

УПРАВЛЕНИЕ НЕВОСПОЛНИМЫМ РЕСУРСОМ

Сыпало Константин, эксперт

Планированием ресурсов занимаются практически все компании. Актуальность этой задачи резко повышается в период экономических спадов и напряжений — необходимо планировать денежный поток, чтобы не было кассовых разрывов, продажи, чтобы, снижая издержки, знать, сколько закупить товаров, и т.д. Однако мало какие компании задумываются о необходимости планировать рабочее время сотрудника, особенно функциональных руководителей. А ведь время – деньги, которые так стараются заработать компании.

Постановка задачи

Компания нанимает сотрудника для выполнения каких-то работ. Эти работы вполне определённым образом распределены обычно по взаимосвязанным бизнес-процессам, которые при своём взаимодействии способствуют выполнению операци-

онной деятельности компании. Каждый бизнес-процесс, как правило, измеряется показателями, которые, в свою очередь, характеризуются не только значением (например, размером выручки или прибыли, количеством клиентов и т.п.), но и датой, к которой требуется их достичь.

Это означает, что от того, насколько быстро выполняются текущие бизнес-процессы, зависит скорость достижения компанией своих целевых показателей. Но бизнес-процессы не всегда выполняются полностью автоматически (например, автоматизированные поточные линии). Значительную роль играет проявление «человеческого фактора» сотрудника, который является исполнителем данного бизнес-процесса.

Если целевой показатель к требуемой дате не достигнут, многие компании (однако далеко не все и не всегда) проводят анализ причин. Часто руководство винит сотрудника в низкой результативности работы, а сотрудник — компанию в том, что бизнес-процесс организован неэффективно. Правда находится между этими полярными точками зрения. Но всякий раз компании необходимо четко понимать, куда и на что тратит сотрудник свое рабочее время. Аналогично нормированию процессов на производстве, необходимо понимать, что может сделать сотрудник при текущих методах работы и организации труда, какой объем добавленной стоимости он может принести.

Оценить рабочее время руководителей среднего и высшего звена ещё сложнее, поскольку их процессы обычно не регламентированы или регламентированы слабо. Но топ-менеджмент хочет, в первую очередь, знать, чем же занимается тот или иной руководитель, а далее пронормировать время его работы. Ча-

сто для этих целей используют фотографию рабочего времени, задача которой и заключается в том, чтобы выявить куда, на что тратится рабочее время, выявить его непроизводительные затраты. Это важный шаг к пониманию и оценке работы функционального руководителя, организации, контролю и оптимизации процессов, в которых он участвует и отвечает за достижение тех ли иных показателей. Управлять можно только тогда, когда понятно, чем занимаются подчинённые, на что они тратят время.

Ценность времени как ресурса

Если появляется интерес или необходимость посмотреть, чем компания владеет, каковы её активы, то обращают внимание на бухгалтерский или управленческий баланс — активы и пассивы. К активам относят основные средства, материалы, деньги, краткосрочные задолженности покупателей. Есть ещё и нематериальные активы — лицензии, патенты, товарные знаки и пр. Но существует ещё актив, который не отражается ни в одном плане счетов и, по всей вероятности, именно поэтому о нем постоянно забывают. Это — время, рабочее время сотрудников.

Фактически рабочее время сотрудников — ресурс, одна из составляющих мощности компании. Чем больше у компании рабочего времени сотрудников,

тем больше можно выпустить продукции, реализовать проектов за более короткие сроки, сократить срок оборота денег, привлечь большее количество клиентов. То есть, выполнить больше операций, чем конкурент, у которого при прочих равных условиях такого времени меньше.

Время остановить невозможно! Сотрудник может работать, может просто проживать на работе рабочее время, не принося пользы. Компания никак не может его накопить, консолидировать, передать куда-то. Время протекает или стремительно проносится вне зависимости от воли компании и поэтому является более сложным в управлении активом, чем какие-либо другие активы. Следовательно, оно требует специальных методов управления.

Источники возникновения рабочего времени

Рабочее время компания, по существу, покупает у своих сотрудников. Обычно это 8 часов в день при сорокачасовой рабочей неделе. Однако стоимость часа рабочего времени каждого сотрудника зависит от ряда факторов – квалификации сотрудника, сложности самой работы, условий труда и пр. Поэтому всё чаще вместо понятия «зарплата» используется понятие «компенсация» – компания компенсирует затраты времени сотруднику, фактически меняет деньги на время.

Рабочее время сотрудников нужно компании, чтобы выполнить какие-либо

нужные работы. То есть, купленное у сотрудников время необходимо потратить на выполнение тех или иных нужных задач, процессов. Но самое печальное, что далее многие компании распоряжаются рабочим временем как активом не всегда оптимально.

Планирование рабочего времени

Чтобы достигнуть результатов необходимо планировать ресурсы. Обычно планируют оборотные средства, использование складских помещений, основные средства и другие активы. Но есть одно «но». Можно планировать и затраты рабочего времени. Однако если станок не используется, если оборотные средства сейчас не нужны, то их можно «заморозить», положить в банк на депозит и пр. Время «сложить на хранение» для будущего использования невозможно.

Тем не менее, планировать этот ресурс сегодня можно с помощью информационных технологий. Так, например, в конфигурации «1С:ERP Управление предприятием» реализовано ресурсное планирование, при котором указывается, сколько необходимо времени для выполнения операции на каждом рабочем центре. В качестве рабочего центра может выступать человек.

Планирование рабочего времени хорошо проработано в проектной методологии — есть понятие ролей исполнителей

и их трудозатрат, соответственно можно посчитать сроки выполнения работ, трудозатраты и стоимость работ. Например, в системе электронного документооборота «1С:Документооборот» (1С:ДО) реализован механизм планирования проектных задач по исполнителям с указанием плановых трудозатрат.

Можно обратиться к практике производственного нормирования времени на выполнение операций. Когда технологический (и/или производственный) процесс выпуска продукции тщательно разработан и изучен и пронормирован, то понятно, сколько необходимо времени для выполнения того или иного производственного заказа. Для решений такого рода задач наиболее подходят информационно-технологические решения класса ERP, например «1С:ERP Управление предприятием».

Однако если посмотреть, как планируется, или используется время топ-менеджмента и руководителей всех уровней, то можно заметить, что оно планируется фрагментарно и практически никак не учитывается и не оптимизируется. Особо хочется подчеркнуть, что несвоевременно принятые решения руководителем могут иметь катастрофические последствия для компании, чего нельзя сказать о рядовом персонале. Значит, руководителю всегда должно хватать времени, и при этом остатки времени не должны пропадать, а должны мак-

симально использоваться компанией. Ведь от того, насколько правильно спланировано время сотрудников зависит удовлетворенность клиентов, затраты на запуск оборудования, денежные потоки и пр. – все, что должно быть сделано последовательно, точно в срок, где каждое промедление выражается денежными потерями компании.

Инвентаризация рабочего времени

Чтобы управлять временем руководителей и сотрудников, выдерживать сроки и объемы работ, необходимо провести сначала инвентаризацию рабочего времени сотрудников. Сделать это не сложно – необходимо умножить количество сотрудников на количество рабочих часов в месяц для однотипных ролей сотрудников (бухгалтеров, начальников отделов, руководителей и др.). Полученное произведение и есть мощность компании, выраженная в человеко-часах.

Далее надо описать и пронормировать все бизнес-процессы, в которых участвует сотрудник, выполняя ту или иную роль. Это сделать сложнее, хотя вполне возможно. Тем не менее, это,

Руководителю всегда должно хватать времени, и при этом остатки времени не должны пропадать, а должны максимально использоваться компанией

пожалуй, единственно правильный путь формирования оптимальной организационной структуры компании, поскольку появляется возможность минимизировать купленное рабочее время сотрудников, ведь хранить данный актив, к сожалению, невозможно. Однако часто компании идут другим путём. Когда один сотрудник не справляется со своей работой, берут на «подмогу» ему другого, хотя работа первого еще не описана и не пронормирована.

Следует отметить, что не все бизнес-процессы выполняются регулярно, со строгой периодичностью, поэтому приходится планировать рабочее время практически вручную, составляя график выполнения бизнес-процессов. Зная нормы на их выполнение, можно определить, хватит ли для этого рабочего времени и сколько времени останется. Кроме того есть бизнес-процессы, которые не всегда можно пронормировать, например инновационные процессы, НИОКР, трудозатраты программистов, аналитиков и пр. Здесь можно вспомнить про вероятностные методы планирования (например, метод сетевого планирования и управления), которые применяются в условиях неопределенности состава и содержания работ при разработке конструкторских, технологических, организационных или информационных проектов. Для этого важно иметь экспер-

та, который может наиболее объективно оценивать затраты времени сотрудников. Обычно таким экспертом выступает непосредственный руководитель или сторонний специалист.

Управление рабочим временем

Для того, чтобы управлять рабочим временем, необходимо составить таблицу, в которой записать все плановые затраты времени сотрудников на будущий период. Сделать это не сложно, если использовать, например, систему 1С:ДО и её объекты «Проект». Указывая задачи, которые необходимо сделать, их длительности и трудозатраты, можно запланировать деятельность сотрудника на ближайшее время.

Такая таблица необходима, чтобы понимать, а хватит ли «мощности» персонала для выполнения перечня поставленных задач. Следует заметить, что сотрудник компании является (в терминах производственного предприятия) узким местом. Те, кто ставит сотруднику задачи, несомненно, срочные и важные, не интересуются, а

Есть бизнес-процессы, которые не всегда можно пронормировать, например инновационные процессы, НИОКР, трудозатраты программистов, аналитиков и пр. Здесь можно вспомнить про вероятностные методы планирования

имеются ли «мощности» для их решения. Наличие автоматизированного отчета позволяет оперативно узнать, например, что некоторые из сотрудников в данный момент перегружены, и работы не смогут быть выполнены в срок, требуется расширить узкое место.

В терминологии DAO TOYOTA есть понятие «выравнивание», т.е. равномерное распределение нагрузки на сотрудника для максимально полного использования его рабочего времени. С точки зрения компании, планирование рабочего времени сотрудников должно быть таким же обязательным, как и планирование рабочего времени станков и оборудования. Для тех, кто выдает поручения, особенно в горизонтальной иерархии, очень важно получать объективную картину загрузки сотрудника, а не только ответ — «я очень занят, не могу выполнить работу в указанные сроки». Если сотрудник занят, необходимо понимать, чем он занят, чтобы при необходимости провести перепланирование его работ.

Когда составлен план расхода рабочего времени, необходимо наладить сбор фактических данных расхода рабочего времени. По сути, это – оценка деятельности сотрудников. Составляя ежедневные отчеты, можно проводить анализ затрат времени на те или иные виды работ или проекты, что в конечном счете позволяет управлять деятельностью отдельного сотрудника и компании в целом.

Для тех, кто выдает поручения, особенно в горизонтальной иерархии, очень важно получать объективную картину загрузки сотрудника, а не только ответ — «я очень занят, не могу выполнить работу в указанные сроки».

Сотрудники, в свою очередь, должны выполнять поручения с необходимым уровнем качества в те сроки и с теми трудозатратам, которые определены нормированием или экспертным методом. Собирая данные по фактическим срокам выполнения работ, отклонениям от сроков и трудозатратам, можно объективно оценивать деятельность сотрудника, насколько он рационально и профессионально использует рабочее время, в соответствии с установленными сроками и трудозатратами на выполнение поставленных ему задач. Это и есть показатели деятельности сотрудника. В полной мере и с максимальной гибкостью планировать и учитывать рабочее время сотрудников, формировать отчеты по его расходованию и проводить анализ позволяет 1С:ДО.

Отдельно хочется акцентировать внимание на учете времени экспертов, консультантов, так называемых «звезд» — сотрудников, которые говорят — «моя работа не поддается планированию». Во-первых, они должны составлять сами для себя планы, а во-вторых — ежедневные отчеты по расходованию рабочего време-

ни, как они составляют авансовые отчеты по приезду из очередной командировки. Это необходимо, чтобы управлять таким активом компании, как рабочее время – наиболее дорогое рабочее время.

Рабочее время – невосполнимый ресурс компании. Деньги можно взять в банке, оборудование —

в лизинг, площади арендовать. Но время, которое упущено, невозможно вернуть, поэтому следует с особой тщательностью подходить к его планированию, учету и контролю, что в конечном итоге позволяет компании достигать целевых показателей, а значит, и стратегической целей.

