

ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАБОЧИМ ВРЕМЕНЕМ СОТРУДНИКОВ

Сыпало Константин, эксперт

Управление рабочим временем сотрудников позволяет контролировать ход выполнения работ, поручений, проектов и, в целом, деятельность компании, вовремя принимать, если потребуется, корректирующие решения и адекватно оценить труд работников.

Планирование рабочего времени сотрудников можно условно разделить на краткосрочное и долгосрочное. Долгосрочное планирование — это планирование работ, например, в проектах, которые требуют для своего выполнения строго отведенного времени. Ограничением служат сроки самого проекта и сроки решения проектных задач. У каждой проектной задачи, кроме срока выполнения, имеется ещё трудоемкость, выражаемая обычно в человекочасах,

и ответственные. Помимо этого, долгосрочное планирование предполагает инвестиции временного ресурса сотрудника и материального ресурса компании в будущее. Обычно проектные задачи имеют наивысший приоритет.

Краткосрочное планирование — это планирование ежедневного выполнения работ, поручений, которые необходимо сделать в ближайшее время, часто срочно или даже «вчера». На выполнение этих работ тоже необходимо

время сотрудника, но следует находить баланс между стратегическими задачами и оперативными/тактическими задачами.

При планировании рабочего времени сотрудников среднестатистический руководитель сталкивается с рядом проблем:

1. Как не забыть, какие задачи я кому поставил?
2. До какого числа кто и что должен был сделать?
3. На каком этапе находится выполнение той или иной работы?
4. Как узнать, будет ли порученная работа сдана в срок или нет?
5. Чем занимаются подчиненные, если работа не выполняется?
6. Могу ли я привлечь сотрудника к выполнению других работ, например, в проектах, есть ли у него на это время?

При этом и сотрудникам, которые выполняют те или иные работы и поручения, приходится постоянно искать ответы на не менее важные вопросы:

1. Кому, что и к какой дате я должен сделать?
2. Есть несколько дел, с чего начать?
3. Если вижу, что не успеваю, что делать?
4. Успею ли я сделать работу в срок, есть ли у меня на это время? К какому сроку смогу выполнить работу?

Казалось бы, довольно простые вопросы, однако часто они «отдаются на откуп» руководителям и подчиненным, и каждый решает их автономно и по-своему, поскольку единой системы управле-

ния рабочим временем, поручениями и контролем их выполнения у большинства компаний нет. Её отсутствие влечет за собой невыполнение обязательств сначала между внутренними поставщиками и клиентами (например, закупками и продажами), а затем и между компанией и ее клиентами. Компания недополучает выручку, прибыль, повышаются репутационные риски, снижается имиджевая составляющая компании.

При построении системы управления рабочим временем руководителю необходимо ответить на вопросы:

1. Как запланировать работы/поручения сотрудникам так, чтобы выполнить их в срок?
2. Что делать, если что-то не успеваем, и при этом минимизировать потери?
3. Как оценить правильность использования рабочего времени и заплатить сотруднику компенсацию за потраченное время?

Планирование затрат рабочего времени и контроль исполнимости планов

Для построения системы управления рабочим временем можно и целесообразно использовать информационную систему «1С:Документооборот» (ДО). Начинать следует с внесения нормативно-справочной информации и проверки исполнимости планов до начала выполнения работ.

Шаг 1. Определение, сколько валового времени имеется у компании. Для этого необходимо в ДО заполнить производственный календарь, указав в нём рабочие и выходные дни (рис.1).

Шаг 2. Ввод в базу ДО перечня сотрудников, чьим рабочим временем планируется управлять, и назначение графиков работы (рис. 2). Это стандартный функционал ДО, необходимо только

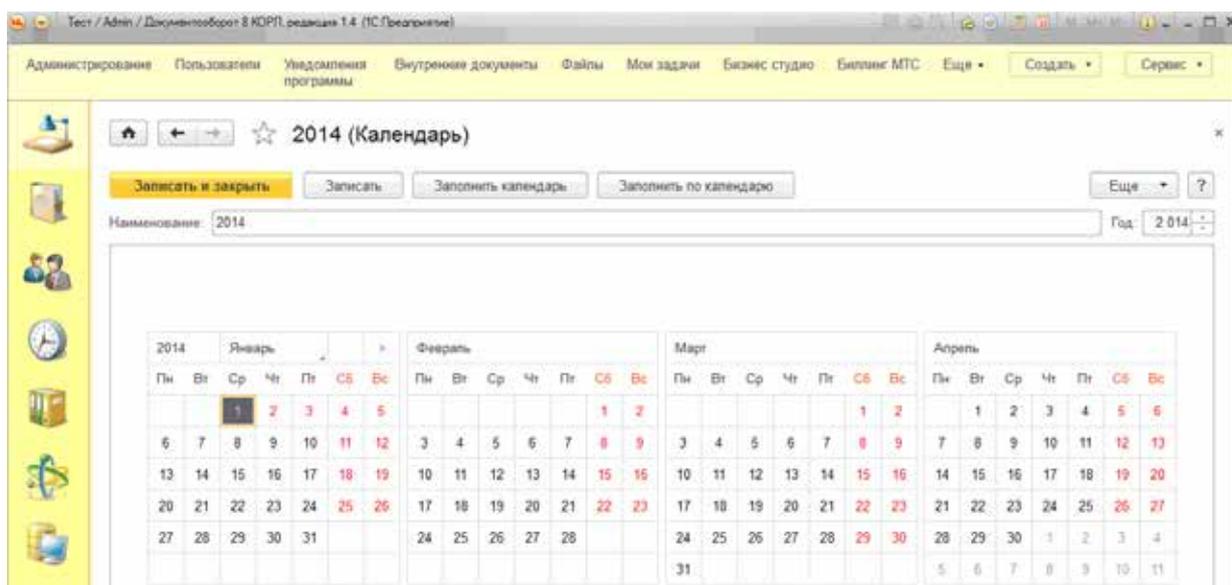


Рис. 1. Производственный календарь

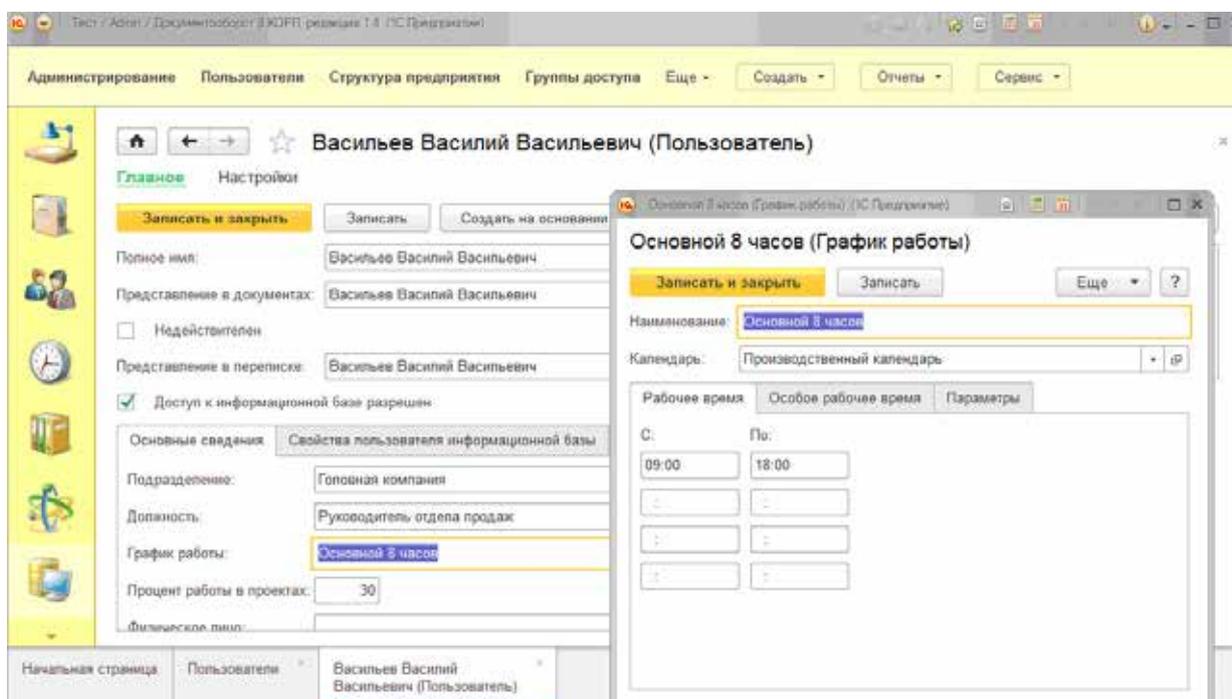


Рис. 2. График работы сотрудника

корректно заполнить справочники. Для этого можно использовать, например, данные из информационной системы «1С:ЗиУП», если в ней ведётся расчет заработной платы.

Шаг 3. Инвентаризация будущих расходов времени на проекты по сотрудникам. Хотя компании и отдельные руководители могут использовать в своей деятельности различные инструменты планирования, однако для управления рабочим временем сотрудников важно определить единую среду создания ка-

лендарно-сетевых графиков. Поэтому каждому руководителю проекта созданные в других средах проекты и графики их выполнения нужно загрузить в ДО. То есть, всю информацию по планируемым затратам времени нужно собрать воедино (рис. 3).

При этом, создавая графики проектов, нужно обязательно указывать начало и окончание выполнения проектной задачи, исполнителей и плановые трудозатраты, которые обычно согласовываются с сотрудниками на этапе планирования проекта. Обязательно следует указывать и по-

Наименование	Начало (план)	Окончание (план)	Вид проекта	Руководитель проекта	Заказчик
Проект 1С Документооборот	02.06.2014 09:00	31.12.2014 18:00	Общий	Admin	
ERP	01.07.2014 09:00	31.12.2014 18:00	Общий	Admin	
Проект CRM	07.07.2014 09:00	31.12.2014 18:00	Функциональный	Admin	

Рис. 3. Информация по планируемым затратам времени

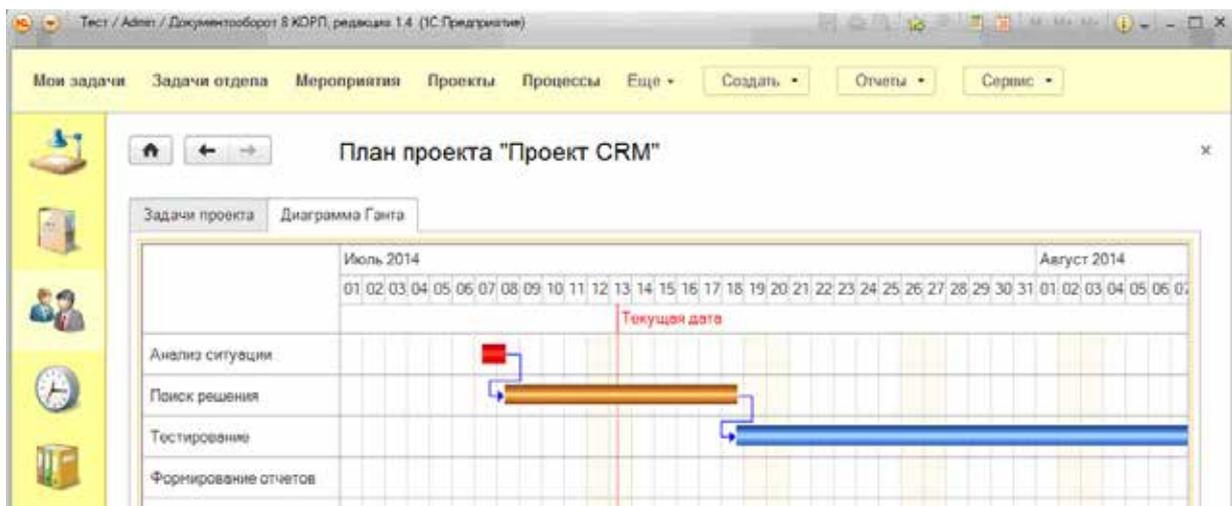


Рис. 4. Диаграмма Ганта

следовательность выполнения проектных задач, т.е. строить диаграмму Ганта (рис. 4).

Очень важно перевести в ДО все планируемые работы, не только проекты уровня компании, но и функциональные проекты (проекты одного исполнителя), т.е. те, которые непосредственные руководители формируют для своих подчиненных на месяц, квартал.

Шаг 4. Получение сводного отчета по плановым затратам рабочего времени. Обычно он имеет форму таблицы,

в которой все затраты времени сгруппированы по сотрудникам, периодам, видам проектов и самим проектам. Отчет показывает, сколько запланировано времени на проекты, а сколько на функции, сколько времени не запланировано, т.е. свободно у каждого исполнителя (рис. 5).

Оценка на уровне квартала/месяца важна для того, чтобы однозначно определить, можно ли указанным человеческим ресурсом выполнить запланированный объем работ. Дополнительный плюс отчета в том, что можно посмотреть, на

Параметры:		3 2014					Июль 2014
		Доступен (час)	Загрузка (час)	Управление проектом (час)	Курирование проекта (час)	Остаток времени (час)	Доступен (час)
Исполнитель	Админ	528,00	300,95	7,36		219,69	184,00
Функции или проекты	Проекты	105,60	108,57	7,36			36,80
	Доступно,	105,60					36,80
	ERP, 1		93,33	2,24			
	Проект 1С Документооборот, 1		15,24	5,12			
Функции		422,40	192,38				147,20
	Доступно,	422,40					147,20
	Проект CRM, 1		192,38				
Исполнитель	Васильев Василий Васильевич	528,00	294,48			233,52	184,00
Функции или проекты	Проекты	158,40	22,86				55,20
	Доступно,	158,40					55,20
	Проект 1С Документооборот, 1		22,86				
Функции		369,60	271,62				128,80
	Доступно,	369,60					128,80
	Проект CRM, 1		271,62				
Итого		1 056,00	595,43	7,36		460,57	368,00

Рис. 5. Сводный отчет по затратам рабочего времени

сколько загружены (перегружены или недогружены) сотрудники в тот или иной период времени, например, на следующей неделе (рис. 6).

Необходимо регулярное проведение такого анализа, поскольку перегрузка сотрудника недопустима, и придётся в установленном законодательством порядке выводить сотрудника на сверхурочную работу, либо быть готовым, что проектные задачи не будут выполнены в срок.

Отчет позволяет провести такой анализ до начала реализации проекта и решения проектной задачи. По результатам

анализа можно выявить несоответствия и своевременно их устранить, другими словами, выровнять нагрузку на сотрудников в анализируемом периоде. Например, перенести некоторые проектные задачи на более поздний срок.

Мониторинг и анализ исполнимости планов необходимо производить ещё и потому, что сотрудник может быть занят не только в проектах, но и ежедневно выполнять другие работы и поручения, которые не были запланированы ранее. Необходимо резервировать время под выполнение рутинных процессов, затра-

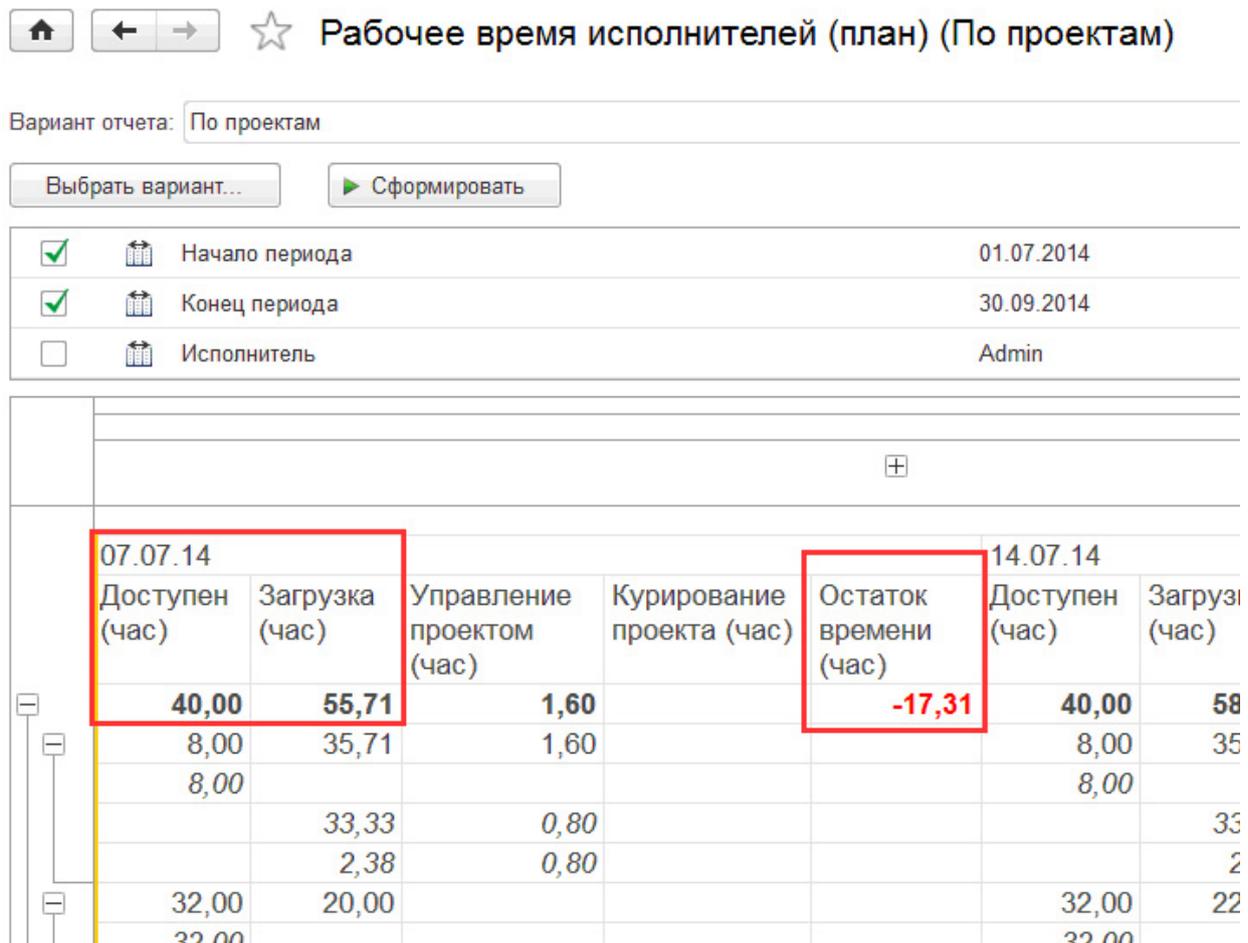


Рис. 6. Загрузка исполнителей

ты на которые определяются на этапе описания бизнес-процессов компании.

Когда плановые затраты определены, исполнимость планов проверена, можно приступать к их реализации, выдавая поручения и контролируя их выполнение с учётом трудозатрат, и производить расчет мотивационной составляющей.

Мониторинг выполнения плановых работ

Когда определены планы работ, необходимо обеспечить своевременное их выполнение. Решение этой задачи сводится с использованием ДО к выдаче поручений и контроля их выполнения по срокам и трудозатратам.

Выдача поручений сотрудникам. Для этого можно воспользоваться механизмом ввод на основании, который позволяет упростить работу и избавить от повторного ввода данных, которые уже хранятся в информационной базе (рис. 7).

При этом на рабочем месте сотрудника в перечне задач единого информационного пространства появляется новая, которую необходимо выполнить к указанной дате с определенными трудозатратами.

Выдерживать сроки выполнения и трудозатраты работ важно, поскольку:

- выполненная в срок задача позволяет своевременно завершить текущий проект;
- выполненная в срок задача с затратами времени, меньшими или равными плановым, позволяет выполнить в срок другие проекты компании.

Принятие работ к исполнению. Задачи могут поступать к сотруднику и от его непосредственного руководителя, и из смежных подразделений (в зависимости от организационной структуры и специфики деятельности предприятия). Поэтому сотруднику необходимо определить, как ему распорядится рабочим време-

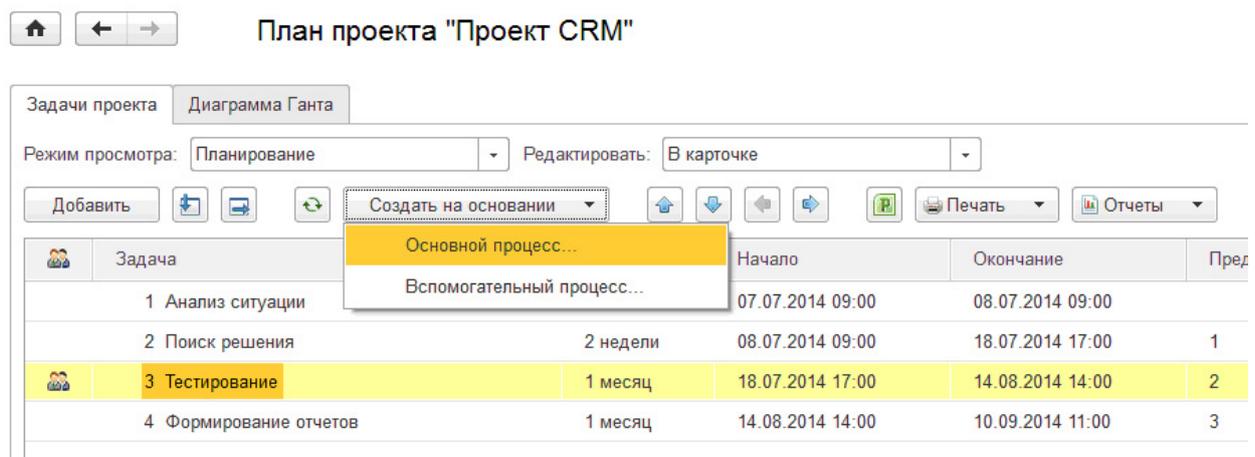


Рис. 7. Выдача поручений сотрудникам

нем. Он вправе отказаться от некоторого количества задач, попросить руководителя перенести сроки проектных задач или перенаправить задачи другим сотрудникам. Если же сотрудник имеет возможность выполнить задачу, он нажимает в ДО кнопку «Принять к исполнению». После чего приступает к непосредственному выполнению задач.

Отметки выполнения задач и указание фактических трудозатрат. Это необходимо для анализа причин невыполнения задач, а также для расчета компенсационной составляющей затрат рабочего времени сотрудника, т.е. вознаграждения за труд. Отметки о выпол-

нении позволяют руководителю проекта и непосредственному руководителю видеть, как выполняется проект и решается та или иная задача, что необходимо для оперативного контроля процессов и принятия, если потребуется, корректирующих решений.

Компенсация за потраченное рабочее время

Когда задачи выполнены, необходимо произвести расчет вознаграждения за труд (или компенсации за потраченное рабочее время). В различных компа-

🏠 ⬅️ ➡️ ☆ Фактические КРІ Исполнителей (Полная форма)

Сформировать

Исполнитель: Admin Конец периода: 30.05.2014

Начало периода: 01.04.2014 Вознаграждение, руб:

я 100% вознаграждения: 90
я 30% вознаграждения: 70

										Итого			
Плано вый вес проект а в процен тах	Фактич еский вес проект а в процен тах	Проектная задача	Плано вый срок выпол нения	Дата выпол нения	Выполнено раньше срока	Возмо жная просро чка выпол нения	Оценка выпол нения задачи исполни теля в процен тах	Планов ый вес задачи исполни теля в процен тах	Планов ые трудоз атраты	Итогов ый вес задачи исполни теля в процен тах	Вознаграждение по задаче		
								100,00	300	48,67			
								20,00	120	2,00			
								16,00	120				
								4,00		2,00			
	2,00	2,00				00		2,00					
	2,00	2,00				21	100	2,00		2,00			
								80,00	180	46,67			
								80,00	180	46,67			
								100,00	300	48,67			

Рис. 8. Отчет по принятым к исполнению задачам

ниях и их подразделениях расчёт может проводиться по различным, часто не систематизированным, правилам. Важно выстроить такую систему, которая позволяет мотивировать сотрудника на своевременное выполнение задач с трудозатратами, не превышающими плановые значения.

Оценить деятельность сотрудника за определённый период можно, сформировав отчет по принятым к исполнению задачам (рис. 8).

Если сотрудник выполнил задачи своевременно и уложился в планируемые трудозатраты, ему необходимо начислить компенсацию за рабочее время (вознаграждение за выполненную работу) в установленном в компании порядке. Если же задача выполнена с отставанием, то необходимо мотивировать сотрудника на выполнение задач в срок.

