

# Зачем нужен Таймшит

О подходе к сбору статистики о рабочем времени сотрудников и ее пользе в вопросах управления

LOYP AGENCY, 2014 г.

В компаниях, где немалую долю расходов составляют затраты на персонал, жизненно важно иметь систему сбора и анализа статистики о рабочем времени (таймшит, англ. *timesheet* – табель учета). Учет затрат времени персонала в компаниях, оказывающих правовые, финансовые и информационные консалтинговые услуги ведется в силу того, что заказчикам выставляются счета по часам работы отдельных специалистов. Но даже если внешняя потребность ведения таймшита отсутствует и условия договоров с заказчиками не связаны непосредственно с реализацией рабочего времени персонала, полезность таймшита не снижается.

Трудоемкость заполнения таймшита для сотрудника не должна превышать 5-10 мин в день. В компаниях, где таймшит уже пронизал с годами культуру управления и глубоко интегрирован в корпоративную информационную систему, это время может быть и больше за счет того, что от сотрудника требуют подробную детализацию своего дня, а также развернутые комментарии о выполненных задачах. Но это уже «тюнинг», для получения же основной ценности таймшита можно отталкиваться от простого и минимизировать требования по его заполнению. Ведь время

оплачиваемое сотруднику – это ваши расходы. И тратить его на отчетность хотелось бы в меньшей степени.

Для минимизации времени заполнения необходимо: во-первых, установить разумную степень детализации; во-вторых, автоматизировать процесс сбора и консолидации ежедневных отчетов персонала.

Базово от сотрудника достаточно потребовать заполнение информации о рабочем дне с точностью до получаса. Как правило, из практики – это от одного до пяти пунктов. Основным объектом отнесения времени является проект (услуга, направление деятельности), во благо которого сотрудник трудился в течение дня. Для географически распределенных компаний, обслуживаемых из центрального офиса, объектом отнесения времени может служить регион. Подход применим для коммерческих служб, управлений строительством, отделов проектирования, разработки, дизайна и т.п. В некоторых компаниях культура таймшита охватывает даже такой «глубокий» бэкофис, как бухгалтерия и отдел персонала.

Например, таймшит сотрудника абстрактного сметно-договорного отдела за день может выглядеть так:

<b>ПРОЕКТ</b>	<b>РЕГИОН</b>	<b>Затрачено времени, часов</b>	<b>Содержание</b>
Строительство объекта «Газпром»	Москва	1,5	Проверка сметы, высланной заказчиком. Подготовка и отправка замечаний.
Проект «Техническое Обслуживание»	Санкт-Петербург	2	Формирование 25 типовых актов оказанных услуг. Отправка заказчикам.
Проект «Техническое Обслуживание»	Новосибирск	2,5	Формирование 38 типовых актов оказанных услуг. Отправка заказчикам.

Коммерческий департамент	Москва	2	Подготовка данных для коммерческого предложения. Отправка коммерческому директору.
Итого		8	

В отношении этого примера, креативному читателю придет мысль оцифровать в отдельное поле количество подготовленных актов. Либо попросить сотрудника детализировать, с какими клиентами конкретно он взаимодействовал. Не стоит этого делать по нескольким причинам. Во-первых, для учета указанных параметров на предприятии существуют (должны существовать) другие системы. Сами же параметры многообразны и их количество, в общем случае, определить затруднительно. Во-вторых, нарушается принцип минимизации времени на заполнение. В-третьих, 80% полезного эффекта будут достигнуты уже и при данной детализации.

А положительных моментов сразу несколько.

### **1. Мотивация для самого сотрудника с пользой тратить свое время**

С позиции сотрудника не известно, будет ли кто-то из руководства анализировать данные таймшита. Не известно, на что повлияют эти данные (по крайней мере, на начальном этапе внедрения системы). Но той части сотрудников, которая стремится в состояние покоя, становится тяжело написать, например, «Проект Техническое Обслуживание = 2 часа = Формирование одного типового акта оказанных услуг», так как у любого здравомыслящего руководителя при относительно неглубоком погружении в анализ моментально возникнет вопрос о реальной выработке подчиненного. Если система автоматизирована таким образом, что сводка по таймшиту приходит не только руководителю подчиненного, но еще и его руководителю, то становится совсем тяжело написать что-либо вызывающее вопросы. А чтобы иметь возможность зафик-

сировать реальные результаты выполнения своих обязанностей, сотруднику их необходимо прежде честно достичь.

### **2. Своевременный триггер (событие к действию) для менеджера**

Первое, с чем сталкиваются руководители при анализе данных из такой системы – это поток записей типа «Коммерческий департамент = 2 часа = Разбор почты» или «Проект Техническое обслуживание = 3 часа = Проведение совещания». Но по сути, все это время, если конечно сотрудник понимает чем он занимается, можно разбить на несколько проектов из предложенных (укрупненно, без перфекционизма) и оцифровать, например, так: «Коммерческий департамент = 2 часа = Уточнены данные для предложения у Заказчика, согласована дата отправки предложения (01.02), выполнен предварительный расчет (на проверке у Иванова П.К.)», либо «Проект Техническое обслуживание = 3 часа = С бухгалтерией согласована новая типовая форма Акта». Если же анализ деятельности подчиненного показывает, что отразить такую конкретику (результативность) не получается, то это желтый свет для руководителя: либо подчиненный явно не понимает чем ему следует заниматься, либо он сознательно вводит вас в заблуждение, либо какой-то процесс в компании мешает ему эффективно функционировать. Так или иначе – следует разобраться, не упустите при этом время. Кроме того, всегда найдется несколько сотрудников, которые будут заполнять таймшит максимально понятно и информативно для вас. И вы сразу почувствуете разницу между выработкой двух разных специалистов при их схожих обязанностях.

### **3. Корректная база распределения расходов по проектам**

Информационная система, аккумулирующая статистические данные о рабочем времени, будь то часть общей информационной системы, либо отдельно предназначенный для таймшита интерфейс, в виде отчета возвращает максимально достоверную базу для распределения косвенных расходов на себестоимость проектов (затраты регионов, себестоимость услуг). В первом приближении, расходы на общепроизводственный персонал могут быть распределены по проектам. Далее, в зависимости от детализации аналитики таймшита и базы распределения, – по продуктам внутри проекта. Могут быть реализованы и более комплексные алгоритмы распределения. Но даже верхний уровень анализа расходов на персонал, распределенных таким образом, уже становится предметным и дает максимально релевантную картину использования ресурса (в альтернативу расчетным способам распределения). Погрешности же заполнения таймшита отдельными специалистами (из-за необязательности или просто саботажа, см. п.2) малозначительны в накопленном итоге и статистика за долгосрочный период все равно останется объективной.

Усложнением процесса сбора статистики является введение обязательного подтверждения (акцепта) затрат времени сотрудника его руководителем. Вряд ли это разумно, если конечно отсутствует потребность подтверждения таймшита заказчиком. Введение согласующего в этот процесс создает нездоровую бюрократию<sup>1</sup>, т.к. потраченное время – это уже свершившийся факт и подтверждать его дополнительно нет никакого смысла. Кроме того, появляется новая точка постоянной зависимости от доступности руководителя подразделения в ежедневной деятельности, что не желатель-

но. Другой вопрос, что руководитель подразделения, как полноправный и ответственный участник этой организационной системы, должен обязательно уделять время анализу сводной отчетности по затратам времени подчиненных (за прошедший день, неделю, месяц), выборочно погружаться в задачи, сверять их со своими же вводными и обязательно давать обратную связь сотрудникам. Удобна система, которая в уведомительном порядке (информативно) отправляет руководителю в конце дня краткую сводку о затратах времени специалиста в момент их заполнения.

Проект по внедрению системы сбора статистики затрат рабочего времени, как и любой другой проект автоматизации процесса, в первую очередь – организационный проект, а затем уже ИТ-проект. Софтверная составляющая такого проекта примитивна и спокойно реализуется на базе одного из продуктов с открытым кодом либо путем несложной доработки силами вашего информационного отдела. Основной залог получения ожидаемых результатов руководителем при внедрении – это внутренняя дисциплина, системность (регулярность) постановки и последующего контроля выполнения задач. Эффект от ваших усилий на этом пути – повышение выработки персонала и своевременность принятия управленческих решений.



<sup>1</sup> См. статью «Корпоративная культура или бюрократия?», 2014 г.