

08 августа 2017

# Сокращать или управлять: как эффективное управление расписанием экономит бюджет и повышает лояльность сотрудников

Директор по HR-консалтингу ГК «КОРУС Консалтинг» Михаил Кузьминов рассказал, как ритейлерам, производственным, логистическим и многим другим компаниям планировать рабочее время сотрудников и эффективно его оплачивать.

Я занимаюсь HR-консалтингом и автоматизацией уже больше десяти лет, помогал внедрять различные системы для управления персоналом и могу сказать, что тема эффективного управления рабочим расписанием сотрудников была актуальна уже много лет, но по разным причинам на российском рынке не было эффективных ИТ-инструментов для этих задач.

## В чем проблема?

В компаниях с большим количеством линейных сотрудников, работой по сменам и потребностью в людях в течение восемнадцати часов без перерыва есть необходимость формировать гибкое рабочее расписание.



Один человек не может работать сутки напролет: это противоречит законодательству, увеличивает текучесть и бюджеты на зарплату. Обычно службы работы с персоналом справляются с этой проблемой, вручную составляя огромные Excel-документы с расписанием смен. Но без накладок не обойтись: если в магазине крупный завоз продукции, приходится просить сотрудников поработать сверхурочно за дополнительную оплату. Упростить работу менеджерам и отделу персонала, сделать расписание более гибким и оптимизировать расходы на ФОТ можно с помощью ИТ-инструментов. Так, например, сделала логистическая компания Lipari Foods, добившись уменьшения ФОТ на 8–10%, и менеджерам теперь требуется всего 15 минут на любые изменения в графике работы сотрудников.

Сегодня появляются новые, современные WFM-решения, о которых я и хочу рассказать.

## **Что такое WFM-системы и как они работают?**

Чтобы эффективно планировать рабочую нагрузку и правильно распределять вознаграждение, ритейлеры, производственные предприятия, мультимодальные перевозчики, логистические операторы и компании из других областей составляют удобные графики, например «два через два», и находят временный персонал, который в случае необходимости поможет снизить нагрузку.

Опыт показывает, что простой расчет в Excel не дает гибкой возможности контролировать ситуацию и закрывать потребность в людях. Как минимум, такой расчет не учитывает пиковых интервалов, когда нужно, например, не

два, а три кассира или техника.

Поэтому в большинстве компаний планируют из расчета на два-три человека больше, чтобы не потерять в выручке из-за больших очередей и недовольных покупателей. Особенно сложно это делать, когда, например, в розничной компании сотни или тысячи магазинов. Отягчают ситуацию законодательство и региональные особенности. К примеру, в Москве и Казани – разные праздники.

Существует два варианта решения проблемы планирования ресурсов: за счет ручного труда и за счет технологий. При первом варианте нанимают целый отдел специалистов, которые планируют в Excel или на бумаге начало работы, перерывы, планируемые переработки, обрабатывают запросы на обмен сменами между сотрудниками, больничные, отпуска и многое другое. Но это дорого, сложно и непродуктивно.

Гораздо интереснее второй вариант – автоматизация. Справляться с этими проблемами помогают системы Workforce Management или Workforce Scheduler («Управление рабочим временем сотрудников»), представляющие собой инструменты для прогнозирования рабочей нагрузки и управления трудовыми ресурсами с максимальной отдачей для бизнеса.

Рис. 1-2. Как функционирует система: на примере WFM-решения ОПТИМУМ WFM

На основе исторических данных, например о потоке клиентов, распределенных в течение дня и многих других параметров, система автоматически составляет расписание с оптимальным количеством

сотрудников, учитывает навыки сотрудников, их возможности, законодательство и пожелания персонала. Это позволяет эффективно распределять персонал в пиковые нагрузки, повышает лояльность и снижает текучесть, поскольку планировать отпуска и отпрашиваться по личным обстоятельствам с такой системой тоже станет проще. К примеру, американский Community Bank смог за счет внедрения подобной системы существенно повысить понимание процессов, сократить издержки на персонал и повысить продуктивность сотрудников. При этом компания заявляет, что надежные данные о персонале помогают поддерживать качество сервиса и лучше оплачивать труд.

## Про деньги

Часто при внедрениях информационной системы довольно сложно оценить эффект от проекта в цифрах. При этом WFM выбивается из этой линии. Здесь оценить результаты и обосновать необходимость просто. Я выделяю два подхода.

Увеличение выручки или выработки – за счет эффективного распределения персонала. Подобные системы здорово повышают общую эффективность и структурируют процессы. Клиенты не жалуются на очереди, уходят довольными и покупают больше, техники приходят на завод в хорошем самочувствии и с четким пониманием расписания, поэтому успевают выпустить за смену больше изделий. Все это довольно просто посчитать на примерах.

Сокращение ФОТ – за счет сокращения персонала и переработок. Грамотное планирование смен снизит потребность в переработках или «запасных» людях. Компании по-разному оценивают эффект от внедрений. В среднем называют цифры в промежутке от 3 до 10% сокращения фонда оплаты труда. При этом простой, но показательный пример: в компаниях с количеством персонала в 5 тыс. и средним заработком 30 тыс. руб. даже при сокращении фонда на 3% экономия составит 4,5 млн руб. в месяц. Некоторые компании пошли дальше, например, для сети Life Time Fitness внедрение WFM-системы дополнило программу лояльности, и в результате сеть не только увеличила прибыль на 11,5% за счет оптимизации найма, но и повысила точность предсказания набора сотрудников в залах до 88%, что помогло удержать клиентов и дополнительно поддержало рост выручки.

Кроме прямых критериев, есть косвенные. Например, сокращение текучести и увеличение лояльности сотрудников: людям проще согласовывать отпуска и замены, они прозрачнее видят свое расписание и больше ценят работодателя.

## **Что происходит на российском рынке?**

В данный момент спрос на системы класса WFM растет. Для HR и бизнес-департаментов эффективность подобных систем более очевидна, чем в других HR-инструментах, так как подобные системы дают прогнозируемый и ощутимый результат в цифрах.

На российском рынке немного решений, которые позволяют все это делать. В основном, это западные облачные системы, которые хранят данные за

рубежом. Сложность в том, что согласно ФЗ-152 «О хранении персональных данных», персональные данные о сотрудниках должны храниться и обрабатываться только на территории Российской Федерации. Поэтому при выборе решения нужно ориентироваться на отечественные продукты или зарубежных разработчиков, организующих хранение информации на территории нашей страны.

Второй момент связан с принятием сотрудниками новых порядков. Как бы ни была полезна для компании грамотная автоматизация, внедрение HR-систем сотрудники часто воспринимают негативно: автоматизация связана с оценкой их работы или с повышением прозрачности, которые не дают возможности «увильнуть» от задач.

С WFM-системами ситуация иная. Если внедрять их правильно, сотрудники «влюбляются» в систему и не чинят препятствий новым порядкам. Персонал получает возможность быстро запросить отпуск, через мобильное приложение за секунды узнать свое расписание и не зависеть от ошибок или прихотей менеджеров, которые расписание формируют.

*Материал опубликован в Retail&Loyalty, август 2017*