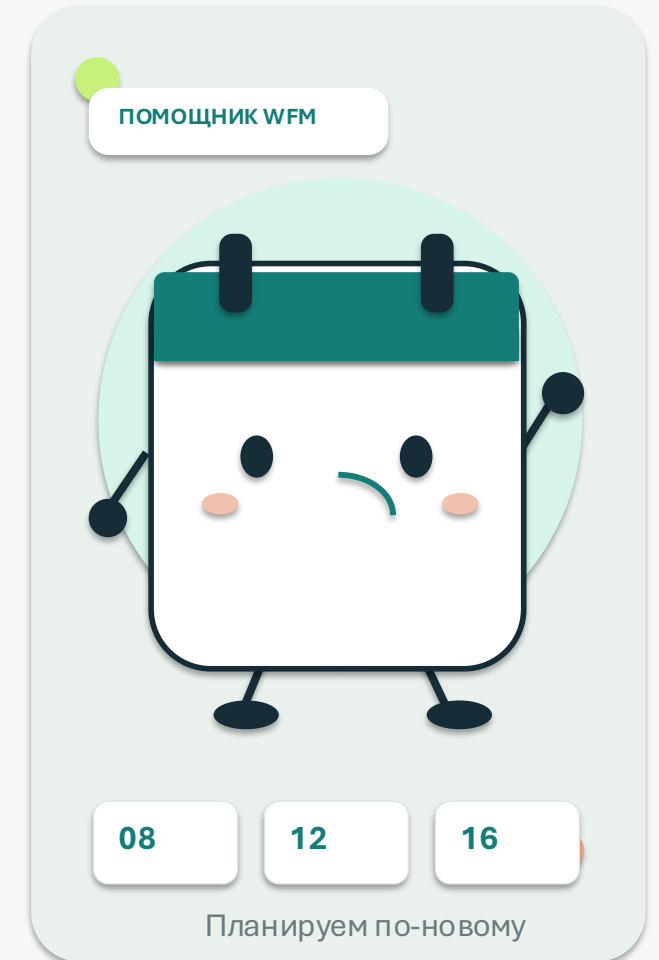


Планирование умерло?

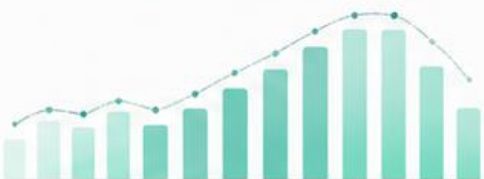
Готовы ли сотрудники сами
управлять своим расписанием?

- От жёстких смен — к гибкости и выбору

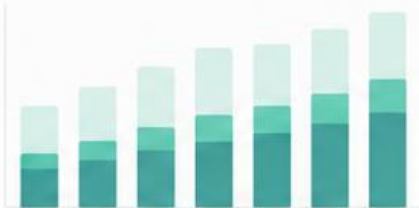


Для бизнеса всё логично

Прогноз обращений



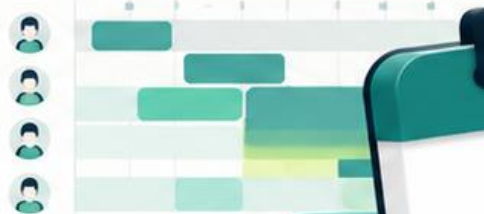
Потребность в сотрудниках



Правила и ограничения

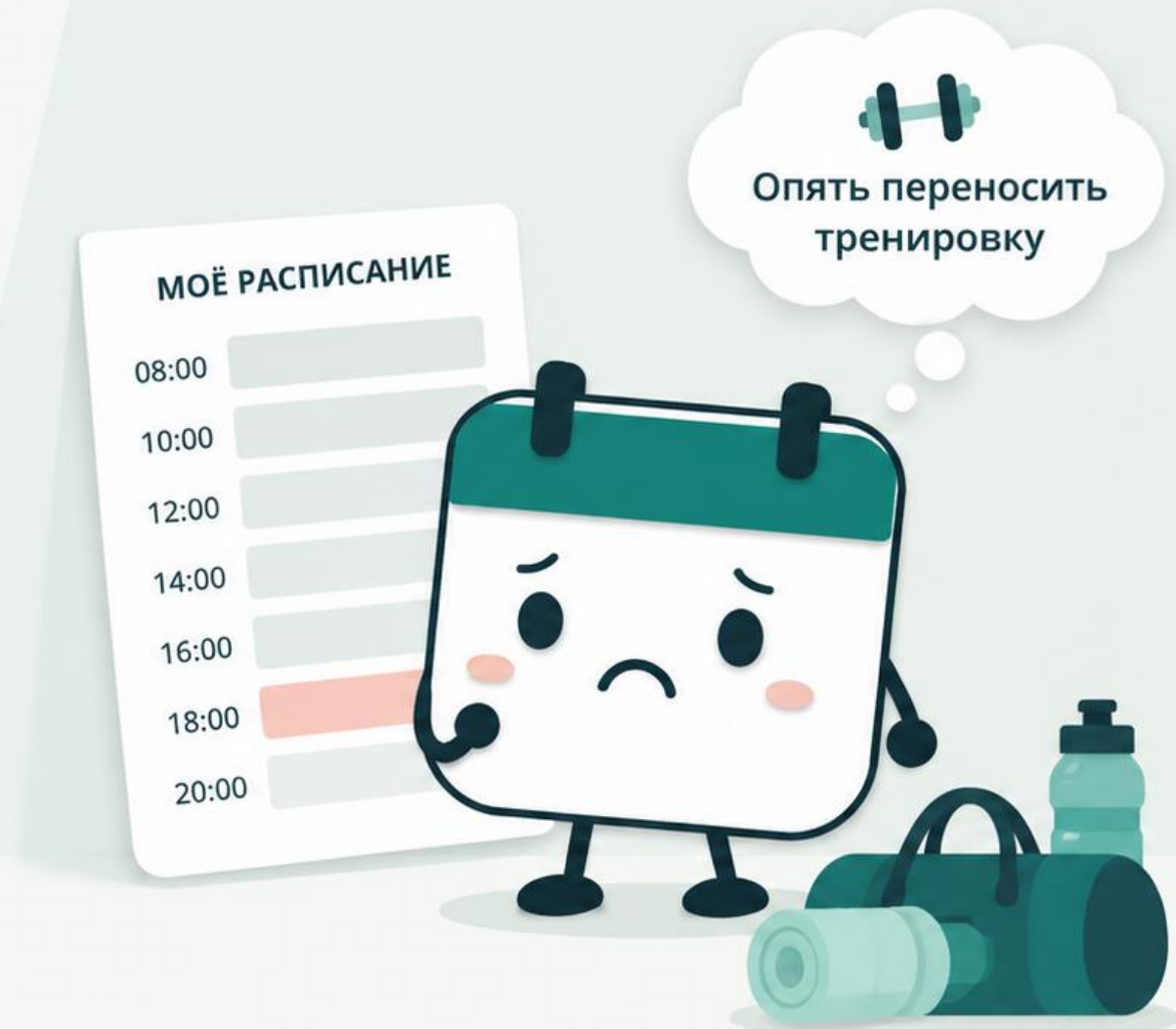


Расписание





Оператору неудобно



КОМПАНИЯ



Нужное
количество
людей

План по сменам

	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс

✓ Покрыты
все смены

✓ Оптимальные
затраты

СОТРУДНИК

Опять
переносить
тренировку



Моё расписание

✓ Работа
08:00 – 16:00

Тренировка
18:00 – 19:00 ✗

Учёба
19:30 – 21:00

Встреча с друзьями
21:00 – 22:30



Компания знает,
сколько людей нужно.



Сотрудник знает,
когда ему удобно работать.

Почему же решение принимает только одна сторона?

ПРЕДПОСЫЛКИ

Почему мы заговорили об изменении подхода?



■ СИГНАЛ ОТ ЗАКАЗЧИКОВ

«Можно ли дать операторам самим выбирать смены и рабочие часы в удобные для нас слоты?»

53%

хотели бы изменить
начало рабочего дня

Работа.ру × СберПодбор · 2024

47%

отметили удобный график
и удалёнку как важный
фактор

Работа.ру · 2025

52%

не хотят менять свой
текущий распорядок

Авито Работа × Контур.Толк · 2025

Вывод: сотрудникам нужна не одинаковая свобода, а разная степень выбора.

Именно поэтому один фиксированный подход к графикам перестаёт отвечать всем потребностям.

ГОЛОСОВАНИЕ 1

Какая модель формирования графиков преобладает в вашем контактном центре?

- 1 Централизованное планирование с фиксированными графиками.
- 2 Цетрализованное планирование с учетом пожеланий сотрудников.
- 3 Комбинированная модель: часть смен назначается, часть выбирается сотрудниками.
- 4 Самостоятельный выбор сотрудниками большей части графика из доступных смен.

[РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА ↗](#)

СКАНИРУЙТЕ QR-КОД

МЕСТО ДЛЯ
QR-КОДА

РАЗНЫЕ МОДЕЛИ

Кто решает, когда работает сотрудник

Две похожие практики — принципиально разные модели управления

МОДЕЛЬ 1

Учитываем пожелания

Сотрудник сообщает, как ему удобно. Планировщик или система назначает смену.

РЕШЕНИЕ: БИЗНЕС



МОДЕЛЬ 2

Сотрудник выбирает смену

Бизнес рассчитывает допустимые варианты. Сотрудник сам выбирает конкретную смену.

РЕШЕНИЕ: СОТРУДНИК В РАМКАХ ПРАВИЛ



Это не ещё один параметр оптимизации.

Это изменение принципа распределения рабочего времени.

ГОЛОСОВАНИЕ 2

Какие действия с расписанием сотрудники могут выполнять в вашем КЦ?

Можно выбрать несколько вариантов

- 1 Указывать пожелания к графику до его формирования.
- 2 Подавать заявки на изменение готового графика.
- 3 Самостоятельно обмениваться сменами в рамках правил.
- 4 Выбирать дополнительные рабочие часы.
- 5 Выбирать часть будущих смен через биржу.
- 6 Самостоятельно формировать большую часть своего графика.

РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА ↗

СКАНИРУЙТЕ QR-КОД

МЕСТО ДЛЯ
QR-КОДА



ВОВЛЕЧЁННОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Вовлечённость связана с результатами бизнеса

Gallup, 2024 · 183 806 бизнес-подразделений · 90 стран

-78%
АБСЕНТЕИЗМ

Меньше незапланированных
отсутствий

+14%
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ

Выше показатели объёма работы и
оценок

+10%
КЛИЕНТСКАЯ ЛОЯЛЬНОСТЬ

Выше лояльность
и вовлечённость клиентов

ГИПОТЕЗА ДЛЯ WFM: способ выбора смены может влиять на отношение к расписанию



ЗА НЕГО ВЫБРАЛИ

Смена нарушает личные планы



ВЫБРАЛ САМ

Работа и личная жизнь совместимы

Право выбора не гарантирует вовлечённости, а вовлечённость — выполнения SLA.

Источник: [Gallup, Q12 Meta-Analysis, 11th Edition \(2024\)](#) - Различия между квартилями вовлечённости; исследование не о гибком WFM и не только о КЦ.

МЕЖДУНАРОДНАЯ ПРАКТИКА

Кейс: фиксированные смены или гибкость

First National Bank of Omaha · США · контактный центр около 500 операторов

ПРОБЛЕМА

Фиксированные смены не подходили части кандидатов

Сложнее закрывать набор. Некоторые новички уходили после обучения, столкнувшись с постоянным графиком.

РЕШЕНИЕ: ПРОГРАММА FLEX

Планировщик определяет потребность. Flex позволяет выбирать часы.

70% FIXED



30% FLEX



РЕЗУЛЬТАТЫ

6% → 4,5%

абсентеизм

Меньше увольнений среди Flex. Спрос на участие выше доступных мест.

Вывод: гибкость для оператора не отменяет расписания - меняется способ распределения часов.

[Источник: NiCE, FNBO Customer Story \(2026\)](#)

СМЕШАННАЯ МОДЕЛЬ

Выбор модели планирования

Бизнес задаёт рамки, сотрудник выбирает. Но модель подходит не всем.



КРАЙНОСТЬ 1

Централизованное назначение

График формирует и назначает бизнес

СМЕШАННАЯ МОДЕЛЬ

1 Прогноз WFM

Нагрузка, SLA, навыки, бюджет

2 Распределение

Часть смен — фикс, часть — выбор

3 Дефицит

Доплаты, резерв, изменение найма

SLA и покрытие остаются ответственностью бизнеса

КРАЙНОСТЬ 2

Полная свобода сотрудника

Каждый работает только когда хочет

Перед внедрением проверьте 4 условия

1 СТРУКТУРА НАГРУЗКИ

Есть ли варианты смен и возможность перераспределения без потери покрытия?

2 СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА

Кто хочет выбирать часы, а кому важнее стабильный график?

3 ПРАВИЛА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

Справедливость выбора, трудовые ограничения и закрытие дефицита.

4 ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ

Зачем меняем: удержание, невыходы, ручная работа, удобство?

Выбор сотрудников сам по себе ещё не делает планирование лучше.

ПРАКТИКА ВНЕДРЕНИЯ

Как понять, нужна ли эта модель вашему КЦ?

Начните с пилота — не передавайте весь график сразу.

01

ВЫБРАТЬ ГРУППУ

Взаимозаменяемость,
варианты смен и интерес
к гибкости.

02

СРАВНИТЬ МОДЕЛИ

А: назначение графика
Б: выбор части смен
из рассчитанного пула.

03

ИЗМЕРИТЬ ЭФФЕКТ

SLA и покрытие
Люди и дисциплина
Время и затраты WFM

04

ПРИНЯТЬ РЕШЕНИЕ

Есть результат —
расширяем. Нет —
пересматриваем подход.

Сравнивайте сопоставимые группы

Учитывайте исходную мотивацию, навыки и условия работы.



Цель — не внедрение биржи, а ценность для бизнеса и сотрудников.

ГОЛОСОВАНИЕ 3

Представьте, что вы можете предоставить сотрудникам самостоятельный выбор смен, сохранив KPI. Как вы относитесь к переходу?

- 1 Готовы рассмотреть как один из способов формирования графика.
- 2 Готовы протестировать на ограниченной группе сотрудников.
- 3 Рассмотрим только если будет доказана дополнительная экономическая эффективность.
- 4 Предпочитаем сохранить централизованное планирование с учетом пожеланий

РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА ↗

СКАНИРУЙТЕ QR-КОД

МЕСТО ДЛЯ
QR-КОДА



ФИНАЛЬНАЯ МЫСЛЬ

Планирование не умерло.

Пришло время планировать вместе с сотрудником.

ЗА БИЗНЕСОМ

Нагрузка · Бюджет · SLA

ЗА СОТРУДНИКОМ

Выбор части
доступных смен

Не всем. Не всегда. Не в ущерб сервису.



ГЛАВНЫЙ ВОПРОС

Может ли выбор сотрудников стать преимуществом для бизнеса?

Будущее WFM — управлять потребностью бизнеса, давая сотрудникам участвовать в её закрытии.