЛОЖЕНИЕ А. ДИАГРАММА ГАНТА ДЛЯ ЭТАПОВ 21-41.....	86

ВВЕДЕНИЕ

Важность процесса адаптации за последние годы многократно возросла. Растущий дефицит кадров на рынке труда, снижение лояльности работников, гонка зарплат – все это заставляет компании постоянно искать способы привлечения и удержания персонала. Любая компания рано или поздно приходит к необходимости адаптации новых сотрудников в компании, особенно, в последнее время. Тема адаптации становится все более актуальной, все больше организаций уделяют внимание процессу адаптации. Именно работающая, усовершенствованная система адаптации позволит удержать на рабочем месте новых сотрудников.

На протяжении последних лет в контактном центре Челябинска складывается периодическая потребность в постоянном массовом наборе персонала. В той ситуации, когда срочно требуются люди, зачастую они требуются «здесь и сейчас» как полноценно функционирующая единица. Как следствие, складывается потребность в их качественном обучении и быстрой адаптации. В частности, процесс адаптации является в данном случае крайне актуальным. Ведь в зависимости от того, как протекает процесс адаптации, будет зависеть, продолжит ли сотрудник работать в компании или нет. В случае если сотрудники покидают компанию, вновь возникает потребность в наборе, обучении и адаптации. И так по кругу.

Адаптация, несомненно, имеет высокую значимость, ведь каждый сотрудник, приступая к исполнению служебных обязанностей на новом рабочем месте, по многим причинам испытывает стресс. Например, он может столкнуться с незнакомой ему ранее корпоративной культурой. Или с рабочими процессами, протекающими иначе на предыдущем месте работы. Практически каждый новый сотрудник задается вопросом «Не ошибся ли я при выборе места работы?».

Успешная система кадрового менеджмента предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех работников

корпорации сделать ее «лучшей компанией» за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем[7].

Целью выпускной квалификационной работы является разработка проекта адаптации операторов контактного центра Челябинска.

Объект исследования: персонал ООО «Т2 Мобайл».

Предмет исследования: система адаптации персонала на ООО «Т2 Мобайл».

Для достижения поставленной цели необходимо решить несколько задач:

- изучить теоретические подходы в системах адаптации персонала;
- рассмотреть различные системы адаптации работников предприятий;
- исследовать международный опыт в адаптации персонала;
- описать аспекты деятельности ООО «Т2 Мобайл», провести анализ внутренней и внешней среды;
- проанализировать потенциал существующего коллектива с точки зрения полноты и актуальности знаний технологического процесса;
- описать существующую систему адаптации персонала на ООО «Т2 Мобайл»;
- разработать и внедрить усовершенствованную систему адаптации персонала, основанную на геймификации.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ГЕЙМИФИКАЦИИ КАК СРЕДСТВА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1. Сущность системы адаптации персонала

В настоящее время любая организация понимает, что даже обладание самыми последними технологиями и оборудованием не поможет достичь настоящего успеха без квалифицированных и вовлеченных специалистов. Безо всякого преувеличения можно сказать, что главная ценность любой компании - люди. Тем более, если речь идет о компаниях, главной целью которых является клиентская поддержка. Конечно, технологии не стоят на месте, если говорить о службах клиентской поддержки, с каждым днем появляются все более усовершенствованные технологии - такие, как чат-боты, голосовые помощники и так далее, но ничто не заменит людей. Исследователи виртуального мира SecondLife выяснили, что процент людей, которые готовы общаться с роботом, заметно ниже: операторы контактных центров получают ответы от 90–95% людей, которым они дозвонились, а робот – только от 30–35% [6].

«В эпоху интернета повышается ценность человеческого ресурса. Сегодня орудия труда принадлежат работнику, это его мозг, знания, умения, навыки и потенциал» [8].

М.И. Магура в книге «Организация обучения персонала компании» утверждает: «Недостаток у работника знаний и навыков, необходимых для успешного выполнения порученных ему задач не только приводит к неэффективной работе, но и снижает его удовлетворенность работой» [11].

Тем более важно обучить сотрудника, а также успешно адаптировать его.

С точки зрения А.Я. Кибанова, «адаптация персонала — процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к общественной среде организации» [7].

Адаптация считается одной из составляющих частей управления персоналом. Термин может быть использован как по отношению к новым сотрудникам,

впервые пришедшим в компанию, так и к сотрудникам, которые переходят на новую должность в рамках внутреннего набора в компании.

Изначально термин «адаптация» взят из биологии, где обозначает «приспособление строения и функций организма к условиям существования и привыкание к ним». Долгое время адаптация понималась как односторонний процесс приспособления личности к социальным условиям. Однако сейчас исходят из того, что человек при поступлении на работу занимает определенную позицию в организации, соглашаясь с предъявляемыми к нему требованиями, ценностями, нормами, правилами поведения и согласовывая свои цели и задачи с целями и интересами организации [13].

Обучение, несомненно, является неотъемлемой частью адаптации, особенно, в нашем случае.

Говоря о контактном центре Tele2, наши новые сотрудники - это преимущественно представители поколения Z. Им вот-вот исполнилось 18 лет, максимум 20. Что с одной стороны хорошо, по мнению Дэвида Стиллмана в книге «Поколение Z на работе. Как его понять и найти с ним общий язык» поколение Z чуть ли не единственное мотивированное поколение. Они готовы и рвутся закатать рукава. Они гораздо конкурентоспособнее и при этом большие индивидуалисты, чем предыдущие поколения.

72% его представителей сообщают, что вполне конкурентоспособны по сравнению с другими работниками, занятыми в их сфере деятельности. 71 % представителей поколения Z утверждают, что согласны с тезисом «если хочешь сделать что-то хорошо, сделай это сам»! Поколение Z создает новые вызовы в рабочей среде, поскольку всегда хочет быть абсолютно уверенным, что выжало из ситуации максимум возможного. 75 % поколения Z заинтересовано в выполнении сразу нескольких функций на рабочем месте в одной и той же организации [1].

С другой стороны, это люди, которых крайне трудно по-настоящему заинтересовать. Лимит их внимания – в среднем 20 секунд. Обучающий материал

должен быть по-настоящему интересным и увлекательным, чтобы сотрудник уделил ему внимание.

Следовательно, возникает вопрос «как вовлекать?». На этот и другие вопросы мы ответим в течение исследования процесса адаптации челябинского контактного центра.

Процесс совершенствования адаптации персонала стоит рассматривать с точки зрения влияния на предприятие с разных сторон:

- как повышение вовлеченности персонала
- как снижение текучести персонала в первые месяцы
- как сокращение времени, необходимого для полной включенности нового сотрудника в рабочие процессы
- как улучшение взаимодействия

В случае грамотной адаптации сотрудников, вместо вечной текучки и нового набора персонала (и, как следствие, затрат на рекрутмент и привлечение персонала) мы получим множество опытных, вовлеченных сотрудников.

Еще в качестве плюсов мы получим:

- увеличение числа опытных, квалифицированных сотрудников
- увеличение потенциала сотрудников
- увеличение числа сотрудников, готовых расти далее по карьерной лестнице
- повышение лояльности сотрудника к организации

Тем не менее, даже не смотря на осознание значимости процесса адаптации в настоящее время, большинство компаний по-прежнему не знают, как фактически привести данный процесс к идеалу. Процесс адаптации должен протекать максимально естественно для каждого сотрудника. Также, несомненно, успешная адаптация сотрудников будет оказывать влияние на финансовые показатели предприятия[6].

Например, одним из показателей KPI сотрудников является среднее время разговора с абонентом, а также продажи. Как данные показатели влияют на прибыль предприятия? В зависимости от того, насколько быстро сотрудник

адаптируется в должности оператора контактного центра, зависит то, насколько быстро он сможет выполнять показатели, а значит, приносить непосредственную прибыль предприятию[8]. Два показателя, упомянутые выше, оказывают прямое влияние на прибыль компании, если говорить о показателях операторов контактного центра.

Степень влияния процесса обучения на финансовые показатели предприятия можно оценить, взглянув на рисунок 1.

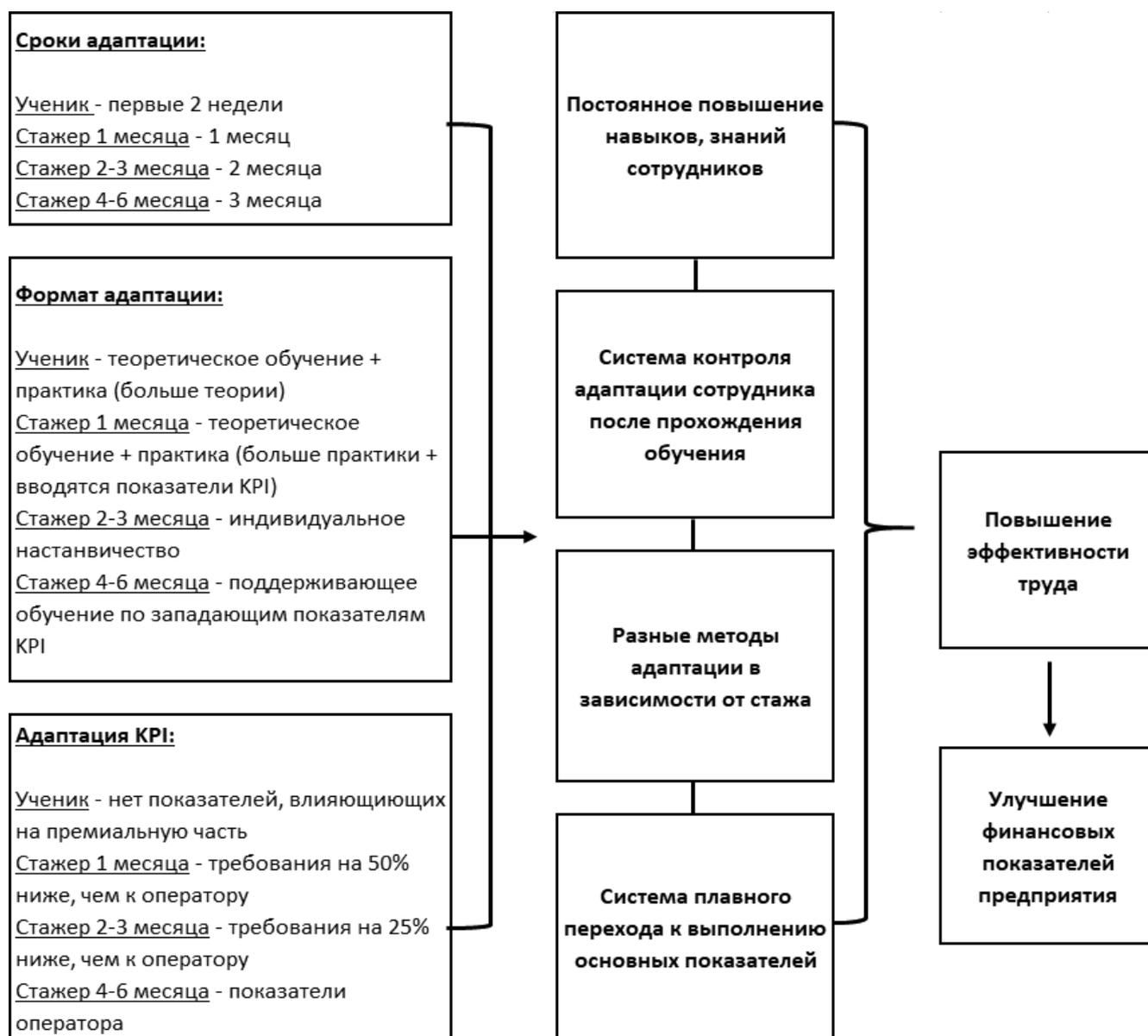


Рисунок 1 - Схема оценки влияния процесса адаптации на

финансовые показатели предприятия

От того, как построена система адаптации в организации, зависит многое, в том числе и финансовые показатели организации. Чем быстрее новичок освоится в целом, и в выполнении показателей в частности. Чем быстрее осваивается новый сотрудник, тем в итоге выше производительность труда, а, следовательно, и финансовые показатели.

Для того, чтобы понять, какие особенности есть в системе адаптаций для операторов контактного центра, давайте разберем, как именно проходят их первые месяцы в компании. Но сначала рассмотрим, как именно строится мотивационная программа операторов.

У оператора есть несколько показателей, которые необходимо выполнять. Каждый из них имеет определенный вес. Разберем на примере показателя «среднее время разговора».

Цель оператора - 150 секунд. В случае, если цель выполнена, оператор получает 8% бонусной части. При этом это работает не так, что если оператор отклонился на 1 секунд, он не получается ничего.

У каждого показателя есть свой stretch - идеальное выполнение показателя на максимум, target - целевое выполнение и treshhold - минимальная часть.

Т.е. если оператор выполнит, например, 165 секунд, он получит к своей бонусной части не 8%, а 5%.

Таким образом из показателей складывается вся бонусная часть, суммарно оператор может получить 80%.

Также у сотрудников есть категории успешности. В случае, если у него выполнено 75-80% мотивационной программы - он является звездой. 40-74,99% - ключ. 20-39,99% - середняк. и 0-19,99% черный список.

Категория успешности влияет на будущее развитие в компании и карьерный рост.

Итак, когда оператор приходит в компанию, сначала он проходит теоретическое обучение в течение двух недель. Обучение проводит специалист по

обучению. В первые дни недели разбираются наиболее сложные темы, так сказать, фундамент знаний оператора. Обучение начинается именно с самых сложных и важных тем по той причине, что уже на середине этапа теории оператор начинает активную практику - он выходит «на линию», общается с абонентами. Ему звонят настоящие люди, с настоящими проблемами. И абоненты хотят получить ответ на свой вопрос. Обычно вопросы касаются телефонии, интернета, смс - это и есть самые сложные, но при том и самые нужные для работы оператора. Более 50% обращений Контактного центра Tele2 Челябинск приходятся именно на эти темы.

После изучения данных тем, стажер приступает к прохождению остального материала.

В первые дни активная практика проходит не без помощи. Конечно же, даже с учетом того, что сотрудник прошел основные темы, он не может выйти на линию самостоятельно. В эти дни ему помогают специалисты по адаптации, проще говоря, они же наставники.

Наставник нужен потому, что, прежде всего, вопросы могут возникать абсолютно разные. Даже через несколько месяцев работы ты можешь столкнуться с вопросом, который поставит тебя в ступор. И самое главное, абонент должен получить качественное решение своего вопроса. Абонент не знает, что разговаривает с человеком, впервые в жизни надевшим операторские наушники. И заслуживает решения своего вопроса. Это и является целью наставников.

По истечению теоретического этапа сотрудник сдает «экзамен». Это проверка знаний, которую проводит будущий руководитель сотрудника. Стажеру задают ряд вопросов, в случае верного ответа на 80% из них он допускается к следующему этапу.

На следующем этапе он становится стажером 1 месяца. В его мотивационной программе появляются KPI. И хоть они и облечены с учетом стажа сотрудника, все равно их выполнение дается далеко не всем. Отличие второго этапа от первого в том, что практика начинается преобладать над теорией, а также помощь

наставника становится не постоянным, а временным явлением. Сдача экзамена подразумевает способность сотрудника работать на линии самостоятельно. На протяжении этого месяца он продолжает изучать теоретические темы, а также проходит тренинги по управлению разговором, дополнительным продажам и эмпатии к клиенту.

Как только первый месяц заканчивается, сотрудник становится стажером 2-3 месяца. Теперь он работает на линии самостоятельно все время. Также меняются его показатели, теперь они не отличаются от показателей оператора. Все теоретическое обучение пройдено, сотрудник проходит тренинги и бизнес-игры, направленные на улучшение показателей КРІ. Также на этом этапе у сотрудника начинается индивидуальное наставничество. Опытный оператор его группы встречается с ним 1 раз в неделю, разбирает вместе с ним непонятные темы, возникшие за неделю вопросы, а также выполнение показателей. Данный процесс контролируется руководителем группы. В случае, если стажер на протяжении двух месяцев работы с его наставником является ключом - наставник получает премию в размере 2500 тысяч рублей. Если же стажер является звездой - 5000 рублей.

Став стажером 4-6 месяца, сотрудник проходит тренинги, направленные на улучшение показателей.

Как мы видим, сотруднику необходимо научиться выполнять показатели уже к окончанию 1 месяца работы для того, чтобы получать достойную заработную плату. Причем делать это самостоятельно.

А значит, система адаптации должна строиться непосредственно на том, чтобы научить стажера самостоятельно выполнять КРІ.

Таким образом, если говорить об особенностях адаптации в нашей сфере, прежде всего стоит рассмотреть процесс с самого начала. А именно в момент найма. Должны присутствовать входные фильтры, которые должны отсеивать неподходящих соискателей, в том числе и на этапе собеседования[9].

Сотрудник должен обладать следующими навыками:

- клиентоориентированность (можно реализовать проверку с помощью ролевой игры телефонного интервью «оператор-абонент»)
- умение быстрой работы с ПК (электронное тестирование на время)
- базовые знания географии, математики, русского языка (ряд вопросов в электронном тесте)
- нацеленность на результат (вопросы на собеседовании)

Также, несомненно, в нашей сфере необходима психологическая адаптация. [16] Абоненты могут задавать разные вопросы, порой эти вопросы не касаются услуг связи, а порой абоненты задают их, пребывая в расстроенных чувствах. Оператору нужно уметь абстрагироваться от негатива и не пропускать его через себя, а это тоже нужно уметь. В случае, если оператор будет переживать каждое негативное обращение, он просто не сможет сохранять психологическое спокойствие и продолжать работу. Руководителю стоит поделиться своим опытом[10].

Ну и, конечно же, как и в любой другой организации, сотруднику необходима профессиональная адаптация, в основном относительно показателей KPI.

1.2. Геймификация как средство адаптации персонала телекоммуникационных компаний

Ричард Бартл, профессор Эссекского университета, первопроходец в многопользовательских онлайн-играх, считает, что первоначально термин «геймификация» обозначало «превращение чего-то, что не является игрой, в игру». «Геймификация» – громоздкое слово, и оно не раскрывает все аспекты самого явления. Геймификация – использование игровых элементов и игровых механик в неигровом контексте[15].

Или в нашем случае, это использование игровых элементов в сфере управления персоналом, а именно в сфере адаптации.

Геймификация состоит из нескольких составляющих:

- игровые элементы

- неигровые контексты

Прежде, чем переходить к обсуждению возможных вариантов, давайте рассмотрим целесообразность внедрения данного процесса.

В ООО «Т2 Мобайл», а именно в контактном центре города Челябинска есть определенная проблема. Как и в любой другой организации, периодически сотрудники покидают компанию и решают продолжить своё развитие за её пределами. Однако в последнее время, точнее, в последние 3 года, операторы стали покидать компанию все чаще и чаще, и даже с учетом постоянного набора, численность персонала с каждым годом становится все ниже и ниже. При этом большинство сотрудников покидают компанию в первые 6 месяцев работы.

Все это говорит о том, что сотрудники на протяжении долгого времени не могут адаптироваться и готовы даже покинуть компанию.

В свою очередь организация тратит человеческие и денежные ресурсы на:

- поиск и привлечение сотрудников
- размещение объявлений на рекрутинговых сайтах
- проведение собеседований
- проведение обучения [12]

Главным среди перечисленных пунктов является пункт «проведение обучения». Раскроем, что под ним подразумевается. Когда новый сотрудник приходит в компанию, в течение первых двух недель он проходит теоретическое обучение. В течение этого времени он фактически не приносит компании реальной пользы как ресурс на линии (как оператор), при этом обучение ему оплачивается как полный рабочий день.

Конечно, на этапе теории еще нет премиальной части, однако окладная часть тоже достаточно высока. Как только сотрудник заканчивает обучение, он становится стажером 1 месяца. Он уже сидит на линии, однако по-прежнему не в тех объемах, как оператор, а также его показатели КРІ значительно отличаются от показателей оператора. Т.е. опять-таки стажер первого месяца, даже выполняя свои стажерские показатели, что, увы, удастся не всем, по-прежнему далек от

идеальных показателей оператора. До тех пор, пока стажер начнет выполнять целевые показатели контактного центра, может пройти от двух до четырех месяцев.

Для того, чтобы понять, почему это так критично, разберём, как это происходит на практике. На протяжении четырех месяцев стажер оказывает либо нейтральное, либо отрицательное влияние на показатели предприятия, при этом получая полноценную заработную плату.

Лишь по истечении этого срока показатели начинают выполняться на постоянной основе. Проходит один, максимум два месяца, и сотрудник покидает компанию. Таким образом, мы затрачиваем ресурсы на поиск, привлечение и обучение сотрудника, на его заработную плату и на заработную плату специалистов по обучению и адаптации. Однако мы тратим больше, чем получаем, когда сотрудник покидает компанию по истечению шести месяцев.

Ранее мы уже выяснили, что новые сотрудники контактного центра - это преимущественно представители поколения Z. Это люди, которых трудно по-настоящему вовлечь во что-то и еще труднее удержать их внимание. Геймификация же – это то, что способно дать нам и то, и другое. Это инструмент, который в текущих реалиях нужно не просто использовать от случая к случаю, это то, что нужно взять в работу на постоянной основе. Более того, геймификация будет эффективной и в работе с представителями иных поколений.

Геймификация как направление и как термин в России появилась не так уж давно - 6-7 назад и на данный момент направление все еще продолжает набирать популярность. Сегодня геймификация все глубже проникает в самые разные сферы нашей жизни: в обучение, воспитание детей, в занятия спортом, благотворительность, маркетинг и, конечно, в управление персоналом. Все чаще можно встретить этот термин в статьях и исследованиях по управлению персоналом и неудивительно – геймификация уже не раз доказала свою эффективность. Инструменты геймификации выводят нематериальную мотивацию на новый уровень, дают новые средства, чтобы вдохновлять

сотрудников на высокие достижения, на рост продаж, на командную работу, на перевыполнение любых измеримых планов, а также помогают снижать «текучку», повышать удовлетворенность, вовлеченность, лояльность и другие HR-метрики[9, с.6].

1.3. Сравнение отечественного и зарубежного опыта использования геймификации в адаптации персонала

Заимствуя лучшие практики адаптации персонала у зарубежных организаций, можно создать усовершенствованную, работающую систему адаптации, прием в кратчайшие сроки. Не обязательно изобретать велосипед, когда уже существуют практики, которые прошли этап пилота и успешно работают. Комплексный подход к адаптации позволит компании успешно обучать и в кратчайшие сроки адаптировать сотрудников, коей и является наша цель, и что позволит повысить лояльность персонала.

Увы, на данный момент опыт отечественной адаптации показывает неутешительные прогнозы. Несмотря на то, что организации уже понимают важность адаптации персонала, фактически уделяют ей внимание не все, оправдывая это нехваткой средств. Парадокс в том, что в случае, если не адаптировать персонал компания может понести даже большие потери, ведь человеческий ресурс с экономической точки зрения является наиболее дорогим. В предыдущей главе мы разобрали, какие потери может понести (и уже несет) непосредственно ООО «Т2 Мобайл». В результате из-за желания сэкономить работодатель терпит большие потери - зарубежный опыт опять-таки полон подобных примеров[14].

При этом перенимая лучшие зарубежные практики стоит обратить внимание на уже проверенные и эффективные методики, а также методики, которые подойдут именно вашей компании.

В настоящее время в России работодатели фокусируются на комплексных подходах, на том же самом наставничестве, зарубежные же компании уделяют внимание разработке и внедрению многоуровневых систем. Что позволяет

оказывать не только профессиональную поддержку персонала, но и социальную, а также психологическую.

Если говорить об опыте адаптации США, на предприятиях применяются углубленные программы адаптации работников. Ответственными за адаптацию являются не только менеджеры по управлению персоналом, а также руководители сотрудников. Под углубленными процедурами подразумевается изучение процедур компании, в основном в устной форме, подкрепленными слайдами и презентациями. Изучается также и социальная составляющая, корпоративная культура, так и формат работы, чтобы сотрудник включился в работу в ближайшее время [17, с. 145].

В Германии, например, есть «Закон о правовом режиме предприятия». Т.е. работодатель не только может, но и обязан ознакомить сотрудника с будущими условиями работы и сферой деятельности, представить его будущим коллегам, рассказать про корпоративную культуру предприятия и так далее. Сотрудник должен получить наставления от старших по должности коллег [8].

Но более подробно мы рассмотрим успешный опыт адаптации на примере Японии. Прежде всего, компании стараются привлечь сотрудников еще на этапе их обучения в школе. Именно в это время сотрудники начинают задумываться о выходе на рынок труда, при этом не обладая ни малейшей квалификацией. Работодателя, однако это не только не смущает, он расценивает это как преимущество.

Ведь сотрудник еще является «чистым листом», а значит, применяя к нему адаптационные методики можно получить максимально лояльного и преданного сотрудника. А обучив его на этом этапе, они получают именно такого работника, который нужен именно им.

Опыт Японии отличается от отечественного опыта тем, что наставничество в Японии длится гораздо дольше, порой до достижения сотрудников 30-35 лет.

Но помимо наставничества, у работодателя есть множество других инструментов для развития и адаптации сотрудника - новый сотрудник проходит

различные программы подготовки, цель которых - развить корпоративный дух. Сотрудника приучат к тому, чтобы открыто обсуждать проблемы и успехи его отдела.

С помощью различных корпоративных порталов, компания предоставляет сотрудникам возможность узнать, как больше информации о компании - о стратегии компании, о её структуре, какие пути развития в компании существуют и какие требования предъявляет каждое направление. Помимо этого, компания обеспечивает новый персонал общежитиями на первое время, обеспечивает их общежитиями [12]; знакомит с объемным пакетом документов, регламентирующих внутрикорпоративную жизнь; прилагает все усилия для того, чтобы новичок хорошо разбирался в тонкостях корпоративной этики, социальной политике руководства и, разумеется, своих непосредственных рабочих обязанностях. Уже на первоначальном этапе новички привлекаются к обсуждению общих проблем.

Многие компании имеют свою форму одежды, девиз, порой даже гимн. Таким образом сотрудники в течение короткого промежутка времени «вливаются» в коллектив, проникаются атмосферой, задачей и миссией компании.

Японский стиль управления в целом и опыт адаптации в частности активности развивается и заимствуется, находя применение в деятельности многих компаний за пределами Японии, особенно в промышленно развитых странах, таких как США и страны Западной Европы [16, с. 23]. При этом и японцы стремятся адаптировать свой стиль, заимствуя что-то у западной системы управления персоналом [18, с.15].

Российским предприятиям стоит перенять лучшие практики как у Японии, так и США и Германии и, самое главное, уметь переходить к современным способам управления. Т.е. не отказываясь от уже имеющихся и успешно работающих способов, уметь рассмотреть и новые варианты, не отказываясь от новых возможностей, таким образом находя наиболее оптимальные варианты и постоянно совершенствуясь. И, конечно же, уделить должное внимание

адаптации персонала. Причем задействовать в этом не только кадровую службу, но и все уровни менеджмента.

Сейчас все же есть тенденция считать, что та же самая текучесть кадров связана с некачественным набором персонала кадровиками, но никак не с отсутствием адаптации непосредственно на рабочем месте. Как только и в России адаптации станет одним из основных элементов работы с персоналом, уровень вовлеченности повысится [19, с.123].

Что касается геймификации и опыта её применения, успешное внедрение процесса может быть непростой задачей, так как требует знаний в очень разных областях. Сегодня все чаще HR-менеджеры оперируют такими понятиями как «удовольствие от выполнения работы», «увлекательность рабочего процесса», «веселье от выполнения задач» и т.д. А передовые компании Yandex и Zappos используют разработанные метрики для измерения уровня счастья своих клиентов и сотрудников. Рассмотрим успешный опыт применения геймификации и другими крупными зарубежными компаниями.

Компания Google уже много лет подряд проводит соревнование программистов под названием GoogleCodeJam, чтобы с целью отслеживания наиболее перспективных сотрудников.

Секретная служба разведки Великобритании тоже не прошла мимо методов геймификации. На CanYouCrackIt.co.uk специалисты службы разместили зашифрованное сообщение для тех, кто хочет стать шпионом. Главной целью кандидатов является взлом шифра, который позволяет перейти к новому этапу отбора. Такой подход решает за раз несколько проблем: во-первых, служба получает действительно достойных кандидатов и не сталкивается с теми, кто рассылает свои резюме всем и всюду, а во-вторых, кандидаты сразу могут проверить себя и понять, нужна ли им такая работа.

Стартап Umbel, специализирующийся на обработке данных, создал игру Umbelmania, которая позволяет программистам сражаться, предварительно запрограммировав свои действия. За победу начисляются очки, которые

показывают, насколько будущий работник соответствует требованиям. А так как к просмотру доступны результаты других участников, каждый может трезво оценить свои способности.

В сети отелей Marriott (США) запустили игру, в которой претендент на вакансию должен выполнять обязанности менеджера кухни. Управляя виртуальной кухней, человек знакомится со всеми особенностями гостиничного бизнеса.

Фирма Upstream, которая имеет представительства в сорока странах, создала игру «TheChallenge», которая помогает привлекать менеджеров. Игра состоит из семи миссий, в каждой из которых нужно решить вопросы, касающиеся анализа. Тех, кто получает самые высокие показатели, принимают на работу.

Говоря о применении геймификации как элемента управления персоналом, можно выделить 5 наиболее популярных направлений:

1. Геймификация в рекрутменте. Игровые инструменты в процессе найма персонала позволяют сократить затраты на сам процесс, а также обеспечить найм сотрудников, максимально соответствующих корпоративному духу компании. Такие крупные компании, как IKEA, LeroyMerlin, VolvoGroup уже внедрили элементы геймификации в рекрутменте. Их опыт показывает, что игровые элементы успешно используются в процессе найма, формирования кадрового резерва.

2. Геймификация в адаптации. Процесс адаптации порой может быть достаточно сложным, сотрудники зачастую испытывают стресс в процессе адаптации к новой должности. Процесс геймификации способен снизить уровень стресса у новых сотрудников

3. Геймификация в мотивации персонала. Сегодня множество предприятий уже запускают различные соревнования на конкурентной основе с целью повышения экономических результатов. Например, «Альфа Банк» использует строительный симулятор «Альфа-город». Суть проекта заключается в мотивации персонала на продажу продуктов банка, взамен сотрудник получает баллы,

которые в дальнейшем может потратить на строительство зданий, покупку навыков и так далее.

4. Геймификации в обучении. Пожалуй, одно из самых популярных направлений. Все мы знаем, что гораздо проще учиться играя. Особенно, когда речь идет в больших объем информации, которую нужно изучить. Мозг человека устроен таким образом, что в дальнейшем информацию будет вспомнить гораздо легче, если она изучалась в процессе игры, нежели зубрежки. Например, компания Proflex использовала онлайн-игру для отработки навыков работы с клиентами. Обладатели призовых мест получали подарочные сертификаты.

5. Геймификация в вовлеченности. Что как не игра способно вовлечь человека в тот или иной процесс. А когда сотрудники вовлечены в процесс, они гораздо легче концентрируются на поставленных задачах, находят баланс между работой и личной жизнью, а также почти не ощущают времени. Результаты применения геймификации подтверждают, что её использование, позволяет увеличивать вовлеченность персонала на 48% [26].

Несмотря на столько оптимистичные результаты и огромный потенциал, развитие геймификации идет медленнее, чем того хотелось бы. По данным исследований, за рубежом геймификацию используют лишь 17% компаний. В России результаты еще ниже: по данным исследований только 6% отечественных компаний фактически используют геймификацию, и только 17% когда-то слышали о ней. На данный момент потенциал геймификации в сфере управления персоналом недооценен как российским, так и зарубежными специалистами [27].

Геймификация – это процесс, который уже в ближайшем будущем может стать постоянным эффективным инструментом для повышения уровня мотивации, включенности персонала, а также их скорейшей адаптации. Все это в свою очередь будет способствовать повышению эффективности организации и её экономических показателей.

Это альтернатива традиционным инструментам управления, в силу своей способности формирования исключительного опыта сотрудников компании,

способности генерировать прибыль, придавать направленность и дополнительный смысл их работе, особенно на первоначальном этапе их стажировки.

На данный момент компании, использующие инструменты геймификации, уникальны. Если за рубежом их можно встретить чаще, в России подобный опыт компаний можно встретить крайне редко. Многие не пользуются этим эффективным инструментом, а кто-то даже не слышал про него.

При этом элементы геймификации в управлении персоналом начинают набирать популярность. Использование элементов геймификации на данном этапе нашей компанией даст нам возможность стать одними из первых в данном направлении, а также даст нам конкурентное преимущество в сфере управления персоналом.

ВЫВОД ПО ГЛАВЕ 1

В теоретической части мы рассмотрели сущность адаптации персонала. Было приведено определение адаптации. Также мы рассмотрели преимущества качественной адаптации персонала в организации, а также недостатки её отсутствия с точки зрения экономических показателей.

Также мы узнали, что такое геймификация, дали определение этому понятию. Геймификация – использование игровых элементов и игровых механик в неигровом контексте. Мы узнали о лучших практиках геймификации как в отечественном бизнесе, так и за его рубежом.

Узнали, что геймификацию можно применять ко всем возрастным категориям сотрудников, что и делают зарубежные компании. При этом наиболее эффективным может оказаться применение элементов геймификацию к так называемому поколению Z.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО КАДРОВЫЙ АУДИТ ООО «Т2 МОБАЙЛ»

2.1 Общая характеристика и анализ деятельности ООО «Т2 Мобайл»

ООО «Т2 Мобайл» или Tele2 Россия - российская компания, предоставляющая услуги мобильной связи населению. Начало компании было положено в начале 1990-х годов американско-шведской компанией MillicomInternationalCellular. В 2001 году активы были переданы холдингу Tele2 в Швеции. Тот же незамедлительно начал внедрять в приобретенные сети стандарт GSM.

Первыми регионами России, в которых была запущена сеть Tele2 стали Санкт-Петербург, Удмуртия, Белгород, Иркутск, Кемерово, Курск, Нижний Новгород, Омск, Ростов, Смоленск и Челябинск. Позднее к ним присоединился Воронеж и Липецк. В сентябре 2008 года количество абонент уже превышало 10 миллионов человек, а в 2012 году - 22 миллиона.

На данный момент в Tele2 работает 7000 человек, включая меня, связью же пользуются более 39 миллионов абонентов и более 65 субъектов Российской Федерации, а именно республика Адыгея, Бурятия, Карелия, Коми, Марий Эл, Мордовия, Татарстан, Тыва, Хакасия, Архангельск, Белгород, Брянск, Владимир, Волгоград, Вологда, Воронеж, Иркутск, Калининград, Калуга, Кемерово, Киров, Кострома, Курган, Курск, Санкт-Петербург, Липецк, Москва, Мурманск, Нижний Новгород, Новосибирск, Омск, Оренбург, Орел, Пенза, Псков, Ростов, Рязань, Самара, Саратов, Сахалин, Екатеринбург, Смоленск, Тамбов, Тверь, Томск, Тула, Тюмень, Ульяновск и Челябинск, Алтайский, Краснодарский, Красноярский, Пермский и Приморский края, Удмуртская и Чувашская республики, Ханты-Мансийский и Ямало-Ненецкий автономные округа. В России компания появилась в 2001 году. Была известна как сотовый дискаунтер, т.е. стоимость услуг компании Tele2 ниже, чем стоимость услуг, предоставляемых другими компаниями подобных направлений. Изначально это шведская компания, однако на данный момент из «шведских» истоков в компании есть лишь корпоративные

ценности или Tele2 Way, основоположником которых является основатель компании в Швеции - Ян Стенбек. Холдинг Tele2 работает в 11 странах Европы: Швеция, Норвегия, Нидерланды, Германия, Австрия, Хорватия, Эстония, Латвия, Литва, Россия и Казахстан, оказывая услуги мобильной и фиксированной связи, интернет-доступа и кабельного ТВ 30 миллионам клиентов. На лицензионной территории Tele2 проживает более 61 миллиона человек.

На данный момент владельцами компании являются ПАО «Ростелеком» (45 %), Группа ВТБ (27,5 %), кипрские офшоры частных инвесторов во главе с Юрием Ковальчуком, которые контролируют банк «Россия» (22 %), кипрские офшоры Алексея Мордашова (2,75 %) и страховая группа «СОГАЗ» (2,75 %). Каждый из акционеров ООО «Т2 РТК холдинг» имеет преимущественное право покупки доли оператора. Это означает, что если кому-либо из владельцев поступит предложение о продаже пакета или его части, то другой может выкупить бумаги по цене предложения. Данное право закреплено в уставе холдинга. Каждому из акционеров устав отводит 30 дней, чтобы сделать свое предложение, - с того момента, как продавец получит оферту от третьего лица, претендующего на покупку.

Генеральный директор компании - Сергей Эмдин. Председатель совета директоров - первый заместитель председателя правления ВТБ Юрий Соловьев.

По оценке исследовательской компании ACM-Consulting, наибольшее количество абонентов у Tele2 в Ростове-на-Дону (1,28 млн), Челябинске (1,02 млн), Санкт-Петербурге (1 млн) и Нижнем Новгороде (545 тыс.).

По состоянию на 2016 год сети 3G/4G работают в 61 регионе РФ.

Лицензию 3G на Московский регион «Tele2 Россия» получила от «Ростелекома» 28 марта 2014 года мобильную сеть Tele2 в Москве планировали запустить в 2015 году. Известно, что 3G-частоты в Москве, которые достались «Tele2 Россия», не имеют ограничений в использовании со стороны военных структур, поэтому качество доступа в Интернет в Москве у Tele2 со временем,

скорее всего, будет выше, чем у «большой тройки». Запуск московской сети ООО «Т2 РТК холдинг» произошёл 22 октября 2015 года.

В конце 2013 года в компании «Ростелеком» состоялся совет директоров, на котором был рассмотрен вопрос о созыве внеочередного собрания акционеров для голосования по вопросу реорганизации. Совет директоров был посвящён выделению мобильных активов компании из её состава.

Объединённый мобильный оператор был создан из ООО «Т2 рус холдинг» на базе вновь образованного ООО «Т2 РТК холдинг». «Т2 РТК холдинг» увеличил уставный капитал в пользу компании ОАО «Ростелеком». Компания ОАО «Ростелеком» оплатила свою долю сотовыми активами.

Консорциум частных акционеров банка «Россия» и Группа ВТБ, у которых было на двоих 100 % в Т2, сократили долю до 55 %, а «Ростелеком» получил 45 %. То есть ОАО «Ростелеком» после передачи мобильных активов присутствует в ООО «Т2 РТК холдинг» только как миноритарный акционер с долей в 45 %, а Группа ВТБ, если будет работать вместе с консорциум частных акционеров банка «Россия» во главе с Юрием Ковальчуком теперь может принимать основные решения в холдинге.

Объединение прошло в два этапа. На первом этапе Т2 получил «Скайлинк», НСС, Байкалвестком, БИТ, Волгоград GSM, ЕТК и АКОС. На втором этапе 5 августа 2014 года, к Т2 перешли активы компании «Ростелеком»: Элайн GSM, Тамбов GSM, Utel (бывший Уралсвязьинформ), Дальсвязь GSM. В макрорегиональном филиале «Урал» у ОАО «Ростелеком» была и мобильная связь, которую внесли в Т2, и фиксированная, которая остаётся в «Ростелекоме».

Также на втором этапе ОАО «Ростелеком» передал ООО «Т2 РТК холдинг» лицензии на 2G в тех регионах, где у «Теле2 Россия» нет лицензий, 3G и лицензии на LTE в диапазоне 2,3—2,4 ГГц и 2,6 ГГц.

До середины 2015 года в интернет-поисковиках на запрос «Почему в Москве» сразу появлялось продолжение «нет Теле2», а на запрос «Когда в Москве» — добавлялось «появится Теле2». Прорыв Теле2 в Москву и Подмоскowie состоялся

де-юре 22 октября 2015 года. Как и в других городах России, ему предшествовали торжественные мероприятия.

Основными ценностями Tele2 являются:

- 1) Вызов - никогда не сдавайся;
- 2) Открытость - будь скромн, честен и прямолинеен;
- 3) Действие - проявляй инициативу;
- 4) Гибкость - люби перемены, действуй быстро, будь готов к старту;
- 5) Бережливость - будь разумен и находи выгодную стоимость;
- 6) Качество - отвечай ожиданиям своего клиента.

Ценности компании - это то, чем должны обладать все её сотрудники - начиная с оператора и заканчивая генеральным директором. Это главная составляющая корпоративной культуры Tele2, та самая основа так называемой «теледвушности». Если сотрудники не обладают подобными ценностями, скорее всего они не смогут разделить корпоративную культуру организации, построенную на этих ценностях и в данном случае, есть вероятность, что сотрудник рано или поздно покинет компанию. Во избежание подобных ситуаций наличие ценностей рекрутер пытается проверить еще на этапе собеседования. Например, на этапе собеседования есть ролевая игра «абонент – оператор», на данном этапе мы можем оценить такие ценности как открытость, гибкость и качество. Также в ходе беседы тет-а-тет мы можем с помощью различных кейсов частично и ли полностью понять, есть ли такие ценности как открытость, бережливость и действие.

Данные ценности - это фундамент, на котором держится компания. Эти ценности - это то, через что мы смотрим, принимая то или иное решение.

Специально для того, чтобы сотрудники могли проникнуться, понять и принять ценности, они в обязательном порядке проходят корпоративный тренинг Tele2Way. Амбассадоры этого тренинга с помощью своих личных примеров и примеров коллег доказывают, что ценности - это не просто слова на плакатах. Это ДНК компании.

Помимо ценностей, на данном тренинге у сотрудников также есть возможность поближе познакомиться со стратегией компании. Первый день каждого сотрудника начинается со знакомства с историей компании и её стратегией. Это происходит в мультимедийном формате и основные тезисы достаточно легко запоминаются благодаря интерактивному формату преподнесения. Однако все же, это скорее беглое знакомство, а также в последующие две недели сотрудники изучают такой массив информации, что увы, история уходит на задний план. На тренинге Tele2Way они вспоминают когда-то изученное, а также углубляются в историю и стратегию для обеспечения полного понимания.

Итак, рассмотрим стратегию компании.

Таблица 1 – Стратегия компании

Видение					
Мы будем предпочтительным и любимым оператором мобильных услуг для тех, кто не хочет переплачивать					
Миссия					
Мы создаем альтернативу рыночным практикам					
Цели на телеком-рынке России					
Быть лучшей сервисной компанией		Гарантировать лучший возврат инвестиций		Быть лучшим работодателем	
Стратегические направления развития					
Предоставлять уникальное, выгодное, простое и честное предложение			Обладать программами лояльности и цифровыми партнерскими сервисами		
Быть лидерами по эффективности			Быть первыми в скорости запуска коммерческих проектов		
Вызов	Открытость	Действие	Гибкость	Бережливость	Качество

Разберем основные блоки стратегии (видение, миссия и долгосрочные цели) по пунктам:

1. Видение – мы будем «любимым» оператором мобильной связи. Это значит, что мы хотим, чтобы абоненты были с нами не только потому, что им сейчас это выгодно, но и потому, что компания для них – та самая, любимая. С компанией связан какой-то положительный клиентский опыт. Такие абоненты становятся

максимально лояльными к компании. А также привлекают новых клиентов. Стать любимым оператором можно с помощью таких проектов как «неформальное общение» и «реальные полномочия», когда мы помогаем абоненту не просто формально, но и за рамками стандартов и процедур. Мы можем как настроить абоненту интернет, так и подсказать, как приготовить борщ, или включить для его ребенка сказку на ночь. Это реальные практики.

2. Миссия - мы создаем альтернативу рыночным практикам. Предлагаем нашим абонентам честные, прозрачные, выгодные продукты. И самое главное, предлагаем абонентам что-то уникальное, чего еще нет на рынке, и делаем это первыми.

3. Быть лучшей сервисной компанией (по мнению абонентов). Так называемый «индекс сарафанного радио» - готовность рекомендовать компанию близким. Цель – привлечь новую аудиторию клиентов с помощью уже имеющихся абонентов, формирующих и поддерживающих положительный образ компании.

4. Гарантировать лучший возврат инвестиций – с помощью получения прибыли и сокращения издержек возвращать вложенные акционерами в развитие компании денежные ресурсы в кратчайшие сроки.

5. Быть лучшим работодателем по мнению ежегодного анонимного опроса сотрудников, который проводит сторонняя исследовательская компания. Инструменты: тимбилдинги, корпоративные мероприятия, комфортные условия труда, выгодно отличающие компанию от других работодателей.

К выполнению стратегических целей стремятся абсолютно все сотрудники компании, знакомство с целями происходит еще на этапе welcome-тренинга, т.е. в первый день обучения. Сотрудники осознают важность выполнения того или иного показателя.

2.2 Анализ внутренней и внешней среды

В данной работе речь пойдет о Контактном центре города Челябинска. В контактном центре используется линейная организационная структура управления персоналом. Контактный центр занимается обслуживанием клиентов компании, а именно приемом входящих звонков от абонентов. В нем работает около 400 операторов, помимо операторских групп также имеется отдел по работе с персоналом, отдел обучения, отдел адаптации, отдел продаж, отдел по работе с клиентским опытом, отдел обслуживания корпоративных клиентов, отдел по работе с электронными обращениями абонентов, технический отдел, занимающийся настройкой оборудования, а также ОБО – отдел, занимающийся обработкой технических и претензионных заявок и предоставлением обратной связи абонентам по итогам их решения.

В каждом из вышеперечисленных отделов имеется свой руководитель. Отдел абонентского обслуживания состоит из нескольких групп, каждая из которых также предусматривает своего руководителя.



Рисунок2 -Структура организации

Таблица 2 - Основные технико-экономические показатели организации

Показатель		Значение показателя в динамике лет			Изменение показателя в оценке 2018/2016 г.	
		2016	2017	2018	Абсолютное	%
1	Выручка по оказанию услуг связи	12298546	12232000	10372000	-1926546	84,34%
2	Численность персонала в филиале, чел.	516	502	497	-19	96,32%
3	Фонд оплаты труда, тыс. руб.	198144	186744	196812	-1332	99,33%
4	Среднемесячная оплата труда одного работника, тыс. руб.	32	31	33	1	103,13%
5	Выручка в расчете на одного сотрудника	23 834	24 367	20 869	-2965	87,56%
6	Количество обращений от абонентов	20124000	23415066	24504350	4380350	121,70%

В течение последних 3 лет наблюдается тенденция на уменьшение численности персонала, а значит, сотрудники расценивают условия труда как неподходящие. Тем временем обращаемость в контактный центр растет, ведь как растет и количество абонентов компании. Следовательно, операторов становится недостаточно для того, что предоставлять быстрый и качественный сервис. Это влияет на две долгосрочные цели компании – вовлеченность персонала и возврат инвестиций.

Далее рассмотрим внешнюю и внутреннюю среду организации с помощью проведения анализов внешней и внутренней среды. Также на деятельность ООО «Г2 Мобайл» оказывает влияние внешняя и внутренняя среда. Для того, чтобы успешно функционировать, компания должна знать свои слабые и сильные стороны, чтобы первые нейтрализовать, а вторые поддерживать и развивать. Начнем со STEP-анализа, который позволит нам определить степень влияния макросреды на микросреду. Данный анализ включает в себя 4 блока основных факторов: политические, экономические, социальные и технологические. Рассмотрим анализ в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ «STEP»

Факторы		Опасность/ возможность	Вероятность проявления	Важность фактора	Влияние на компанию
Политические					
1	Изменение законодательства (например, №374-ФЗ и №375-ФЗ) - так называемый «закон Яровой», новые требования к операторам сотовой связи	-	40%	7	-2,8
2	Налоговая политика (увеличение налога - снижение прибыли либо вынужденное изменение ценовой политики компании)	-	50%	8	-4
3	Вероятность развития военных действий в стране (в случае войны часть населения не сможет позволить себе услуги связи, смена приоритетов, также проблема с поставками комплектующих для базовых станций из-за рубежа)	-	10%	8	-0,8
Экономические					
1	Уровень инфляции и процентные ставки (например, повышение НДС с января 2019 года)	-	45%	8	-3,6
2	Курсы основных валют (падение рубля - изменение цен буквально на все - от комплектующих до канцелярии)	-	30%	9	-2,7
3	Рост цен на энергию и необходимое оборудование (вынужденное повышение цен на услуги)	-	25%	8	-2
Социальные					
1	Требования к качеству продукции и уровню сервиса (может оказать положительное влияние, преимущество перед конкурентами на рынке)	+	35%	6	2,1
2	Изменение демографической структуры населения (в случае образования «демографической ямы» может образоваться нехватка в сотрудниках, средний возраст которых составляет 19-22 года)	-	15%	5	-0,75
3	Образ жизни и привычки потребления населения (все большее развитие социальных сетей, возможность заработка в интернете - все это развивает потребность в мобильном интернете)	+	50%	7	3,5

Окончание таблицы 3

Факторы		Опасность/ возможность	Вероятность проявления	Важность фактора	Влияние на компанию
Технологические					
1	Уровень инноваций и технологического развития отрасли (например, развитие 5G-технологий)	+	40%	8	3,2
2	Законодательство в области технологического оснащения отрасли (например, сейчас в проекте закон о том, чтобы не только SIM-карта, но и телефонный аппарат был зарегистрирован на абонента)	-	15%	5	-0,75
3	Доступ к новейшим технологиям (например, разработка возможности идентификации клиента по биометрическим признакам)	+	45%	7	3,15

Наиболее отрицательное влияние на компанию могут оказать экономические факторы, что логично в случае, когда речь идет о коммерческой компании, целью которой является получение прибыли. В нашем случае наибольшее отрицательное влияние с наибольшей вероятностью проявления фактора являются:

1. Уровень инфляции и процентные ставки. В январе 2019 года произошло повышение уровня НДС, что повлекло за собой увеличение стоимости существующих продуктов. В свою очередь увеличение стоимости продуктов повлекло за собой негатив от клиентов компании и снижение уровня удовлетворенности, что является одним из ключевых показателей КРІ. Курсы основных валют - падение рубля может привести к изменению цен буквально на все - от комплектующих до канцелярии для контактного центра. В случае роста цен на энергию и необходимое оборудование последствия аналогичные - вынужденное повышение цен для возможности компенсации высоких цен на энергию и оборудование.

Положительное же влияние оказывает образ жизни и привычки населения. В последнее время все больше повседневных задач мы выполняем с помощью

смартфона. Трудно представить бизнес, у которого нет аккаунта в Instagram. Школьники сейчас получают домашние задания в личном кабинете на сайте школы. Совершая покупки не в розничных магазинах, а через интернет-магазины, покупателя зачастую получают дополнительные скидки и акции. Общение строится в основном в мессенджерах, а с появлением голосовых сообщений, их популярность начинает расти в геометрической прогрессии. Следовательно, наши клиенты – это преимущественно пользователи смартфонов и интернета – нашей продукции.

Далее оценим положение ООО «Т2 Мобайл» во внешней среде и конкурентные преимущества компании с помощью модели конкурентных сил М. Портера на рисунке 3.

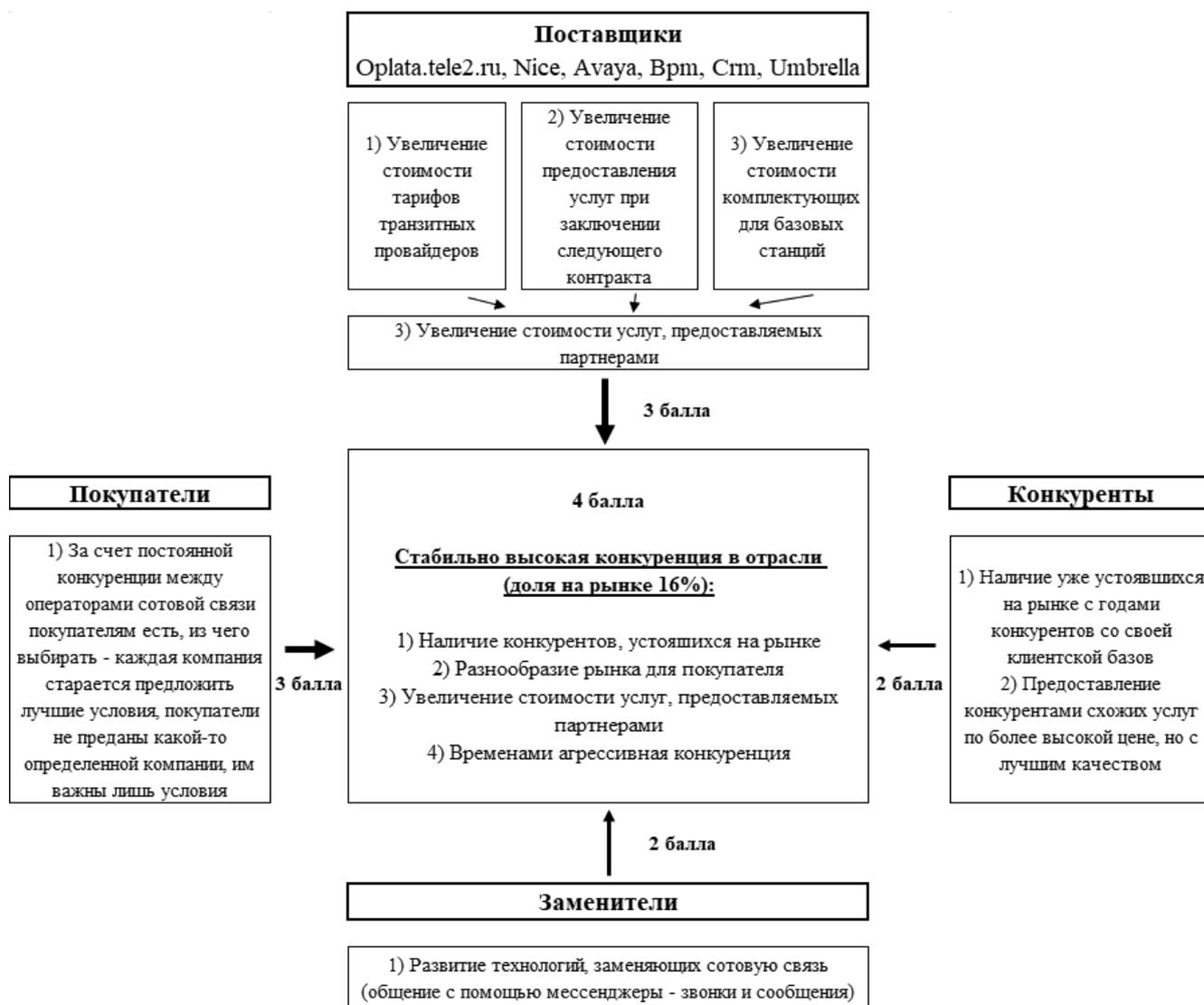


Рисунок3 – Анализ «5 сил Портера»

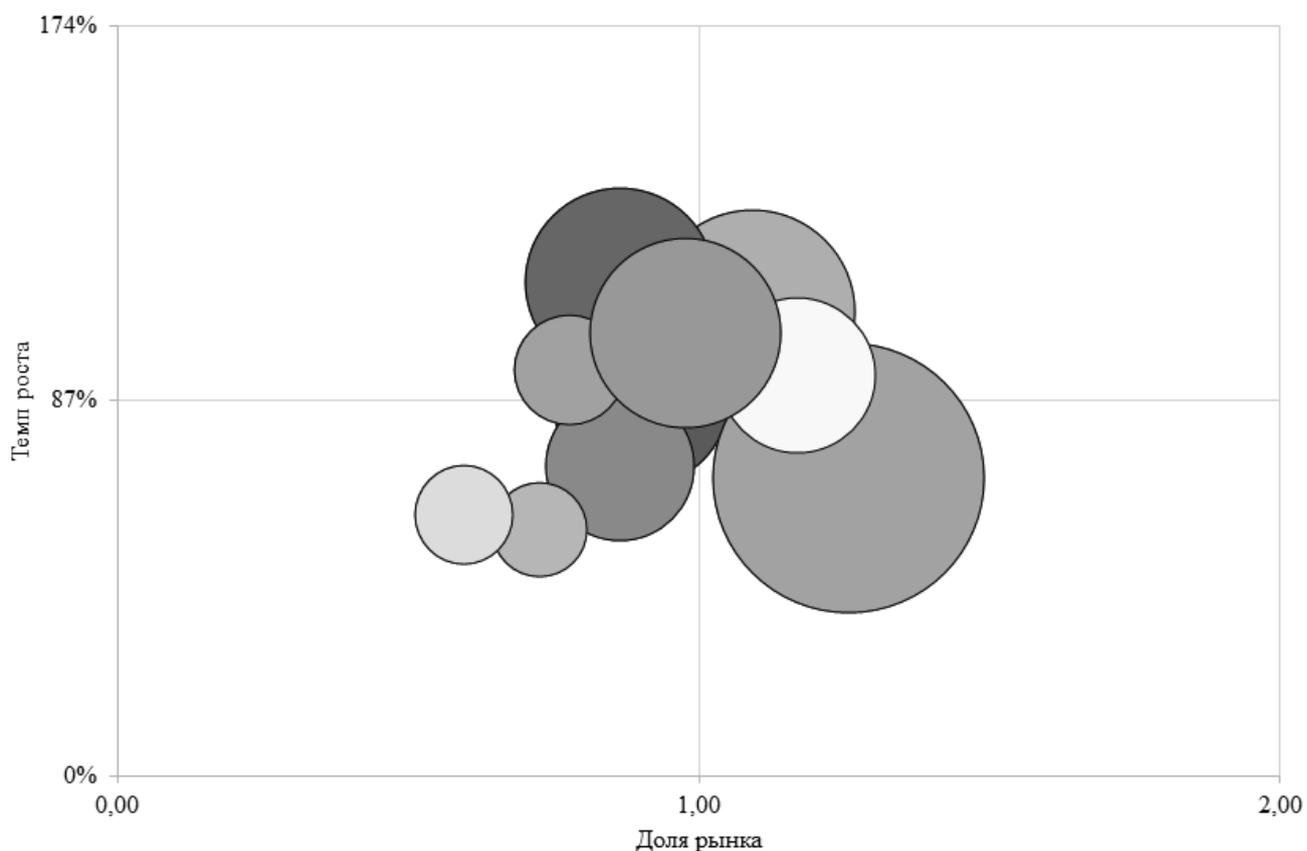
Из таблицы 3 мы можем сделать вывод, что на рынке существует высокая конкуренция в отрасли, есть уже устоявшиеся игроки с большой клиентской базой. При этом маловероятно появление новых конкурентов в связи с высокими затратами. В связи с высокой конкуренцией рынок очень разнообразен для покупателя, всегда есть, из чего выбрать, и большинство покупателей не являются патриотами той или иной компании, следуя за самым выгодным предложением. При этом Tele2 от конкурентов отличает самое выгодное предложение на рынке.

Далее в таблице 4 мы проведем анализ внутренней среды компании с помощью матрицы БКГ. Благодаря данному анализу мы сможем оценить, какие из продуктов, предлагаемых компанией, являются наиболее

конкурентоспособными на рынке. После проведения анализа мы схематично отразим полученные результаты на рисунке 4.

Таблица 4 – Анализ «Матрица БКГ»

Продукт	Выручка, тыс. руб.		Объем продаж ключевого конкурента в 2018 г.	Показатели	
	2017 год	2018 год		Темп роста рынка	Относитель ная доля рынка
Базовые пакетные тарифные планы	1254	1098	1221	88%	0,90
Пакетные тарифные планы с доп. опциями	3678	2543	2022	69%	1,26
Премиум тарифные планы	1352	1456	1333	108%	1,09
Пакеты и скидки на интернет	1105	1265	1464	114%	0,86
Пакеты и скидки на роуминг	1087	781	904	72%	0,86
Пакеты и скидки на смс	921	854	731	93%	1,17
Пакеты и скидки на звонки	569	325	448	57%	0,73
«Золотые» номера	458	431	554	94%	0,78
Смартфоны и устройства	1239	1274	1306	103%	0,98
Доп. сервисы (музыка, ТВ и прочее)	569	345	579	61%	0,60



- Базовые пакетные тарифные планы
- Премиум тарифные планы
- Пакеты и скидки на роуминг
- Пакеты и скидки на звонки
- Смартфоны и устройства
- Пакетные тарифные планы с доп. опциями
- Пакеты и скидки на интернет
- Пакеты и скидки на смс
- "Золотые" номера
- Доп. сервисы (музыка, ТВ и прочее)

Рисунок 4 - Анализ «Матрица БКГ»

Компании стоит уделить внимание развитию пакетов и скидок на интернет, а также смартфонам и устройствам. Все больше абонентов готовы отойти от концепции «домашнего интернета», отдавая предпочтение usb-модему, который можно использовать где угодно. Если раньше был привязанный к дому компьютер, с появлением мобильного ноутбука модем стал гораздо удобнее.

А вот от продвижения базовых пакетных тарифов, пакетов и скидок на звонки и роуминг, а также дополнительных музыкальных сервисов компании стоит отказаться в пользу пакетных тарифов с дополнительными опциями и Премиум тарифов - на данный момент эти продукты приносят компании наибольшую прибыль. Их развитие не требует больших вложений, они всем знакомы. Средства же можно направить на продвижение других продуктов. Использование обычного тарифа уже не так актуально для пользователей - ведь можно выбрать безлимит на любимое направление, будь то Youtube, Instagram или даже Яндекс. Навигатор. Использование пакетов и скидок на звонки или роуминг также становится все более неактуальным с пакетными тарифами, в которые это уже и так включено.

На рисунке 5 проведем анализ внутренней организационной структуры и принципов работы компании с помощью модели 7S McKinsey's.



Рисунок 5 – Анализ «Маккинси 7С»

Компания обладает развитой корпоративной культурой и мультикультурными сотрудниками, что важно. Сотрудники придерживаются ценностей компании. И имеют возможности развития как на работе, так и за её пределами с помощью приложений.

Далее в рисунке 6 оценим состояние внутренней среды ООО «Т2 Мобайл» с помощью SNW-анализа. Для этого сравним компанию ООО «Т2 Мобайл» (Т) и конкурента Билайн (Б).

Таблица 5 – Анализ «SNW»

Наименование стратегической позиции	W					N	S					Разрыв	
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5		
1 Адаптация персонала		Т	←————→							Б			-7
2 Долгосрочное сотрудничество с сотрудниками		Т	←————→							Б			-7
3 Мотивация персонала				Т	←————→						Б		-6
4 Навыки сотрудников и состав работников			Т	←————→						Б			-5
5 Доля на рынке							Т	←————→		Б			-3
6 Конкуренты				Т	←————→		Б						-3
7 Партнеры		Т	←————→		Б								-3
8 Качество предоставляемых услуг							Т	←————→		Б			-2
9 Возможность удивить потребителя									Т	↔		Б	-1
10 Уровень вовлеченности сотрудников									Т	↔		Б	-1
11 Разнообразие и вариативность товара									Т/Б				0
12 Корпоративная культура									Б	↔		Т	1
13 Продукты-заменители		Б	↔		Т								1
14 Уникальное предложение								Б	↔		Т		2
15 Стратегия компании							Б	←————→		Т			3
16 Выгодный для потребителя продукт				Б	←————→					Т			4
17 Отношение к клиентам						Б	←————→					Т	4
18 Предоставление нестандартного решения				Б	←————→					Т			5

Проведя анализ, мы видим, что у компании есть как сильные стороны, в которых она выигрывает у конкурентов, так и слабые. Наибольший «разрыв» не в нашу пользу мы видим, в таких пунктах, как: адаптация персонала, долгосрочное сотрудничество с сотрудниками, мотивация персонала, навыки сотрудников и состав работников. Именно над этим с стоит работать в первую очередь.

Для того, чтобы собрать воедино результаты проведенных анализов внешней и внутренней среды, в таблице б проведем SWOT-анализ, который позволит объединить возможности и угрозы внешней среды, а также сильные и слабые

внутренние стороны компании. Данный анализ позволит нам определить дальнейшую стратегию компании.

Таблица 6 – Анализ «SWOT»

		Внешние	
		Возможности	Угрозы
SWOT-анализ		1. Рост требований потребителя к качеству продукции и уровню сервиса 2. Возможность доступ к новейшим технологиям (5G, ID абонента) 3. Рост уровня инноваций и технологического развития отрасли 4. Образ жизни и привычки потребления населения (все больше повседневных активностей выполняются с помощью смартфона)	1. Вероятность повышения уровня инфляции и процентные ставки 2. Вероятность падения курса основных валют 3. Рост цен на энергию и необходимое оборудование
Внутренние	Сильные	1. Стратегия компании 2. Выгодный для потребителя продукт 3. Отношение к клиентам 4. Возможность предоставить нестандартное решение	1. Продолжать предоставлять самое выгодное на рынке соотношение "цена-качество" 2. Делать упор на предоставление нестандартных, индивидуальных решений абонентам, тем самым выгодно отличаясь на фоне конкурентов 3. В условиях ценовых войн гарантировать лучшее предложение
	Слабые	1. Адаптация персонала 2. Долгосрочное сотрудничество с сотрудниками 3. Мотивация персонала 4. Навыки сотрудников и состав работников	1. Акция "Приведи друга" - экономия на рекрутменте и повышение мотивации и вовлеченности новых сотрудников 2. Развитие персонала путем делегирования им задач менеджмента
		1. Повышение эффективности процесса адаптации и вовлеченности персонала с помощью внедрения элементов геймификации в рабочую деятельность 2. Снижение оттока персонала и, соответственно, повышение среднего уровня стажа на сотрудника (опыт) 3. Повышение уровня качества консультаций за счет повышения стажа и опыта сотрудников	

Компании стоит сделать упор на повышение эффективности процесса адаптации и вовлеченности персонала путем внедрения элементов геймификации в рабочую деятельность в течение первых месяцев работы сотрудников в компании. Как результат мы получим снижение оттока персонала и повышение

среднего уровня стажа на сотрудника, а также повышение уровня качества консультаций за счет повышения стажа и опыта сотрудников.

Таблица 7 - Общая структура управления организацией

Структуры управления	Типы, элементы структур, краткая характеристика
1. Организационная структура	Линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная, дивизиональная
2. Функциональная структура	Функции управления, функциональные обязанности
3. Штатная структура	Состав подразделений, перечень должностей, численность персонала , должностные оклады, фонд заработной платы
4. Социальная структура	Половозрастная, профессионально-должностная , образовательная

Среди положительных черт организационной культуры ООО «Т2 Мобайл» можно выделить:

1. Традиция отмечать праздники: как большие, например, День Рождения компании, Новый год, 23 февраля, так и маленькие праздники, придуманные компанией: день бахчи, день мандаринов, день отказа от курения и т.д. Например, в день отказа от курения (проходит в августе), сотрудники сдают свои пачки сигарет, а взамен получают шоколадку RitterSport.
2. Благотворительность - помощь детским домам, реабилитационным центрам, центрам помощи животным, поездки к ветеранам на 9 мая, каждый год;
3. Канцелярия и призы с корпоративной символикой: ручки, календари, блокноты, брелки, рюкзаки и даже гамаки;
4. Комплекс обрядов. Например, приглашение на тренинги - это красочные пригласительные с именем участников. Или сертификаты по прохождению тренинга;
5. Проведение регулярных корпоративов: каждые 2-3 месяца группы собираются на корпоратив;

6. Фотографии: традиция фотографировать праздники, мероприятия, просто повседневную жизнь. Сотрудники выкладывают фотографии в социальные сети с определенным хештегом, лучшие фотографии попадают в аккаунт компании;

7. Также примечательно, что большинство сотрудников (начиная от оператора и заканчивая менеджером подразделения) знают стратегию и структуру компании с первых дней: же в первые дни их знакомят с видением и миссией организации

Что касается целей компании, к долгосрочным, стратегическим целям организации относятся:

- Лучшая сервисная компания (NPS) - быть той компанией, которую абонент порекомендует своим близким
- Лучший возврат инвестиций (ROIC) - получение прибыли для возврата инвестиций
- Лучший работодатель (вовлеченность) - быть лучшим работодателем по мнению сотрудников (по данным анонимного опроса на стороннем ресурсе).

Если говорить о кадровой политике организации, в ООО «Т2 Мобайл» преимущественно превентивный тип кадровой политики. Служба по работе с персоналом регулярно прогнозирует численность предприятия, учитывая различные факторы. Например, в случае, если предполагается запуск нового продукта, и, соответственно, большое количество обращений от абонентов, будет планироваться большая численность. Или, например, в случае, если расширяется новое подразделение, а значит, ему будет требоваться много новых сотрудников из числа имеющихся операторов, опять-таки будет требоваться активный набор персонала. В случае, если на данный момент сотрудников достаточно и не планируется каких-либо изменений, набор персонала будет приостановлен, чтобы не иметь избыток. Исходя из этих прогнозов, каждую неделю закладывается количество новых сотрудников.

2.3. Организационно-кадровый аудит ООО «Т2 Мобайл»

Проведем анализ персонала ООО «Т2 Мобайл». Весь персонал организации в разрезе должностей можно разделить на менеджеров, руководителей, ведущих специалистов, старших специалистов и операторов. Прежде всего рассмотрим изменение численности персонала в динамике с 2016 года по 2018 год по категориям работников (таблица 8).

Таблица 8 – Динамика изменения численности персонала ООО «Т2 Мобайл»

Группа персонала	2016 год		2017 год		2018 год	
	ССЧ	Уд. вес	ССЧ	Уд. вес	ССЧ	Уд. вес
Менеджеры	4	0,8	6	0,8	9	1,8
Руководители	10	1,9	9	1,9	8	1,6
Ведущие специалисты	21	4,1	20	4,1	18	3,6
Старшие специалисты	51	9,9	49	9,9	48	11,5
Операторы	430	83,3	418	83,3	414	83,2
Итого	516	100	502	100	497	100

По данным из таблицы выше мы видим, что в течение трех лет существует тенденция на сокращение персонала в общем, причем наблюдается снижение количества не только операторов, но руководителей, ведущих и старших специалистов.

Согласно проведенным наблюдениям, сокращения количества менеджерского состава оказывает влияние на снижение количества операторов и повышение текучки, т.к. сокращается объем времени для проведения обучений, отработки ошибок, и предоставления обратной связи. Особо чувствительны к этому новые сотрудники компании, т.к. в первые три месяца работы они нуждаются в постоянной поддержке и наставничестве.

Также в связи со снижением времени для различного рода обучений снижается и качество обслуживания клиентов компании, а также увеличивается

среднее время разговора в связи с тем, что операторам требуется большее количество времени для поиска решения вопроса.

Таблица 9– Движение трудовых ресурсов предприятия за 2016-2018 годы

Показатель	2016	2017	2018
Среднесписочная численность персонала всего, в т. ч.	516	502	497
Менеджеры	4	6	9
Руководители	10	9	8
Ведущие специалисты	21	20	18
Старшие специалисты	51	49	48
Операторы	430	418	414
Количество принятого на работу персонала всего, в т.ч.	13	5	12
Менеджеры	3	3	-
Руководители	2	-	-
Ведущие специалисты	4	-	-
Старшие специалисты	-	-	1
Операторы	4	2	11
Количество выбывших сотрудников, в т.ч.	27	10	17
Менеджеры	1	-	-
Руководители	3	1	-
Ведущие специалисты	5	2	-
Старшие специалисты	2	1	2
Операторы	16	6	15
Количество сотрудников, отработавших весь период, в т. ч.	476	487	468
Менеджеры	-	3	9
Руководители	5	8	8
Ведущие специалисты	12	18	18
Старшие специалисты	49	48	45
Операторы	410	410	388

Рассчитаем показатели, характеризующие движение трудовых ресурсов.

- коэффициент оборота по приему персонала

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{количество принятого на работу персонала}}{\text{среднесписочная численность}} \quad (1)$$

- коэффициент оборота по выбытию

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{количество уволившихся работников}}{\text{среднесписочная численность}} \quad (2)$$

- коэффициент замещения

$$K_{\text{з}} = \frac{\text{Количество принятых сотрудников} - \text{количество уволившихся работников}}{\text{среднесписочная численность}} \quad (3)$$

– коэффициент постоянства состава персонала предприятия

$$K_{пс} = \frac{\text{количество работников, отработавших весь год}}{\text{среднесписочная численность}} \quad (4)$$

Таблица 10 – Показатели движения рабочей силы

Показатель	2016	2017	2018
Коэффициент оборота по приему персонала в целом по предприятию	2,5	1,0	2,4
Менеджеры	75,0	50,0	-
Руководители	20,0	-	-
Ведущие специалисты	19,0	-	-
Старшие специалисты	-	-	2,1
Операторы	0,9	0,5	2,7
Коэффициент оборота по выбытию в целом по предприятию	5,2	2,0	3,4
Менеджеры	25,0	-	-
Руководители	30,0	11,1	-
Ведущие специалисты	23,8	10,0	-
Старшие специалисты	3,9	2,0	4,2
Операторы	3,7	1,4	3,6
Коэффициент замещения в целом по предприятию	-2,7	-1,0	-1,0
Менеджеры	50,0	-	-
Руководители	-10,0	-	-
Ведущие специалисты	-4,8	-	-
Старшие специалисты	-	-	-2,1
Операторы	-2,8	-1,0	-1,0
Коэффициент постоянства состава персонала предприятия в целом по предприятию	92,2	97,0	94,2
Менеджеры	-	50,0	100,0
Руководители	50,0	88,9	100,0
Ведущие специалисты	57,1	90,0	100,0
Старшие специалисты	96,1	98,0	93,8
Операторы	95,3	98,1	93,7

По данным таблиц выше можно отметить, что с каждым годом коэффициент постоянства состава персонала среди операторов идет на убыль, а коэффициент оборота по приему персонала, наоборот, растет.

Это говорит о том, что численность операторов хоть и колеблется, казалось бы, не так кардинально, по факту мы понимаем, что операторы уходят в больших количествах, просто на замену им приходят новые. И с каждым годом становится все меньше людей, которые проработали в компании хотя бы год. В связи с чем приходится увеличивать набор персонала, что тоже не есть хорошо. Мы тратим ресурсы на набор персонала, потом на обучение и адаптацию и сотрудники все равно продолжают покидать компанию в первый год работы. А если учесть, что первые месяцы они не приносят компании такую же пользу как, например, в последующие, это очень критично с точки зрения бизнеса. На рисунке 9 рассмотрим, когда именно операторы чаще всего покидают компанию.

Проведем анализ уровня образования сотрудников ООО «Т2 Мобайл» в рисунке 7.

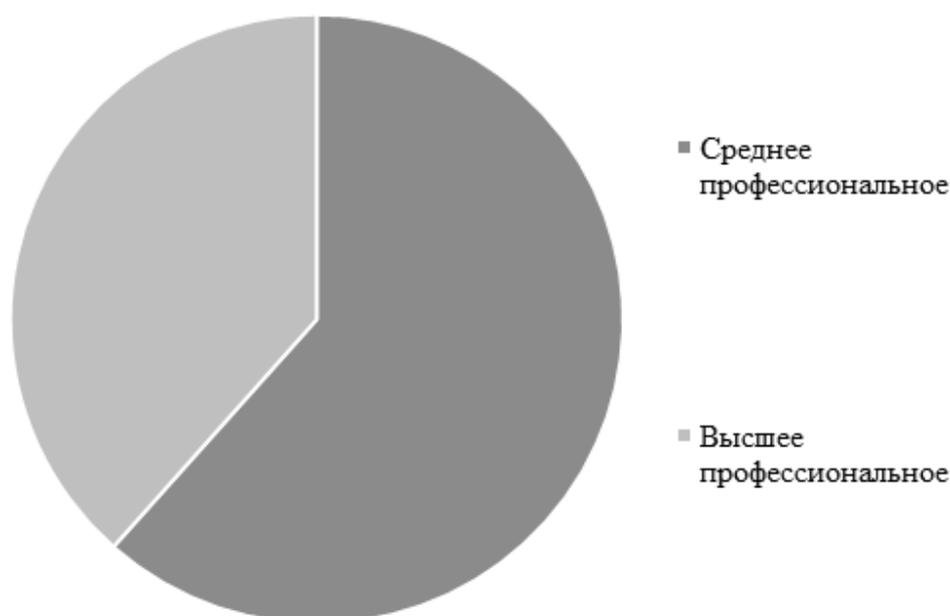


Рисунок 6– Уровень образования сотрудников

62,4% сотрудников организации имеют высшее образование. Для того, чтобы занять позицию оператора, высшее образование не требуется. Достаточно обладать лишь высокоразвитыми коммуникативными навыками, грамотной устной и письменной речью и базовыми знаниями математики и географии. Если

же говорить про менеджеров и руководителей, то занять данную должность можно лишь при наличии высшего образования.

Далее рассмотрим возрастную структуру персонала предприятия по подразделениям для того, чтобы понять, сотрудники какого возраста преобладают в компании (рисунок 7). Эта информация понадобится нам для того, чтобы разработать методы работы и коммуникации с сотрудниками.

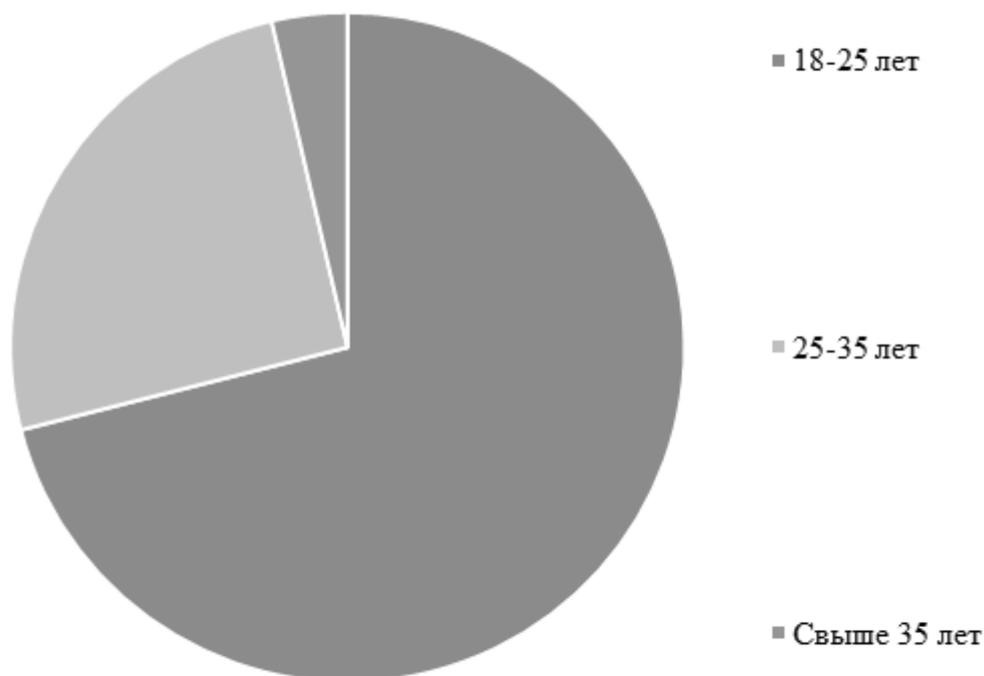


Рисунок 7 – Возрастная структура персонала

Мы видим, что для ООО «Т2 Мобайл» характерно преобладание сотрудников в возрасте от 18 до 25 лет, особенно среди операторов. Иными словами, наши сотрудники - это студенты, представители поколения Z. Важно учитывать, с каким возрастным диапазоном нам необходимо работать, ведь к каждому есть свой подход.

В рисунке 9 рассмотрим стаж работы по годам и в процентном отношении от общего числа занятых.

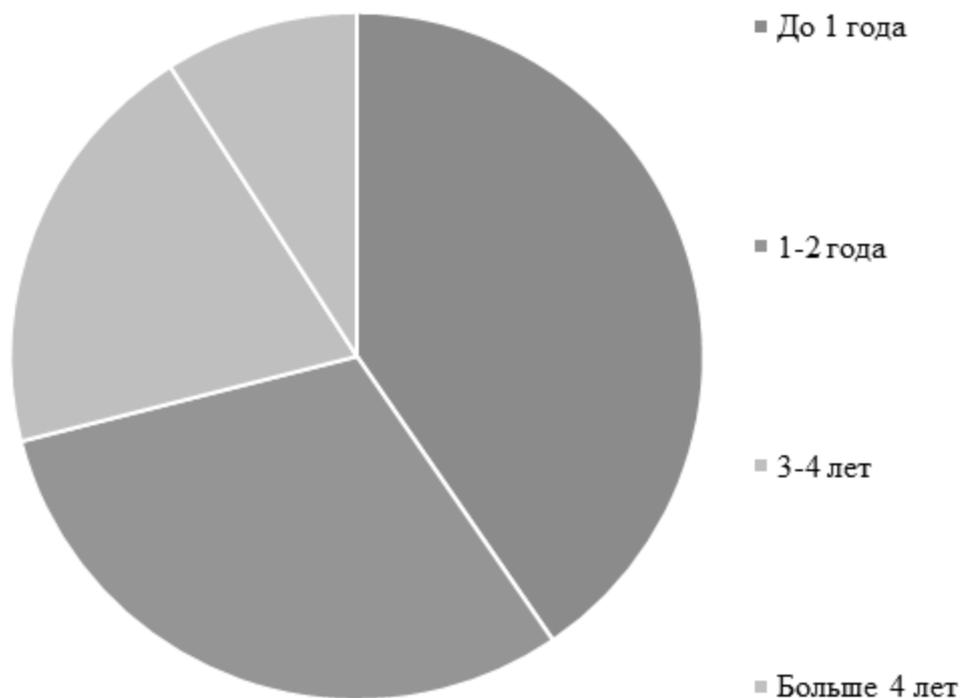


Рисунок 8 – Стаж работы в компании

По результатам мы видим, что наибольшую долю персонала составляют сотрудники, стаж работы которых составляет менее 1 года. В анализе принимали участие как операторы, так и менеджерский состав, тем не менее, учитывая, что стаж в компании выглядит таким образом из года в год, это говорит о том, что сотрудники редко остаются в компании более, чем на год.

Из проведенных анализов мы можем сделать вывод, что у предприятия есть слабые стороны, и основная из них заключается в том, что сотрудники не задерживаются в компании надолго. Таким образом компания тратит множество ресурсов на привлечение и поиск персонала, на его обучение и адаптацию, однако не получает должной отдачи в ответ.

При разработке проекта по совершенствованию системы адаптации стоит учесть как средний стаж работы в компании, так и возрастную структуру персонала, чтобы мероприятия были наиболее эффективны.

Таблица 11 - Методы управления

Группа методов	Краткое описание методов	Результат применения
Экономические	Премиальная система	Повышение уровня мотивации, производительности и работоспособности сотрудников
Организационные	Должностные инструкции и процедуры работы	
Социальные	Программа ДМС с расширенным пакетом	
Психологические	Регулярные тимбилдинги и оплачиваемые тренинги	

Методы управления персоналом — это способы воздействия на коллективы отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Таким образом, управление становится более эффективным и четким процессом. Методы управления особо важны для крупных организаций, так как управлять большим коллективом, цели участников которого могут значительно различаться, гораздо труднее, а наше время – время сетевых компаний и больших корпораций. Адекватность выбора методов управления обеспечивает активную вовлеченность работников в трудовую деятельность, что, в свою очередь, ведет к повышению прибыли.

Таблица 12 - Документы, регламентирующие процесс управления

Элемент системы управления	Регламенты управления
1. Организация в целом	Устав организации, Договор учредителей, Правила внутреннего трудового распорядка, Штатное расписание, Коллективный трудовой договор
2. Персонал	Модель рабочего места, Положение о подразделении, Должностная инструкция, Контракт / Трудовой договор, Договор о материальной ответственности, Положение об оплате труда, Порядок приема персонала в организацию, Положение об аттестации персонала, карьерограмма, Порядок увольнения персонала из организации
3. Информация управления	Положение по организации делопроизводства, Положение об информационной системе, Положение о служебной тайне, типовые формы документов,

Таблица 13 - Порядок оценки трудовой деятельности персонала организации

Мероприятия	Срок	Должностные лица	Документы
Аттестация операторов, старших и ведущих специалистов	1 неделя	Руководитель группы АО, руководитель контактного центра	Положение об аттестации, итоги аттестации
Полугодовая оценка старших/ведущих специалистов и руководителей групп	2 недели	Руководитель контактного центра, руководитель департамента абонентского обслуживания	Должностные инструкции, оценочные формы
Годовая оценка старших/ведущих специалистов и руководителей групп	2 недели	Руководитель контактного центра, руководитель департамента абонентского обслуживания	Должностные инструкции, оценочные формы

Кто касается оценки трудовой деятельности персонала, она отличается в зависимости от занимаемой должности. Например, операторы ежегодно проходят аттестацию персонала. Она длится 1 неделю. В ходе аттестации руководителем сотрудника проверяются его знания основных продуктов и процедур, а также интерфейсов оператора. Также оцениваются КРІ оператора на соответствие целевым значениям на протяжении года. В случае, если оператор отвечает верно на 90% вопросов, а также его показатели КРІ находятся не ниже целевого уровня на протяжении последних 3 месяцев, аттестация считается пройденной успешно. В случае же, если сотрудник не проходит опрос или его КРІ ниже целевого значения, для него составляется индивидуальный план развития, рассчитанный на 3 месяца, по итогам которых сотрудник проходит аттестацию вновь. В случае, если ситуация не меняется в лучшую сторону, компания оставляет за собой право попрощаться с сотрудником.

Старшие специалисты, ведущие специалисты, руководители и менеджеры проходят оценку дважды в год - полугодовая и годовая оценка. В начале года сотрудник заполняет годовую форму, где его непосредственный и вышестоящий руководитель ставят ему измеримые цели. Полугодовая оценка предназначена для того, чтобы понять на каком этапе выполнения находятся поставленные цели, а также для того, чтобы при необходимости их скорректировать (по инициативе

руководства). На годовой оценке руководитель оценивает, выполнены ли цели и в зависимости от этого оценивается сотрудника по шкале АФ. От полученной оценки зависит как годовой бонус сотрудника, так и то, продолжит ли он карьеру в компании или за её пределами.

Таблица 14 - Порядок обучения персонала организации

Мероприятия	Срок	Должностные лица	Документы
Теоретическое обучение + экзамен	2 недели	Специалист по обучению	Отчет о сдаче коллоквиума, отчет об успешной сдаче экзамена и выходе на линию
Этап наставничества	1 месяц	Специалист по адаптации	Свидетельство о прохождении начального этапа обучения

Обучение персонала на ООО «Т2 Мобайл» проходит на протяжении всего срока работы. Когда сотрудник только приходит в компанию, первым этапом для него становится начальное теоретическое обучение длительностью 2 недели. На данном этапе сотрудники знакомятся с историей и ценностями компании, а также с интерфейсами и процедурами обслуживания. Обучение проводит один из специалистов по обучению, он «закрепляется» за определенной группой на весь период обучения. Также на начальном этапе сотрудники уже практикуют обслуживание абонентов, начиная с 4 дня обучения. В этом им помогают наставники. По итогам начального обучения сотрудники сдают экзамен своим будущим руководителям. На экзамене проверяется умение качественно, быстро и отзывчиво консультировать абонентов, руководитель задает стажеру 10 вопросов. В случае, если стажер отвечает верно на 7 вопросов из 10, экзамен считается успешным. В случае, если допущено более 3 ошибок, стажер сдает экзамен повторно на следующий день. В случае же, если и на следующий день стажер допускает большое количество ошибок, работодатель расторгает с сотрудником договор.

После успешной сдачи экзамена начинается второй этап – этап наставничества или этап адаптации. На данном этапе сотрудник преимущественно консультирует абонентов, также наставники проводят ему обучение по тем темам, которые не изучаются на первоначальном этапе. На данном этапе у сотрудника появляются

KPI, которые оказывают влияние на его премиальную часть заработной платы. KPI стажера 1 месяца более лояльные, нежели у опытного оператора, у сотрудника есть 1 месяц для того, чтобы научиться выполнять показатели в полной мере.

По итогам второго этапа сотрудник переходит в штат компании. Начиная со второго месяца, сотруднику также назначается buddy-наставник – опытный оператор, успешно справляющийся с выполнением собственных KPI и зарекомендовавший себя в группе как хороший наставник. Buddy еженедельно встречается со своим стажером для анализа текущих показателей KPI, проведения мотивационной беседы и проведения обучения по западающим показателям. В случае, если стажер успешно справляется с выполнением его KPI по итогам 2 и 3 месяца работы, его buddy получает денежное вознаграждение в размере 2500 рублей.

Также на протяжении всех перечисленных выше этапов сотрудники проходят различные тренинги. На этапе оператора эти тренинги нацелены на повышение уровня вовлеченности сотрудников, на выполнение KPI.

ВЫВОД ПО ГЛАВЕ 2

Во второй главе мы провели организационно-кадровый аудит организации, по итогам которого вы увидели, что с каждым годом количество персонала в целом и операторов в частности идет на убыль. В свою очередь количество обращений от абонентов растет, что оказывает отрицательное влияние на скорость доступа абонента к оператору. Это говорит о том, что в ситуации роста количества абонентов очень важно сохранять имеющихся опытных сотрудников, а также помогать новым сотрудникам на адаптационном этапе с целью их сохранения.

Проведя анализ внутренней и внешней среды, мы увидели, что ООО «Т2 Мобайл» стоит сделать особый упор на процесс адаптации сотрудников, чтобы ресурсы, затрачиваемые на привлечение, найм и начальное обучение окупались, а сотрудники были более эффективны и реже покидали компанию.

3 ПРОЕКТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДОВ ГЕЙМИФИКАЦИИ В РАМКАХ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «Т2 МОБАЙЛ»

3.1 Анализ существующей системы адаптации персонала

Во второй главе мы провели анализы внутренней среды ООО «Т2 Мобайл», в ходе чего выявили проблему в системе адаптации операторов контактного центра. Прежде, чем приступать к разработке проекта по совершенствованию системы адаптации, рассмотрим уже существующую систему на рисунке 10.



Рисунок 9 - Система адаптации персонала ООО «Т2 Мобайл»

Что касается непосредственно формата обучения сотрудника и выполнении им должностных обязанностей на начальном этапе, вхождение в должность

происходит постепенно. На протяжении первых двух недель сотрудник преимущественно изучает теоретическую составляющую профессии (стандарты мобильной связи, основы мобильного интернета и прочие технические тонкости, позволяющие предоставить абоненту качественную консультацию в случае различных ограничений, а также сам продукт – тарифы, услуги и прочее), и совсем немного консультирует абонентов самостоятельно. Таблица 15 наглядно демонстрирует программа адаптации стажеров контактного центра.

Таблица 15 – Программа адаптации стажеров контактного центра

Должность	Длительность	Формат обучения/ адаптации	Соотношение теории/практика	KPI
Ученик	2 недели	1. Теоретическое обучение 2. Помощь на практике	80% теории, 20% практики	Нет премиальной части
Стажер 1 месяца	1 месяц	1. Теоретическое обучение 2. Тренинги 3. Частичная помощь на практике	50% теории, 50% практики	Требования к KPI на 50% ниже, чем к KPI оператора
Стажер 2-3 месяца	2 месяца	1. Тренинги 2. Бизнес-игры	25% теории, 75% практики	KPI оператора
Стажер 4-6 месяца	2 месяца	1. Тренинги	10% теории, 90% практики	KPI оператора
Оператор	До смены должности/ увольнения	1. Тренинги	100% практики	KPI оператора

В таблице 15 мы видим, что поначалу у сотрудника много теории и мало практики, с каждым этапом соотношение меняется в обратную сторону. Также мы можем видеть, что изменение соотношения «теория-практика» меняется постепенно, без резких переходов.

Соответственно, мы можем сделать вывод, что проблема системы адаптации заключается не в том, что сотрудник не успевает осознать переход от преобладания теории к преобладанию практики. Проблема именно в формате адаптационного обучения. Сотрудник просто не успевает адаптироваться, и речь

скорее не о полученных теоретических знаниях, а о адаптации к выполнению показателей КРІ, ведь и они тоже меняются, причем более быстро. Несомненно, нашей целью является адаптация сотрудника для долгосрочного сотрудничества.

Необходимо рассмотреть варианты выполнения сотрудниками показателей КРІ оператора до того, как они вступят для него в силу на вынужденной основе. Чтобы к окончанию первого месяца оператор уже был готов к выполнению показателю и не терял в заработной плате, а также не испытывал стресс.

3.2. Проект использования методов геймификации в рамках адаптации персонала ООО «Т2 Мобайл»

Однозначно система адаптации контактного центра г. Челябинск нуждается в совершенствовании. В первой главе мы выяснили, что большинство сотрудников компании в должности оператор – это сотрудники возраста 18-20 лет – представители поколения Z. Для данной возрастной категории наиболее оптимальным является обучения и адаптация с элементами геймификации. Если говорить о профессии оператора контактного центра, и в частности о нашем контактном центре, мы разработаем и внедрим следующие мероприятия:

1. Внедрение проекта «Геймификация» на этапе теоретического обучения. Прежде всего, стоит отметить, что у сотрудников нет КРІ на первом этапе адаптации, на втором этапе они лояльные, и сразу после окончания первого месяца стажировки подразумевается, что сотрудник выполняет показатели наравне с опытным оператором. С точки зрения бизнеса можно понять, почему сотруднику необходимо адаптироваться в столь короткий срок. Осталось понять, как это сделать.

Прежде всего, необходимо внедрить соревновательный элемент на выполнение КРІ еще с этапа теории. Для этого взять в расчет основные показатели: среднее время разговора, продажи и качество консультаций. Для расчета успешности возьмем бальную систему. Таким образом с момента начала

активной практики сотрудник на ежедневной основе может получать баллы за выполнение показателей КРІ оператора, а также в течение теоретического обучения будет проведен опрос по программам и опрос по скриптам, чтобы проверить, насколько свободно сотрудник ориентируется в материале. По итогам обучения у сотрудника будет некоторое количество баллов. Стажер, набравший наибольшее количество баллов, получает на выбор либо индивидуальный график на 2 недели, либо сувенирную продукцию от компании, либо стать героем обложки корпоративного журнала. Посмотрим на примерный вариант в таблице 16.

Таблица 16 – Геймификация на этапе теории

Показатель	Результат	Баллы	Начисление
Среднее время разговора	170-185	1	По итогам каждого дня
	150-169	2	
	130-149	3	
Продажи	2%	1	
	4%	2	
	6%	3	
Качество консультаций	33%	1	
	50%	2	
	75%	3	
Опрос по программам	До 5 ошибок	1	1 раз за обучение
	До 3 ошибок	2	
	Нет ошибок	3	
Блиц-опрос по скриптам	До 5 ошибок	1	
	До 3 ошибок	2	
	Нет ошибок	3	

В качестве результата мы получим сотрудников, которые еще на этапе теории фактически познакомились с КРІ, узнали, как работать над показателями на протяжении определенного промежутка времени. После экзамена они уже не будут тратить время на осознание значимости КРІ и первые попытки работы и контроля показателей.

2. Квесты и ТОП сотрудников в программе Casper. После сдачи экзамена стажер приступает к выполнению основных показателей КРІ. При этом они значительно отличаются от показателей оператора, а ведь цели снова меняются уже через месяц. В данном случае мы можем замотивировать сотрудников на сверхрезультат таким же соревновательным этапом.

У операторов контактного центра есть специальная программа – Casper. В ней отображаются показатели текущего дня. В данной программе есть техническая возможность реализовать квесты. Например, среднее накопительное время разговора сотрудника составляет 150 секунд. При этом он делает 2% продаж. Утром, когда он будет загружать программу, она поприветствует его и предложит взять квест – сделай вреднее время разговора 145 секунд и 1,3% продаж. В случае удачного достижения цели сотрудник получает баллы.

В зависимости от сложности задания баллов может быть больше или меньше. Баллы хранятся 60 дней. В данной же программе можно реализовать так называемый магазин – за баллы можно приобрести сувенирную продукцию от компании. Это может быть как обложка на паспорт с символикой Tele2 за 3 балла, так и фирменный гамак за 20 баллов. Сувенирная продукция для компании доступный ресурс, в свою очередь у сотрудников появляется дополнительная мотивация к выполнению и перевыполнению показателей.

И, наконец, реализовать в CasperТОПсотрудников в разрезе того или иного показателя. На главной странице программы будет всплывающее окно, которое отображает лучших по продажам, качеству и так далее. Это будет являться дополнительным стимулом для сотрудников, для которых главное – признание.

3. Запуск так называемых фокус-дней. Под фокусом подразумевается не ловкая проделка фокусника, а фокусирование на решении конкретной задачи. Это не обязательно должен быть 1 день, «фокус» можно запустить на несколько дней, на неделю или даже на месяц. При этом все же рекомендуется запускать фокусы на срок не более двух недель, т.к. в течение более длительного времени уже снижается концентрация и рассеивается внимание.

Как проходит фокус: например, на данный момент у компании не выполняется %продаж. Запускается конкурс, где будет 2 номинации. Первая номинация - лучший %продаж. Побеждают те, у кого по итогам двух недель будет наибольший накопительный %продаж - 3 призовых места. Вторая номинация - лучшая динамика. Данная номинация направлена на то, чтобы активно участвовали не только те сотрудники, которые уже умеют продавать и всегда находятся в числе лучших. Данная номинация для тех, у кого %продаж как раз таки невелик. Например, сейчас у сотрудника %продаж составляет 1,3%. По итогам двух недель его накопительный результат превращается в 5%. Динамика составила 3,7%. Победители - сотрудники с наибольшей динамикой, также 3 призовых места.

Таким образом те, у кого этот показатель не удавался получают шанс победить, а также дополнительный стимул развивать навык продажи, что несомненно, является долгосрочным результатом для компании. Итого шесть победителей – по три в каждой номинации. Шанс победить есть у каждого. Продажи приедены в качестве примера, фокусы могут быть направлены на любой показатель, которому необходимо уделить внимание в данный момент.

Для того, чтобы участники постоянно видели свой результат и понимали, на каком месте находятся, необходимо постоянно отправлять промежуточные итоги. А также это необходимо делать для того, чтобы у всех сохранялся интерес к участию в фокусе. То же самое относится к результатам конкурса.

Отправлять промежуточные итоги стоит в интересном, привлекательном, читабельном формате. При открытии коммуникации по итогам фокуса, не должно возникать желания её закрыть, она не должна представлять из себя большое количество текстовых символов и минимум красочности. Коммуникация должна быть краткой и лаконичной, при этом предоставлять всю необходимую информацию. Она должна быть запоминаемой, отличаться от стандартных ежедневных коммуникаций.

В качестве возможного примера подобной промежуточной коммуникации рассмотрим рисунок 10.

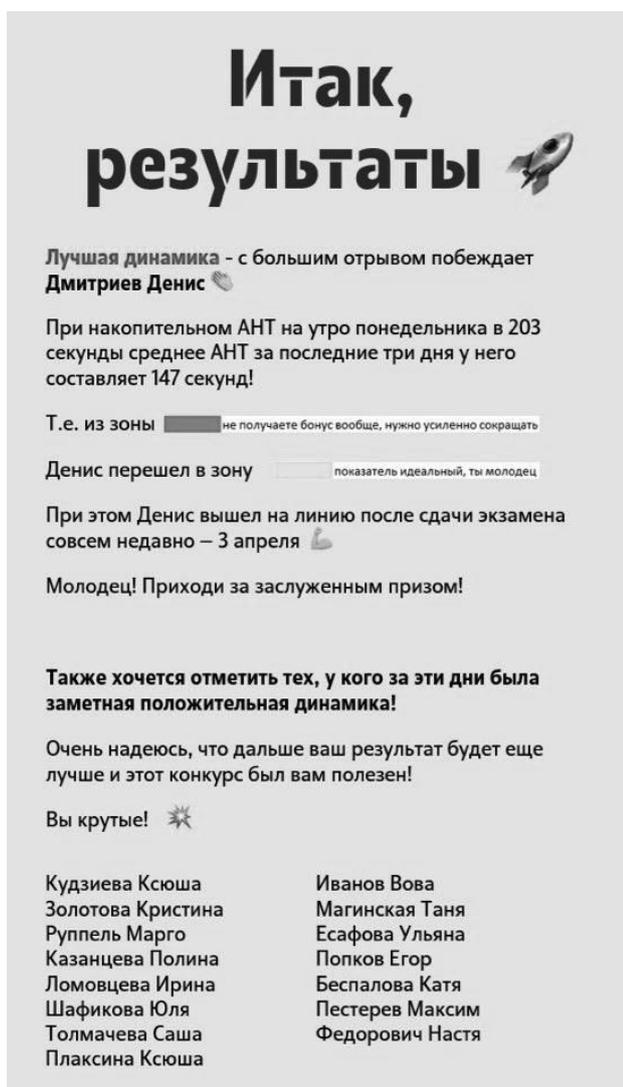


Рисунок 10 - Отправка коммуникации победителям конкурса

Как мы выяснили в первой главе, подавляющее большинство сотрудников контактного центра – яркие представители поколения Z. Отправка письма с темой «Промежуточные итоги» и с текстовым содержанием вряд ли будет способствовать пробуждению интереса у сотрудников и последующем желании принять участие в следующем фокусе. Коммуникация должна быть краткой, яркой, запоминающейся. Также поколение Z, увы, не склонно читать корпоративную почту на постоянной основе. На данный момент взаимодействие с сотрудниками уже строится в мессенджерах, там же и стоит отправить общую коммуникацию. Единственное уточнение - не стоит запускать фокусы очень

часто, т.к. есть вероятность, что они превратятся не в дополнительный стимул, а в единственную причину, по которой сотрудники будут выкладываться по полной.

Рассмотрим, как будет выглядеть система адаптации персонала после реализации и внедрения проекта (рисунок 11).



Рисунок 11 – Обновленная система адаптации персонала ООО «Т2 Мобайл»

Как видно из рисунка 12, в системе адаптации персонала компании появились новые пункты:

1. В блоке «объекты» значение «стажеры 1 месяца» изменилось на «стажеры 1-3 месяца». Адаптировать сотрудника в столь короткий срок, как 1 месяц, не просто

сложно, а порой невозможно. Таким образом адаптационные мероприятия продолжают применяться к сотруднику на протяжении более длительного срока.

2. В блоке «субъекты» появились пункты «операционный блок» и «руководители ГАО». Т.е. если ранее адаптацией сотрудников занимался преимущественно отдел адаптации и обучения, то сейчас работать над качественно выстроенной системой адаптации будут также и непосредственные руководители стажеров, о которых идет речь. Таким образом начинают привлекаться сотрудники, заинтересованные в успешности этого процесса и обладающие дополнительными инструментами. Например, если говорить о стажерах 2 и 3 месяца, отделу адаптации трудно взаимодействовать с ними так же плотно, как и в первый месяц работы, т.к. не хватает человеческих и временных ресурсов. Ранее по этой причине адаптационные мероприятия заканчивались на 1 месяце. Сейчас же с помощью руководителей сотрудники будут получать необходимые знания и навыки гораздо дольше, что им так необходимо.

3. Геймификация на этапе теории обеспечит предварительное знакомство с таким новым понятием для стажеров, как КРІи позволит прийти к выполнению целевых значений в более короткие сроки.

4. Регулярное проведение фокус-дней позволит стажерам получить дополнительный стимул. Работа оператора – это достаточно монотонный процесс. И если говорить о 1 месяце работы, у сотрудника присутствуют такие активности как обучения и тренинги. Начиная же со 2 месяца 90% активностей – это обслуживание абонентов. Фокус-дни помогут избежать выгорания сотрудников.

5. Выполнение целевых показателей КРІ на теоретическом обучении позволит новым сотрудникам получить практику в выполнении незнакомых показателей без ущерба их заработной плате, что в будущем будет способствовать более быстрому вхождению в должность.

Среди основных преимуществ нового проекта - снижение количества сотрудников, покидающих компанию в первые месяцы работы, а также повышение эффективности труда стажеров. При этом существуют силы, которые

могут оказать негативное влияние на реализацию проекта. Проведя анализ поля сил с помощью модели Курта Левина (рисунок 12), мы сможем подробно рассмотреть влияние движущих и сдерживающих сил.

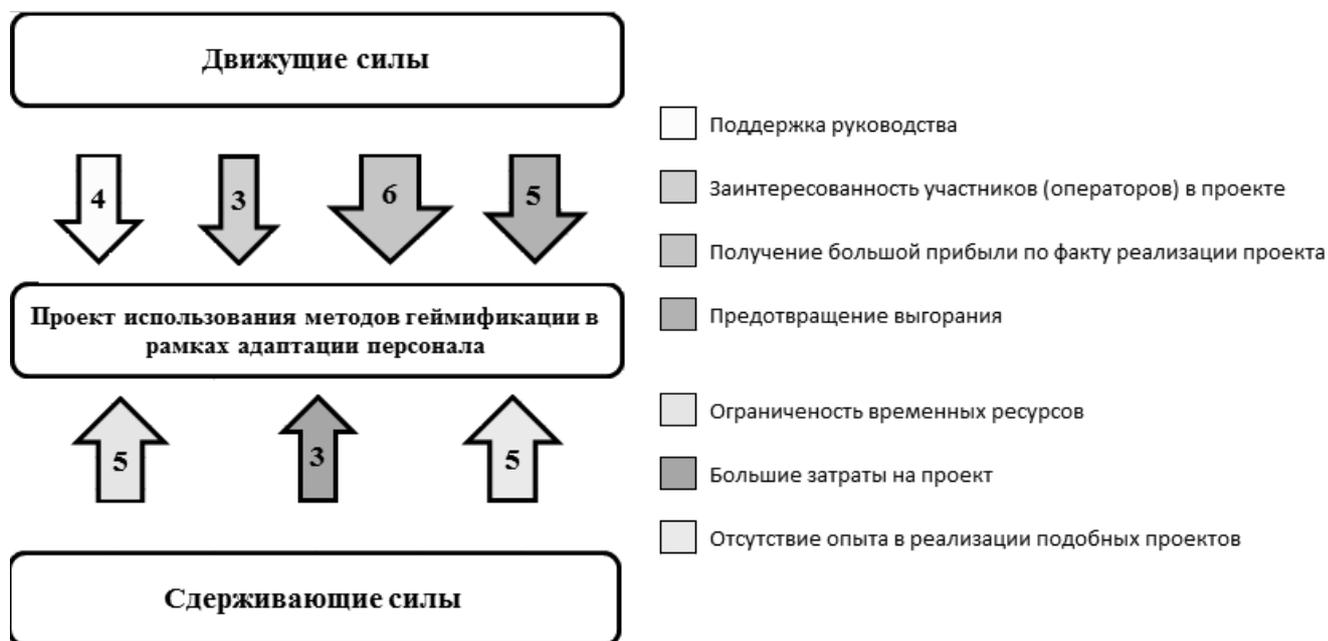


Рисунок 12 - Поле сил К. Левина

Проведя анализ, мы видим, что суммарное количество баллов движущих сил составляет 18 баллов, сдерживающих – 13 баллов. При этом для минимизации воздействия сдерживающих сил необходимо провести следующие мероприятия:

1. Своевременное планирование дополнительных ресурсов для помощи в отделе адаптации и обучения;
2. Планирование бюджета с целью обеспечения средств на все этапы проекта;
3. Использование опыта консалтинговых фирм для решения подобных кейсов.

Помимо сдерживающих факторов у каждого проекта могут быть потенциальные риски, которые также могут оказать влияние на успешность внедрения проекта. Рассмотрим возможные риски (таблица 17), оценим силу влияния и вероятность их проявления, после чего сможем вычислить коэффициент влияния, а также разработаем мероприятия по минимизации возможного воздействия перечисленных рисков.

Таблица 17 - Оценка рисков проекта

№	Риск	Описание	Сила влияния	Вероятность проявления	Кэфф. влияния
R1	Отсутствие вовлеченности со стороны ГАО	В нашем случае есть поддержка со стороны вышестоящего руководства. Однако для того, чтобы проект был успешен, необходима поддержка на всех уровнях: начиная с операторов (есть) и заканчивая группами абонентского обслуживания. В случае, если в группах не будут «драйвить» данный проект, он может не найти должного отклика и не принести ожидаемой прибыли.	0,8	0,6	0,48
R2	Падение качества обслуживания	В большинстве случаев операторы получают баллы за выполнение таких операционных показателей, как продажи и среднее время разговора. В таком случае операторы могут делать упор на те показатели, что принесут им больше баллов, тем самым ухудшая показатель качества	0,7	0,7	0,49
R3	Увольнение сотрудников, отвечающих за реализацию проекта	Для проекта требуется большое количество человеческих и временных ресурсов. Те, кто отвечают за реализацию, могут не выдержать нагрузки.	0,9	0,7	0,63
R4	Повышение цен на услуги сторонних компаний	Для реализации проекта мы задействуем как собственные ресурсы, так и сторонние компании, например, мы приобретаем комплектующие и техническое оснащение. В случае изменения цен в большую сторону возрастут затраты на проект.	0,9	0,4	0,36
R5	Возникновение дополнительных затрат	В случае возникновения непредвиденных затрат, также возрастает бюджет на реализацию проекта.	0,9	0,5	0,45

Из таблицы 17 мы можем сделать вывод, что большинство рисков могут оказать большое влияние на течение проекта, при этом они имеют низкую степень

проявления. Далее наглядно отобразим полученные результаты в карте рисков (таблица18).

Таблица 18 – Карта рисков проекта

Вероятность	0,9										
	0,8										
	0,7								R2		R3
	0,6									R1	
	0,5										R5
	0,4										R4
	0,3										
	0,2										
	0,1										
	0										
		0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9
		Влияние									

Из карты рисков мы видим, что наибольшее влияние и при этом высокую вероятность имеет риск «Увольнение сотрудников, отвечающих за реализацию проекта». Минимизировать возможные последствия данного риска можно благодаря отправке матрицы ответственности участникам проекта, а также благодаря постоянной коммуникации между всеми участниками по статусам той или иной задачи. В дальнейшем, в случае, если кому-то нужно будет продолжить реализацию проекта, он будет обладать четким пониманием, какая задача закреплена за ним, а также в каком статусе она находится на текущий момент.

Далее представим комплекс мероприятий, необходимых для реализации данного проекта (таблица 19).

Таблица 19 – Мероприятия по реализации проекта

№	Мероприятие	Начало	Частота	Трудоемкость (человекодни)	Ответственные
Инициация					
1	Анализ текущих показателей КРІ;	01.02.19	единовременно	3	Ведущий специалист по адаптации
2	Проведение опроса;	01.02.19	единовременно	1	
3	Постановка цели;	03.02.19	единовременно	1	
4	Коммуникация сотрудникам;	05.02.19	единовременно	1	

Продолжение таблицы 19

№	Мероприятие	Начало	Частота	Трудоемкость (человекодни)	Ответственные
5	Сбор рекомендаций от отделов адаптации, обучения и региональных групп	07.02.19	единовременно	1	Ведущий специалист по адаптации
6	Оценка необходимости внедрения нового интерфейса	09.02.19	единовременно	2	
7	Получение ОС сотрудников	12.02.19	единовременно	1	
8	Согласование запуска нового интерфейса с бизнесом	14.02.19	единовременно	2	Руководитель операционного блока
Разработка					
9	Выделение показателей KPI, участвующих в проекте;	17.02.19	единовременно	2	Ведущий специалист по адаптации, руководитель операционного блока
10	Подготовка новой процедуры теоретического обучения с учетом изменений:	19.02.19	единовременно	4	Ведущий специалист по адаптации
11	Подготовка коммуникаций (региональным группам и стажерам)	21.02.19	единовременно	1	
12	Разработка бальной системы;	23.02.19	единовременно	2	
13	Разработка системы вознаграждения;	26.02.19	единовременно	4	
14	Согласование с бизнесом регулярного выделения сувенирной продукции;	01.03.19	единовременно	1	Руководитель операционного блока
15	Согласование печати в корпоративном	03.03.19	единовременно	1	Ведущий специалист по адаптации

	журнале				
16	Заказ нового интерфейса у разработчиков;	05.03.19	единовременно	2	
17	Техническая разработка нового интерфейса;	07.03.19	единовременно	30	Менеджер по внедрению новых продуктов

Продолжение таблицы 19

№	Мероприятие	Начало	Частота	Трудоемкость (человекодни)	Ответственные
18	Подготовка инструкции к использованию;	01.04.19	единовременно	3	Менеджер по процедурам
19	Подготовка материалов для «магазина»	05.04.19	единовременно	1	Ведущий специалист по адаптации
20	Определение количества победителей и призов;	07.04.19	единовременно	1	
Внедрение					
21	Внедрение новой системы теоретического обучения;	09.04.19	пролонгировано	28	Ведущий специалист по адаптации, специалист по обучению
22	Коммуникация региональным группам о новом формате теоретического обучения;	15.04.19	единовременно	1	Ведущий специалист по адаптации
23	Печать учебных материалов (зачеток);	17.04.19	пролонгировано	14	Специалист по обучению
24	Обновление действующих процедур	02.05.19	единовременно	2	Менеджер по процедурам
25	Централизованная коммуникация о функционале на контактный центр;	05.05.19	единовременно	1	Ведущий специалист по адаптации
26	Яркая, заметная коммуникация за 1 неделю, за 3 дня и в день запуска фокуса	07.05.19	единовременно	1	
Эксплуатация					
27	Проведение вводного обучения;	09.05.19	единовременно	1	Ведущий специалист по адаптации
28	Ежедневная выгрузка итогов предыдущего дня;	11.05.19	пролонгировано	14	
29	Проведение опроса по программам и блиц-опроса по скриптам;	26.05.19	единовременно	2	Специалист по обучению

30	Начисление баллов;	29.05.19	единовременно	1	Ведущий специалист по адаптации
----	--------------------	----------	---------------	---	---------------------------------

Окончание таблицы 19

№	Мероприятие	Начало	Частота	Трудоемкость (человекодни)	Ответственные
31	Итоговый подсчет результатов;	31.05.19	единовременно	1	Ведущий специалист по адаптации
32	Награждение победителей;	02.06.19	единовременно	2	
33	Коммуникация об итогах конкурса	05.06.19	единовременно	1	
34	Контроль функционирования новых возможностей	07.06.19	пролонгировано	30	
35	Организация выдачи призов из «магазина»	08.07.19	единовременно	1	Специалист по административным вопросам
36	Регулярное подведение промежуточных итогов;	10.07.19	пролонгировано	7	Ведущий специалист по адаптации
Завершение					
37	Получение ОС от региональных групп;	18.07.19	единовременно	1	Ведущий специалист по адаптации
38	Получение ОС от сотрудников;	20.07.19	единовременно	1	
39	Получение ОС от отдела адаптации;	22.07.19	единовременно	1	
40	Сравнение динамики показателей КРІ в разрезе контактного центра	24.07.19	единовременно	2	
41	Контроль результатов (анализ полученной прибыли)	27.07.19	единовременно	1	
Всего дней				176	

Далее представим матрицу ответственности по перечисленным выше мероприятиям для обеспечения четкого разграничения обязанностей.

Таблица 20 – Матрица ответственности

№	Мероприятие	Вед. спец по адапт ац	Спец. по обучени ю	Рук. опер. Блока	Спец. по админ. вопросам	Менеджер по процедурам	Менеджер по внедрению
Инициация							
1	Анализ текущих показателей КРІ;	О, У, И					
2	Проведение опроса;	О, У, И					
3	Постановка цели;	О, У, И					
4	Коммуникация сотрудникам;	О, У, И					
5	Сбор рекомендаций от отделов адаптации, обучения и региональных групп	О, У, И					
6	Оценка необходимости внедрения нового интерфейса	И		О, У, И			
7	Получение ОС сотрудников	О, У, И					
8	Согласование запуска интерфейса с бизнесом			О, И			
Разработка							
9	Выделение показателей КРІ, участвующих в проекте;	О		И			
10	Подготовка новой процедуры теоретического обучения с учетом изменений:	О, У, И					
11	Подготовка коммуникаций (региональным группам и стажерам)	О, У, И					
12	Разработка бальной системы;	О, У, И					
13	Разработка системы вознаграждения;	О, У, И					
14	Согласование с бизнесом регулярного выделения сувенирной			О, И			

	продукции;						
15	Согласование печати в корпоративном журнале	О, У, И					

Продолжение таблицы 20

№	Мероприятие	Вед. спец по адаптац	Спец. по обучению	Рук. опер. Блока	Спец. по админ. вопросам	Менеджер по процедурам	Менеджер по внедрению
16	Заказ нового интерфейса у разработчиков;	О, У, И					
17	Техническая разработка нового интерфейса;	О					И
18	Подготовка инструкции к использованию;	У				О, И	
19	Подготовка материалов для «магазина»	О, У, И					
20	Определение количества победителей и призов;	О, У, И					
Внедрение							
21	Внедрение новой системы теоретического обучения;	О, У, И	О, У, И				
22	Коммуникация региональным группам о новом формате теоретического обучения;	О, У, И					
23	Печать учебных материалов (зачеток);		О, У, И				
24	Обновление действующих процедур	У				О, И	
25	Централизованная коммуникация о функционале на контактный центр;	О, У, И					
26	Яркая, заметная коммуникация за 1 неделю, за 3 дня и в день запуска фокуса	О, У, И					
Эксплуатация							
27	Проведение	О, У, И					

	вводного обучения;						
28	Ежедневная выгрузка итогов предыдущего дня;	О, У, И					

Окончание таблицы 20

№	Мероприятие	Вед. спец по адапта ц	Спец. по обучению	Рук. опер. Блока	Спец. по админ. вопросам	Менеджер по процедурам	Менеджер по внедрению
29	Проведение опроса по программам и блиц-опроса по скриптам;		О, У, И				
30	Начисление баллов;	О, У, И					
31	Итоговый подсчёт результатов;	О, У, И					
32	Награждение победителей;	О, У, И					
33	Коммуникация об итогах конкурса	О, У, И					
34	Контроль функционирования новых возможностей	О, У, И					
35	Организация выдачи призов из «магазина»	О			И		
36	Регулярное подведение промежуточных итогов;	О, У, И					
Завершение							
37	Получение ОС от региональных групп;	О, У, И					
38	Получение ОС от сотрудников;	О, У, И					
39	Получение ОС от отдела адаптации;	О, У, И					
40	Сравнение динамики показателей КРІ в разрезе контактного центра	О, У, И					
41	Контроль результатов (анализ полученной прибыли)	О, У, И					

--	--	--	--	--	--	--	--

Далее рассмотрим трудоемкость мероприятий в днях.

Таблица 21 – Трудоемкость проектных мероприятий

№	Мероприятие	Вед. спец по адаптации	Спец. по обучению	Рук. опер. блока	Спец. по админ. воп.	Менеджер по процедурам	Менеджер по внедрению	Всего дней
Инициация								
1	Анализ текущих показателей КРІ;	3						3
2	Проведение опроса;	1						1
3	Постановка цели;	1						1
4	Коммуникация сотрудникам;	1						1
5	Сбор рекомендаций от отделов адаптации, обучения и региональных групп	1						1
6	Оценка необходимости внедрения нового интерфейса	2						2
7	Получение ОС сотрудников	1						1
8	Согласование запуска нового интерфейса с бизнесом			2				2
Разработка								
9	Выделение показателей КРІ, участвующих в проекте;	1		1				2
10	Подготовка новой процедуры теоретического обучения с учетом изменений:	4						4
11	Подготовка коммуникаций (региональным группам и стажерам)	1						1
12	Разработка базальной системы;	2						2
13	Разработка системы вознаграждения;	4						4

Продолжение таблицы 21

№	Мероприятие	Вед. спец по адаптации	Спец. по обучению	Рук. опер. блока	Спец. по админ. вопросам	Менеджер по процедурам	Менеджер по внедрению	Всего дней
14	Согласование с бизнесом регулярного выделения сувенирной продукции;			1				1
15	Согласование печати в корпоративном журнале	1						1
16	Заказ нового интерфейса у разработчиков;	2						2
17	Техническая разработка нового интерфейса;						30	30
18	Подготовка инструкции к использованию ;					3		3
19	Подготовка материалов для «магазина»	1						1
20	Определение количества победителей и призов;	1						1
Внедрение								
21	Внедрение новой системы теоретического обучения;	14	14					28
22	Коммуникация региональным группам о новом формате теоретического обучения;	1						1
23	Печать учебных материалов		14					14

	(зачеток);							
--	------------	--	--	--	--	--	--	--

Продолжение таблицы 21

№	Мероприятие	Вед. спец по адаптации	Спец. по обучению	Рук. опер. блока	Спец. по админ. вопросам	Менеджер по процедурам	Менеджер по внедрению	Всего дней
24	Обновление действующих процедур					2		2
25	Централизованная коммуникация о функционале на контактный центр;	1						1
26	Яркая, заметная коммуникация за 1 неделю, за 3 дня и в день запуска фокуса	1						1
Эксплуатация								
27	Проведение вводного обучения;	1						1
28	Ежедневная выгрузка итогов предыдущего дня;	14						14
29	Проведение опроса по программам и блиц-опроса по скриптам;		2					2
30	Начисление баллов;	1						1
31	Итоговый подсчёт результатов;	1						1
32	Награждение победителей;	2						2
33	Коммуникация об итогах конкурса	1						1
34	Контроль функционирования новых возможностей	30						30

Окончание таблицы 21

№	Мероприятие	Вед. спец по адаптации	Спец. по обучению	Рук. опер. блока	Спец. по админ. воп.	Менеджер по процедурам	Менеджер по внедрению	Всего дней
35	Организация выдачи призов из «магазина»				1			1
36	Регулярное подведение промежуточных итогов;	7						7
Завершение								
37	Получение ОС от региональных групп;	1						1
38	Получение ОС от сотрудников;	1						1
39	Получение ОС от отдела адаптации;	1						1
40	Сравнение динамики показателей КРІ в разрезе контактного центра	2						2
41	Контроль результатов (анализ полученной прибыли)	1						1
Итого		107	30	4	1	5	30	177

Таблица 22 – Заработная плата членов проектной команды

№	Мероприятие	Вед. спец. по адаптации	Спец. по обучению	Рук. опер. Блока	Спец. по админ. воп.	Менеджер по процедурам	Менеджер по внедрению	Всего рублей
		2320	2000	2560	1200	2960	2960	
Инициация								
1	Анализ текущих показателей КРІ;	6960	0	0	0	0	0	6960
2	Проведение опроса;	2320	0	0	0	0	0	2320
3	Постановка	2320	0	0	0	0	0	2320

цели;								
-------	--	--	--	--	--	--	--	--

Продолжение таблицы 22

№	Мероприятие	Вед. спец. по адаптации	Спец. по обучению	Рук. опер. Блока	Спец. по админ. воп.	Менеджер по процедурам	Менеджер по внедрению	Всего рублей
4	Коммуникация сотрудникам;	2320	0	0	0	0	0	2320
5	Сбор рекомендаций от отделов адаптации, обучения и региональных групп	2320	0	0	0	0	0	2320
6	Оценка необходимости внедрения нового интерфейса	4640	0	0	0	0	0	4640
7	Получение ОС сотрудников	2320	0	0	0	0	0	2320
8	Согласование запуска нового интерфейса с бизнесом	0	0	5120	0	0	0	5120
Разработка								
9	Выделение показателей КРІ, участвующих в проекте;	2320	0	2560	0	0	0	4880
10	Подготовка новой процедуры теоретического обучения с учетом изменений:	9280	0	0	0	0	0	9280
11	Подготовка коммуникаций (региональным группам и стажерам)	2320	0	0	0	0	0	2320
12	Разработка базальной системы;	4640	0	0	0	0	0	4640
13	Разработка системы вознаграждения;	9280	0	0	0	0	0	9280
14	Согласование с бизнесом	0	0	2560	0	0	0	2560

	регулярного выделения сувенирной продукции;							
15	Согласование печати в корпоративном журнале	2320	0	0	0	0	0	2320

Продолжение таблицы 22

№	Мероприятие	Вед. спец. по адаптации	Спец. по обучению	Рук. опер. Блока	Спец. по админ. воп.	Менеджер по процедурам	Менеджер по внедрению	Всего рублей
16	Заказ нового интерфейса у разработчиков;	4640	0	0	0	0	0	4640
17	Техническая разработка нового интерфейса;	0	0	0	0	0	88800	88800
18	Подготовка инструкции к использованию;	0	0	0	0	8880	0	8880
19	Подготовка материалов для «магазина»	2320	0	0	0	0	0	2320
20	Определение количества победителей и призов;	2320	0	0	0	0	0	2320
Внедрение								
21	Внедрение новой системы теоретического обучения;	32480	28000	0	0	0	0	60480
22	Коммуникация региональным группам о новом формате теоретического обучения;	2320	0	0	0	0	0	2320
23	Печать учебных материалов (зачеток);	0	28000	0	0	0	0	28000
24	Обновление действующих процедур	0	0	0	0	5920	0	5920
25	Централизованная коммуникация о функционале на контактный центр;	2320	0	0	0	0	0	2320
26	Яркая, заметная коммуникация за 1 неделю, за 3 дня и в день запуска фокуса	2320	0	0	0	0	0	2320

Окончание таблицы 22

Эксплуатация								
27	Проведение вводного обучения;	2320	0	0	0	0	0	2320
28	Ежедневная выгрузка итогов предыдущего дня;	32480	0	0	0	0	0	32480
29	Проведение опроса по программам и блиц-опроса по скриптам;	0	4000	0	0	0	0	4000
30	Начисление баллов;	2320	0	0	0	0	0	2320
31	Итоговый подсчёт результатов;	2320	0	0	0	0	0	2320
32	Награждение победителей;	4640	0	0	0	0	0	4640
33	Коммуникация об итогах конкурса	2320	0	0	0	0	0	2320
34	Контроль функционирования новых возможностей	69600	0	0	0	0	0	69600
35	Организация выдачи призов из «магазина»	0	0	0	1200	0	0	1200
36	Регулярное подведение промежуточных итогов;	16240	0	0	0	0	0	16240
Завершение								
37	Получение ОС от региональных групп;	2320	0	0	0	0	0	2320
38	Получение ОС от сотрудников;	2320	0	0	0	0	0	2320
39	Получение ОС от отдела адаптации;	2320	0	0	0	0	0	2320
40	Сравнение динамики показателей КРІ в разрезе контактного центра	4640	0	0	0	0	0	4640
41	Контроль результатов (анализ полученной прибыли)	2320	0	0	0	0	0	2320

Bcero	248240	60000	10240	1200	14800	88800	423280
-------	--------	-------	-------	------	-------	-------	--------

3.3. Расчет стоимости проекта

Далее составим сметы затрат, где прочие расходы – это бюджет, заложенный на непредвиденные затраты в ходе проекта.

Таблица 23 – Смета инвестиционных расходов

№	Мероприятие	Зар. плата	Матер.	Прочие расходы	Всего
1	Анализ текущих показателей KPI;	6960		348	7308
2	Проведение опроса;	2320		116	2436
3	Постановка цели;	2320		116	2436
4	Коммуникация сотрудникам;	2320		116	2436
5	Сбор рекомендаций от отделов адаптации, обучения и региональных групп	2320		116	2436
6	Оценка необходимости внедрения нового интерфейса	4640		232	4872
7	Получение ОС сотрудников	2320		116	2436
8	Согласование запуска нового интерфейса с бизнесом	5120		256	5376
9	Выделение показателей KPI, участвующих в проекте;	4880		244	5124
10	Подготовка новой процедуры теоретического обучения с учетом изменений:	9280		464	9744
11	Подготовка коммуникаций (региональным группам и стажерам)	2320		116	2436
12	Разработка бальной системы;	4640		232	4872
13	Разработка системы вознаграждения;	9280		464	9744
14	Согласование с бизнесом регулярного выделения сувенирной продукции;	2560	2543	128	5231
15	Согласование печати в корпоративном журнале	2320	1350	116	3786
16	Заказ нового интерфейса у разработчиков;	4640		232	4872
17	Техническая разработка нового интерфейса;	88800		4440	93240
18	Подготовка инструкции к использованию;	8880		444	9324
19	Подготовка материалов для «магазина»	2320		116	2436
20	Определение количества победителей и призов;	2320		116	2436
21	Внедрение новой системы теоретического обучения;	60480		3024	63504
22	Коммуникация региональным группам о новом формате теоретического обучения;	2320		116	2436
23	Печать учебных материалов (зачеток);	28000		1400	29400
24	Обновление действующих процедур	5920	100	296	6316
25	Централизованная коммуникация о функционале на контактный центр;	2320		116	2436
26	Яркая, заметная коммуникация за 1 неделю, за 3 дня и в день запуска фокуса	2320		116	2436
Всего		271920	3993	13596	289509

Таблица 24 – Смета эксплуатационных расходов

№	Мероприятие	Зар. Плата	Материалы	Прочие расходы	Всего
27	Проведение вводного обучения;	2320		116	2436
28	Ежедневная выгрузка итогов предыдущего дня;	32480		1624	34104
29	Проведение опроса по программам и блиц-опроса по скриптам;	4000		200	4200
30	Начисление баллов;	2320		116	2436
31	Итоговый подсчёт результатов;	2320		116	2436
32	Награждение победителей;	4640		232	4872
33	Коммуникация об итогах конкурса	2320		116	2436
34	Контроль функционирования новых возможностей	69600		3480	73080
35	Организация выдачи призов из «магазина»	1200		60	1260
36	Регулярное подведение промежуточных итогов;	16240		812	17052
37	Получение ОС от региональных групп;	2320		116	2436
38	Получение ОС от сотрудников;	2320		116	2436
39	Получение ОС от отдела адаптации;	2320		116	2436
40	Сравнение динамики показателей KPI в разрезе контактного центра	4640		232	4872
41	Контроль результатов (анализ полученной прибыли)	2320		116	2436
Всего		151360	0	7568	158928

Далее составим бюджет инвестиционных и эксплуатационных затрат.

Таблица 25– Бюджет инвестиционных затрат

№	Мероприятие/месяц	2	3	4	5	6	7	Всего
1	Анализ текущих показателей KPI;	7308						7308
2	Проведение опроса;	2436						2436
3	Постановка цели;	2436						2436
4	Коммуникация сотрудникам;	2436						2436

Окончание таблицы 25

№	Мероприятие/месяц	2	3	4	5	6	7	Всего
5	Сбор рекомендаций от отделов адаптации, обучения и региональных групп	2436						2436
6	Оценка необходимости внедрения нового интерфейса	4872						4872
7	Получение ОС сотрудников	2436						2436
8	Согласование запуска нового интерфейса с бизнесом	5376						5376
9	Выделение показателей КРІ, участвующих в проекте;	5124						5124
10	Подготовка новой процедуры теоретического обучения с учетом изменений:	9744						9744
11	Подготовка коммуникаций (региональным группам и стажерам)	2436						2436
12	Разработка бальной системы;	4872						4872
13	Разработка системы вознаграждения;	9744						9744
14	Согласование с бизнесом регулярного выделения сувенирной продукции;		5231					5231
15	Согласование печати в корпоративном журнале		3786					3786
16	Заказ нового интерфейса у разработчиков;		4872					4872
17	Техническая разработка нового интерфейса;		93240					93240
18	Подготовка инструкции к использованию;			9324				9324
19	Подготовка материалов для «магазина»			2436				2436
20	Определение количества победителей и призов;			2436				2436
21	Внедрение новой системы теоретического обучения;			63504				63504
22	Коммуникация региональным группам о новом формате теоретического обучения;			2436				2436
23	Печать учебных материалов (зачеток);			29400				29400
24	Обновление действующих процедур				6316			6316
25	Централизованная коммуникация о функционале на контактный центр;				2436			2436
26	Яркая, заметная коммуникация за 1 неделю, за 3 дня и в день запуска фокуса				2436			
Всего		61656	107129	109536	11188	0	0	289509

Таблица 26– Бюджет эксплуатационных затрат

№	Мероприятие/месяц	2	3	4	5	6	7	Всего
1	Проведение вводного обучения;				2436			2436
2	Ежедневная выгрузка итогов предыдущего дня;				34104			34104
3	Проведение опроса по программам и блиц-опроса по скриптам;				4200			4200
4	Начисление баллов;				2436			2436
5	Итоговый подсчёт результатов;				2436			2436
6	Награждение победителей;					4872		4872
7	Коммуникация об итогах конкурса					2436		2436
8	Контроль функционирования новых возможностей					73080		73080
9	Организация выдачи призов из «магазина»						1260	1260
10	Регулярное подведение промежуточных итогов;						17052	17052
11	Получение ОС от региональных групп;						2436	2436
12	Получение ОС от сотрудников;						2436	2436
13	Получение ОС от отдела адаптации;						2436	2436
14	Сравнение динамики показателей КРІ в разрезе контактного центра						4872	4872
15	Контроль результатов (анализ полученной прибыли)						2436	2436
Всего		0	0	0	45612	80388	32928	158928

Далее рассчитаем сводный бюджет на реализацию проекта.

Таблица 27– Сводный бюджет

№	Мероприятие/месяц	2	3	4	5	6	7	Всего
1	Анализ текущих показателей КРІ;	7308						7308
2	Проведение опроса;	2436						2436
3	Постановка цели;	2436						2436
4	Коммуникация сотрудникам;	2436						2436
5	Сбор рекомендаций от отделов адаптации, обучения и региональных групп	2436						2436
6	Оценка необходимости внедрения нового интерфейса	4872						4872
7	Получение ОС сотрудников	2436						2436
8	Согласование запуска нового интерфейса с бизнесом	5376						5376
9	Выделение показателей КРІ, участвующих в проекте;	5124						5124
10	Подготовка новой процедуры теоретического обучения с учетом изменений:	9744						9744
11	Подготовка коммуникаций (региональным группам и стажерам)	2436						2436
12	Разработка бальной системы;	4872						4872
13	Разработка системы вознаграждения;	9744						9744

Продолжение таблицы 27

№	Мероприятие/месяц	2	3	4	5	6	7	Всего
14	Согласование с бизнесом регулярного выделения сувенирной продукции;		5231					5231
15	Согласование печати в корпоративном журнале		3786					3786
16	Заказ нового интерфейса у разработчиков;		4872					4872
17	Техническая разработка нового интерфейса;		93240					93240
18	Подготовка инструкции к использованию;			9324				9324
19	Подготовка материалов для «магазина»			2436				2436
20	Определение количества победителей и призов;			2436				2436
21	Внедрение новой системы теоретического обучения;			63504				63504
22	Коммуникация региональным группам о новом формате теоретического обучения;			2436				2436
23	Печать учебных материалов (зачеток);			29400				29400
24	Обновление действующих процедур				6316			6316
25	Централизованная коммуникация о функционале на контактный центр;				2436			2436
26	Яркая, заметная коммуникация за 1 неделю, за 3 дня и в день запуска фокуса				2436			2436
27	Проведение вводного обучения;				2436			2436
28	Ежедневная выгрузка итогов предыдущего дня;				34104			34104
29	Проведение опроса по программам и блиц-опроса по скриптам;				4200			4200
30	Начисление баллов;				2436			2436
31	Итоговый подсчёт результатов;				2436			2436
32	Награждение победителей;					4872		4872
33	Коммуникация об итогах конкурса					2436		2436
34	Контроль функционирования новых возможностей					73080		73080
35	Организация выдачи призов из «магазина»						1260	1260
36	Регулярное подведение промежуточных итогов;						17052	17052
37	Получение ОС от региональных групп;						2436	2436
38	Получение ОС от сотрудников;						2436	2436
39	Получение ОС от отдела адаптации;						2436	2436

Окончание таблицы 27

№	Мероприятие/месяц	2	3	4	5	6	7	Всего
40	Сравнение динамики показателей КРІ в разрезе контактного центра						4872	4872
41	Контроль результатов (анализ полученной прибыли)						2436	2436
Всего		61656	107129	109536	56800	80388	32928	448437

Посмотрев на сводный бюджет, мы можем сделать вывод, что для реализации проекта нам потребуется 448437 рублей. В свою очередь доля инвестиционных затрат составит 289509 рублей и 64,5% от общего бюджета, доля эксплуатационных затрат – 158928рублей и 35,5% от общего бюджета. Наиболее затратными месяцами в нашем случае являются такие месяца, как март и апрель.

ВЫВОД ПО ГЛАВЕ 3

Мы привели несколько примеров, как можно внедрить элементы геймификации в рабочий процесс.

1. Внедрение проекта «Геймификация» на этапе теоретического обучения;
2. Квесты и ТОП сотрудников в программе Casper в программе Casper;
3. Регулярное проведение фокус-дней, направленных на улучшение КРІ.

Фокус-дни позволят принять участие и победить каждому, что дает стимул сотрудникам для максимальной включенности в процесс. Соревновательный этап на теории позволит познакомить стажеров с КРІеще до непосредственного внедрения их в премиальную часть, тем самым сэкономив время на адаптацию. Бальная система позволит стажеру постоянно улучшая свои показатели перейти к следующему этапу КРІбезболезненно, а также получить баллы и сувенирную корпоративную продукцию.

Данные мероприятия, а точнее, награды за победу рассчитаны на различные категорию сотрудник и могут привлечь абсолютно каждого, любой найдет для себя что-то привлекательное.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе написания данной работы мы рассмотрели сущность понятия "адаптация персонала", дали ему определение. Мы рассмотрели преимущества качественной адаптации персонала в современной организации, а также узнали, каковы последствия её отсутствия с точки зрения управления персоналом, а также экономических показателей предприятия. Также в первой главе мы дали определение геймификации, узнали, что игровые элементы в управлении персоналом можно применять ко всем возрастным категориям сотрудников, при этом опыт российских и зарубежных компаний показывает, что наиболее успешный опыт применения геймификации наблюдается на сотрудниках поколения Z. Также при изучении отечественного и зарубежного опыта мы узнали, что несмотря на то, что все больше организаций начинают применять элементы геймификации в управлении персоналом, пользуются ею не все, что дает нам конкурентное преимущество на рынке.

Во второй главе мы провели организационно-кадровый аудит организации, по итогам которого вы увидели, что с каждым годом количество персонала в целом и операторов в частности идет на убыль. В свою очередь количество обращений от абонентов растет, что оказывает отрицательное влияние на скорость доступа абонента к оператору. Это говорит о том, что в ситуации роста количества абонентов очень важно сохранять имеющихся опытных сотрудников, а также помогать новым сотрудникам на адаптационном этапе с целью их сохранения. Проведя анализ внутренней и внешней среды, мы увидели, что ООО «Г2 Мобайл» стоит сделать особый упор на процесс адаптации новых сотрудников. Компания вкладывает большое количество ресурсов, а привлечение, найм и обучение персонала. Качественная адаптация позволит гарантировать возврат данных инвестиций, т.к. новые сотрудники начнут быстрее работать эффективно с точки зрения экономических показателей, а также будут показывать высокий уровень вовлеченности, что является одной из долгосрочных целей компании.

В рамках третьей главы мы разработали проект по совершенствованию системы адаптации персонала на ООО "Т2 Мобайл" путем внедрения элементов геймификации в рабочий процесс, а именно:

1. Внедрение проекта «Геймификация» на этапе теоретического обучения;
2. Квесты и ТОП сотрудников в программе Casper;
3. Регулярное проведение фокус-дней, направленных на улучшение KPI.

Данные мероприятия позволят новым сотрудникам быстрее адаптироваться к выполнению показателей KPI, а также будут способствовать снижению уровня стресса в условиях, когда нужно освоить много информации в теории, и научиться применять знания на практике в кратчайшие сроки.

В рамках третьей главы мы рассчитали бюджет, необходимый на реализацию проекта. Сумма составила 448437 рублей, из которых 289509 рублей - доля инвестиционных затрат и 158928 рублей - доля эксплуатационных затрат.

Реализация данного проекта займет 6 месяцев, итог мы сможем увидеть уже в августе 2019 года.

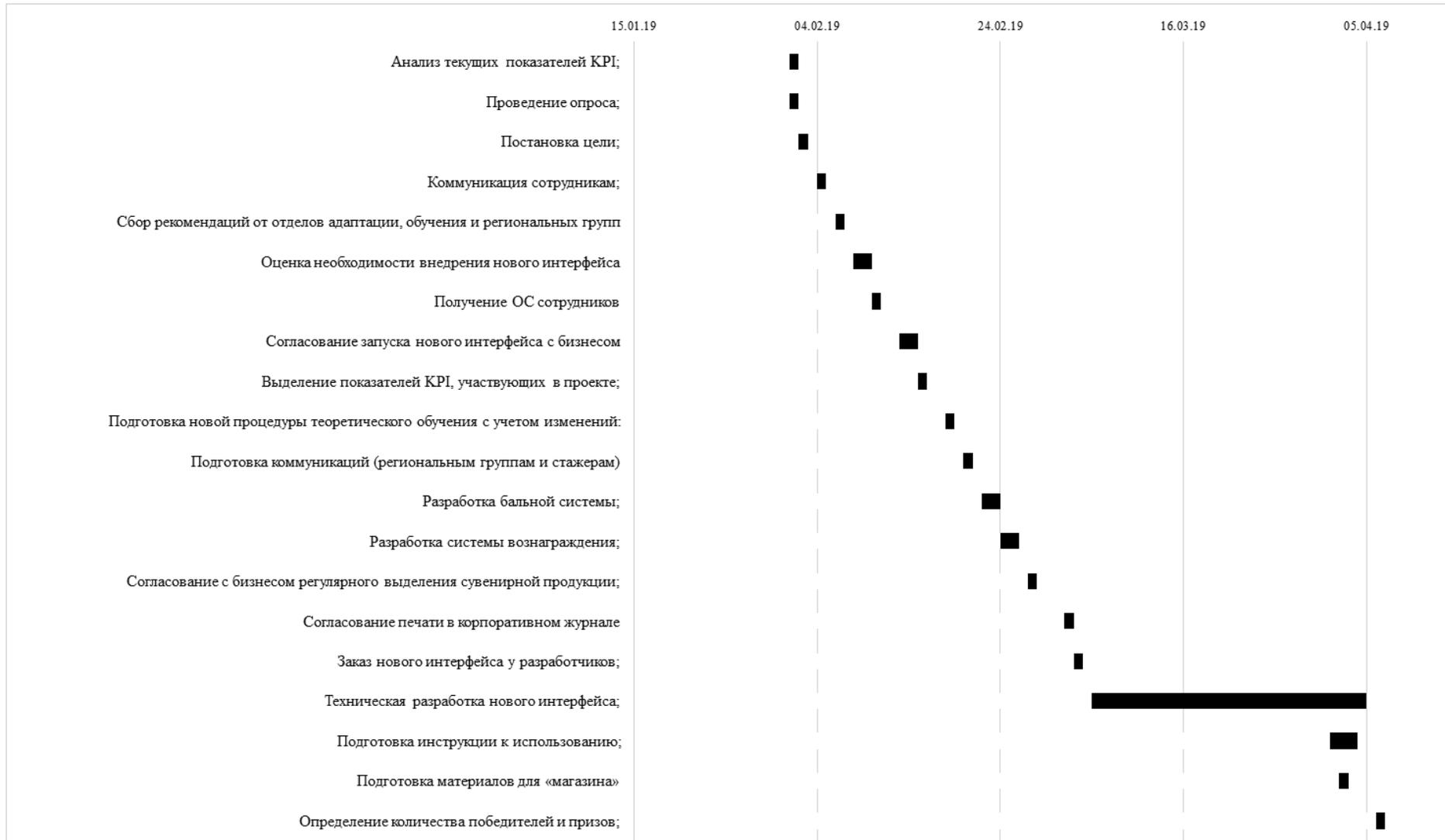
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Адаптация персонала. –<https://hr-portal.ru/varticle/adaptaciya-personala>.
2. Адаптация нового сотрудника за 6 шагов. –<https://hr-portal.ru/blog/adaptaciya-novogo-sotrudnika-za-6-shagov>.
3. Адаптация нового сотрудника в компании: как и зачем? –<https://hr-portal.ru/article/adaptaciya-novogo-sotrudnika-v-kompanii-kak-i-zachem>.
4. Адаптация персонала в организации. – <https://www.pro-personal.ru/article/4653-adaptatsiya-personala-01-03-2016>.
5. Армстронг, М.А. Практика управления человеческими ресурсами / М.А. Армстронг. – СПб.: Питер, 2004. – 831 с.
6. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом /Т.Ю. Базаров. – М.: 2002. – 267 с.
7. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика /В.Р. Веснин – М.: 2008. – 312с.
8. Иванова, С.А. Развитие потенциала сотрудников /С.А. Иванова, Д.И.Болдогоев, Э.В. Борчанинова. – М.: Альпина бизнес букс, 2008. – 279 с.
9. Исследование: как клиенты реагируют на людей и на роботов во время телефонного опроса.– <https://vc.ru/flood/17267-voximplant-calls>.
10. Кибанов, А.Я. Управление персоналом. Регламентация труда. / А.Я. Кибанов. – М: Экзамен, 2013. – 576с.
11. Кобзева, В.Б. Руководителю об обучении персонала / В.Б. Кобзева, Г.И. Баранова. – М.: Добрая книга, 2006. – 456 с.
12. Лобко, Е.В. Легкая геймификация в управлении персоналом/ Е.В. Лобко. – М.: Издательские решения, 2018. – 280с.
13. Магура, М.И. Организация обучения персонала компании / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: 2003. – 264 с.
14. Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента / И.К. Макарова. – М.: Дело, 2007. – 232 с.
15. Мотивирующие факторы на рынке труда в России. – <http://www.marketing.spb.ru/mr/social/entertainment-mediaoutlook.htm/>

16. Развитие персонала: 3 кита системы обучения сотрудников – Аргументы и факты. – <http://www.aif.ru/boostbook/razvitie-personala.html>.
17. Репин, В.В. Процессный подход к управлению. / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М.: Стандарты и качество, 2007. – 408 с.
19. Трапицына, С.Ю. Стимулирование персонала в современной организации / С.Ю. Трапицына. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007. – 240 с.
20. Ужакина, Ю.Б. Методы обучения персонала, которых у нас пока нет / Ю.Б. Ужакина. – М.: Стандарты и качество, 2009. – 567 с.
21. Хабаров, А.С. Система адаптации персонала в Call-центре / А.С. Хабаров. – М.: Хорошая книга, 2014. – 456 с.
- 22 Хантер, Д. Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса. / Д. Хантер, К. Вербах. – М., 2014 . – 402 с.
- 23 Хачатуров, А.Е. О возможности прямого заимствовании опыта японского менеджмента в России. / А.Е. Хачатуров. – М.: Дело, 2009. – 432 с.
- 24 Ходыревская, В.Н. Мотивация как инструмент повышения эффективности трудового процесса при управлении человеческими ресурсами / В.Н. Ходыревская, И.Ю. Желудкова. // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2009. – №1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-trudovogo-protsessa-pri-upravlenii-chelovecheskimi-resursami>
- 25 Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование работников / С.А. Шапиро. – М.: Гросс-медиа, 2005. – 224 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А. ДИАГРАММА ГАНТАДЛЯ ЭТАПОВ 1-20



Приложение Б. ДИАГРАММА ГАНТА ДЛЯ ЭТАПОВ 21-41

