



КАК ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА



**практическое пособие
для руководителей**



Н и одна более-менее крупная компания не может обойтись без сотрудников. Именно сотрудники являются основным ресурсом и движущей силой развития. Значимость человеческого фактора в современных условиях трудно переоценить. От того, насколько эффективно используются человеческие ресурсы, зависит процветание фирмы. С ростом бизнеса растет, как правило, и численность персонала, а вместе с этим приходят и проблемы. В маленькой фирме, где каждый человек на виду, управление и оценка результативности работы не вызывает трудностей. Но по мере роста компании задача поддержания трудовой дисциплины, эффективного управления и учета результатов работы каждого сотрудника может вызвать серьезные затруднения.



Какие проблемы приносит рост численности сотрудников?

1. Некоторые сотрудники постоянно опаздывают и уходят с работы раньше

Мелкие опоздания на работу для некоторых сотрудников становятся нормой. Практически каждый сотрудник время от времени опаздывает или уходит домой до окончания рабочего дня. У многих сотрудников постоянно «спешат» или «отстают» часы, не работает будильник или машина застревает в пробке. Перерывы на обед затягиваются. Многие позволяют себе отпроситься с работы без серьезных оснований, а то и вовсе под благовидным предлогом. В нужный момент ответственного человека может просто не оказаться на месте.



2. Сложно контролировать рабочее время сотрудников

В большом коллективе невозможно уследить за каждым. Можно завести тетрадь для записи времени прихода и ухода, но сотрудники постоянно «забывают» записываться под разными предлогами. Записи делаются неразборчиво, время указывается приблизительно. Назначение специального человека для регистрации опозданий тоже не всегда дает нужный эффект. Можно «договориться» с контролером и скрыть опоздание. Ответственный не всегда сам приходит вовремя, может заболеть. Кроме учета опоздавших и уходящих в течение дня, он еще должен успевать выполнять свою основную работу. Если контролера нет на месте, можно уйти в рабочее время по своим делам.

3. Трудоемко начислять зарплату по отработанным часам

Хорошо бы привязать зарплату сотрудников к соблюдению установленного режима работы. Оплата за отработанные часы может сократить число опозданий и сэкономить средства фонда оплаты труда. Но на обработку записей об отработанном времени у бухгалтера уходит очень много времени. В записях обычно много ошибок из-за чего случаются ошибки при начислении зарплаты. При расчете зарплаты приходится постоянно звонить сотрудникам и уточнять - кто за кого работал и по какому графику. Трудно рассчитать доплаты за сверхурочную работу и работу в ночное время, особенно когда сотрудники с разными графиками «подменяют» друг друга. За выполнение дополнительной работы бухгалтер требует доплату к окладу.



4. Сложно выявить злостных нарушителей трудовой дисциплины

Для выявления отсутствующих периодически делаются проверки времени прихода и ухода с работы. При этом сотрудник может постоянно опаздывать - здесь главное не попасть «под горячую руку» и не опоздать во время проверки. Когда сотрудник нужен, его вечно не оказывается на месте - «отошел на минуточку». Дисциплинированные сотрудники в таком коллективе оказываются «белыми воронами» на общем фоне и со временем тоже подстраиваются под коллектив. Как выявить и наказать злостных нарушителей дисциплины?

5. Трудоемко вести графики работы и контролировать их соблюдение

Хорошо если все работники должны приходить и уходить в одно и то же время. Но что делать, если в организации много разных должностей и у каждой должности свой, зачастую сложный, график работы. Попробуй - уследи за соблюдением графика. Когда сотрудники договариваются поменяться сменами – сложно это контролировать. Чтобы определить, кто из сотрудников на месте, нужно звонить в отдел и спрашивать. Невозможно точно определить, что сотрудник прогуливает - может у него по графику выходной. Некоторым работникам зарплата и вовсе может начисляться по отработанным часам.

6. Сложно документировать факты нарушения трудовой дисциплины

Даже выявленные нарушения практически никогда не документируются. Опоздавший сотрудник обычно отделывается обещанием «больше не опаздывать». В результате нерадивому сотруднику по сути нечего предъявить. Отсутствуют документальные основания для лишения премии или другого наказания.



7. Сложно идентифицировать сотрудников

В большом коллективе сотрудники нередко «прикрывают» друг друга, расписываются за коллегу, саботируют ведение учета. Ответственные лица зачастую скрывают факты опозданий и отсутствия, чтобы не портить отчетность, так как сами ничего не могут с этим поделать.



8. Профессиональные системы учета рабочего времени стоят дорого

Денег и так не хватает, а затраты на внедрение профессиональной системы сложно даже оценить. Необходимо покупать специальное оборудование (турникеты) и держать дополнительные единицы в штате (вахтеры, бюро пропусков). Не всегда есть возможность организовать проходную, установить турникет, обеспечить другие условия для установки системы. Скорее всего, руководство не утвердит значительные расходы на профессиональную систему контроля доступа.



Основные ошибки управления персоналом

Решать задачи управления персоналом приходится, зачастую, путем проб и ошибок. Любое неверное решение может привести к серьезным финансовым последствиям. Неэффективное использование человеческих ресурсов ведет к неоправданным расходам и росту косвенных издержек. В условиях жесткой конкурентной борьбы ошибки в кадровых вопросах могут вычеркнуть компанию из числа лидеров.

1. Недооценка важности учета рабочего времени

Многие руководители не придают должного значения вопросам учета рабочего времени и контроля трудовой дисциплины. Рано или поздно это приводит к злоупотреблениям со стороны сотрудников. В первую очередь, это касается систематических опозданий и уходов с работы без уважительных причин.

2. Отсутствие постоянного контроля

Проверки, выполняемые время от времени, дают такой же временный результат. Более того, сотрудники знают, когда можно опоздать или уйти пораньше. В результате проверки перестают давать объективную картину трудовой дисциплины, поскольку на время проверки все находятся на своих местах, дожидаясь ее окончания.

3. Ведение учета вручную



Ведение учета времени прихода и ухода вручную не дает руководителю полных и оперативных данных о состоянии дел, особенно при значительном штате. Это, скорее, имитация учета, т.к. анализ сделанных в тетради ручных записей – задача крайне трудоемкая. Обработка сделанных вручную записей отнимает много сил. Чтобы по таким записям выявить постоянных нарушителей и рассчитать время их отсутствия на рабочем месте, потребуется значительное время специально выделенного для этой цели человека. Полученные в результате данные крайне трудно пере проверить. О том, чтобы быстро получить нужную информацию речи даже не идет.

4. Отсутствие постоянного контроля

Проверки, выполняемые время от времени, дают такой же временный результат. Более того, сотрудники знают, когда можно опоздать или уйти пораньше. В результате проверки перестают давать объективную картину трудовой дисциплины, поскольку на время проверки все находятся на своих местах, дожидаясь ее окончания.

5. Отсутствие строгого учета отпросившихся

Нередки случаи, когда сотрудники отпрашиваются с работы по уважительной причине. Однако, как показывает практика, некоторые сотрудники зачастую злоупотребляют доверием руководства, отпрашиваясь гораздо чаще других. Строгий учет времени отсутствия на рабочем месте позволяет сократить такие случаи. При необходимости, сотрудники могут использовать отгулы, брать дни за свой счет или подменять друг друга.

6. Не применение дисциплинарных взысканий

Зачастую в случае явного опоздания без уважительных причин руководство не применяет к нарушителю должных мер воздействия, ограничиваясь устными замечаниями. Однако, такое воздействие не только не улучшает трудовую дисциплину, но может наоборот оказывать демотивирующее влияние на лояльных сотрудников, которые за ту же зарплату проводят на рабочем месте все



положенное время. Оформленный документально выговор или замечание окажет гораздо большее воздействие и, в случае неоднократного применения, может являться основанием для увольнения.

7. Отсутствие зарплатной мотивации

Если зарплата сотрудника никак не связана с соблюдением им установленных правил трудового распорядка, все «профилактические беседы» на тему опозданий и призывы руководства останутся без внимания. Для привязки зарплаты к соблюдению режима труда необходимы четкие количественные оценки времени нахождения на рабочем месте и документирование.

8. Сильная зависимость от «человеческого фактора»

При отсутствии четких критериев оценки состояния трудовой дисциплины, руководителю, зачастую приходится полагаться на субъективное мнение менеджера по персоналу. Таким образом, роль назначенного для контроля менеджера в коллективе необоснованно завышается. С другой стороны, система мотивации, основанная на субъективных оценках руководства, вряд ли вызовет доверие со стороны персонала.

9. Пренебрежение возможностями автоматизации учета

При отсутствии инструмента оперативного контроля ключевых показателей крайне сложно выстроить эффективную систему контроля и поддержания трудовой дисциплины. Приходится оперировать лишь теми результатами, которые могут быть подсчитаны вручную за приемлемое время. Еще один аргумент в пользу автоматизированной системы - это необходимость выполнять анализ результатов как можно более детально и в сравнении с результатами предыдущих периодов. Задача управления эффективностью персонала по сложности превосходит многие другие задачи, стоящие перед руководством компании. И ее решение без применения современных вычислительных средств зачастую становится просто невозможным.



Автоматизация учета рабочего времени кажется сложной и дорогой задачей, требующей много сил для внедрения. На самом деле даже небольшие, грамотно сделанные вложения в систему автоматизации способны на порядок облегчить работу ответственных лиц и освободить их от выполнения трудоемких рутинных операций. Современная система учета рабочего времени позволяет не только быстро зарегистрировать время прихода и ухода сотрудника, но и мгновенно получить и обработать нужные данные.



В бюджете большинства предприятий реального сектора экономики доля затрат на фонд оплаты труда составляет от 20% до 60%. Даже небольшое сокращение или оптимизация этих затрат способно заметно увеличить общую рентабельность бизнеса. В условиях кризиса низкая эффективность управления персоналом угрожает не только стабильности, но и самому существованию компании, а сокращение внутренних издержек приобретает первоочередное значение. Не стоит откладывать решение кадровых вопросов на потом. Вот несколько простых шагов, которые можно предпринять для немедленного исправления сложившейся ситуации.



Что можно сделать прямо сейчас

1. Введите должностные инструкции

Попробуйте упорядочить работу сотрудников с помощью должностных инструкций. Должностные инструкции не только позволяют закрепить режим работы сотрудника, но и фиксируют круг его обязанностей, определяют зону ответственности и, в конечном итоге, позволяют повысить эффективность работы. Желательно закрепить значение инструкций приказом по предприятию. При подготовке должностных инструкций следует избегать чрезмерной детализации выполняемых сотрудником функций.

Помимо должностных инструкций, можно оформить элементы сложившейся в компании корпоративной культуры в виде фирменных стандартов. Каждый такой стандарт описывает принятые в компании правила в отношении тех или иных вещей. Среди самых необходимых можно назвать фирменные стандарты на общение с клиентом, на разговор телефону, на отношения с коллегами. Должностные инструкции и фирменные стандарты необходимо доводить до сотрудников сразу же с момента приема на работу и в дальнейшем требовать их неукоснительного соблюдения. Такой подход позволит новичку быстро стать членом единой команды и исключит многие ошибки в повседневной работе.

2. Назначьте ответственного за работу с персоналом

Выделите специального человека для работы с кадрами, поиска и отбора персонала. Важность этих вопросов трудно переоценить. Ошибки при приеме на работу могут нанести фирме не только финансовый ущерб, но и привести к более серьезным последствиям. Менеджер по работе с персоналом отвечает не только за соблюдение трудовой дисциплины, но и решает многие повседневные вопросы, связанные с организацией труда, помогает сотрудникам в решении проблем а руководству – в урегулировании конфликтов на ранних стадиях. Особенно эффективным будет назначение на эту должность человека, пользующегося в коллективе уважением. Авторитетный менеджер по персоналу задает общую атмосферу, создает рабочий настрой.



3. Внедрите автоматизированную систему учета рабочего времени

Грамотное использование современных средств автоматизации учета рабочего времени способно существенно облегчить задачу контроля и управления персоналом, исключить необходимость выполнения трудоемких расчетов и повысить эффективность работы компании. Система учета дает руководителю объективные критерии оценки состояния трудовой дисциплины, является основой для выстраивания системы мотивации и управления персоналом. Предоставляемые системой отчеты позволяют быстро выявить недобросовестных сотрудников, увидеть проблемы, требующие первоочередного внимания. Особенно эффективной будет система учета, имеющая возможность стыковки с уже используемой в организации программой.



4. Аттестуйте сотрудников

Периодически проводимые аттестации помогут повысить уровень профессионализма сотрудников, выявить перспективных кандидатов на повышение или наоборот снять сотрудников не соответствующих предъявляемым требованиям. Проведение аттестаций поможет избавиться от субъективного подхода при кадровых назначениях и более эффективно использовать имеющийся кадровый потенциал. Необходимость подготовки к периодическим аттестациям

дополнительно стимулирует персонал к повышению своего профессионального уровня. Кстати, задачу проведения аттестаций лучше всего поручить менеджеру по персоналу.

5. Периодически проводите мониторинг персонала

Отслеживайте динамику изменения состояния дел с управлением персоналом. В какую сторону меняется ситуация по сравнению с прошлым месяцем? Увеличивается ли текучесть кадров? Выросло или сократилось число опозданий на работу? Какую сумму составили потери от невыходов? Неоценимую помощь здесь может оказать анализ данных, накопленных в системе учета рабочего времени.

6. Введите систему мотивации персонала, стимулирующую дисциплинированных сотрудников

Зарплата сотрудника должна зависеть от ключевых показателей его работы. Применение «уровнировки» недопустимо. Разница в уровне зарплат злостных нарушителей дисциплины и дисциплинированных сотрудников должна быть ощутимой. Для большинства должностей существуют эффективные методики расчета зарплаты с привязкой к важным для компании показателям работы. При наличии соответствующих программных средств внедрение новой схемы начисления зарплат не вызовет сложностей. С другой стороны, не стоит слишком перегружать схему расчета зарплаты второстепенными критериями. Не следует придавать зарплатной мотивации слишком большое значение. Без четко выстроенной организационной структуры любые чисто зарплатные решения не будут эффективными. Кстати, помимо зарплаты, имеется немало других способов стимулирования сотрудников.

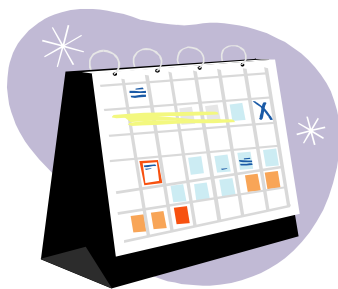


7. Учитывайте время отсутствия на рабочем месте даже по уважительной причине при расчете зарплаты

Нередки случаи, когда сотрудники отпрашиваются с работы по уважительной причине. В большинстве случаев это никак не сказывается на оплате труда. В результате работодатель оплачивает не отработанное время. Необходимо ввести практику оплаты по фактически отработанным часам. При этом, естественно, нельзя экономить на отпусках и больничных. Лучше, наоборот, обеспечить за счет высвобожденных средств более привлекательный, чем у конкурентов «соцпакет».

8. Не оставляйте без внимания ни одного случая нарушения трудовой дисциплины

Необходимо документировать все опоздания, невыходы на работу и другие отклонения от установленного режима работы. Каждое нарушение должно учитываться при расчете зарплаты, отражаться в виде выговора или приводить к другим последствиям для сотрудника. Ведение автоматизированного учета времени прихода и ухода значительно повышает дисциплину, т.к. обеспечивает постоянное документирование всех случаев нарушений.



9. Используйте прозрачную систему графиков работы

Организация работы сотрудников по графикам во многих случаях позволяет более эффективно использовать трудовые ресурсы, привлекая сотрудников к работе именно тогда, когда они необходимы. Продуманный график работы обеспечит, например, максимальное количество сотрудников на рабочих местах в часы наплыва клиентов, и минимально необходимое количество, когда клиентов нет. Использование графиков позволяет работодателю

оплачивать только действительно необходимое ему время присутствия сотрудника на рабочем месте.

Применяемые в организации графики работы должны быть прозрачны и понятны сотрудникам. Все случаи подмены сотрудниками друг друга и отклонений от установленного графика должны фиксироваться документально. Наиболее эффективную работу с графиками можно организовать с помощью автоматизированной системы учета.

10. Не оставляйте без внимания ни одного случая нарушения трудовой дисциплины

Необходимо документировать все опоздания, невыходы на работу и другие отклонения от установленного режима работы. Каждое нарушение должно учитываться при расчете зарплаты, отражаться в виде выговора или приводить к другим последствиям для сотрудника. Ведение автоматизированного учета времени прихода и ухода значительно повышает дисциплину, т.к. обеспечивает постоянное документирование всех случаев нарушений.

11. Будьте в курсе новостей, связанных с мотивацией и управлением персоналом

Подпишитесь на новости по темам эффективного управления кадрами (Интернет-рассылка, бумажные журналы и пр.). Следование последним тенденциям и изучение передового опыта работы с персоналом позволит получить дополнительные преимущества перед конкурентами. Обязательно используйте полученную информацию в повседневной работе.

Последовательное выполнение этих простых шагов позволит оптимизировать затраты на оплату труда, улучшить состояние трудовой дисциплины и мотивировать сотрудников к новым достижениям. Ваши сотрудники работают более эффективно, издержки сокращаются, фирма процветает, а конкуренты завидуют. Руководителю остается только наслаждаться результатами и думать о развитии новых направлений бизнеса.





Что делать дальше?

После прочтения этого руководства Вы можете:

1. Оставить все как есть

Возможно, ни одна из предложенных методик Вас не заинтересовала, или внедрить их в Вашей компании не представляется возможным. Тогда можно оставить все на своих местах, тем более, что это не потребует никаких усилий. Минусы такого подхода в том, что проблемы с персоналом останутся не решенными, а фонд заработной платы будет расходоваться не оптимально.

2. Нанять хорошего специалиста по кадрам

Хороший кадровик сможет решить многие из перечисленных проблем. У опытного специалиста наверняка имеются свои подходы к обозначенным вопросам. Некоторые из них могут перекликаться с предложенными вариантами действий. Но любому специалисту рано или поздно потребуется инструмент для объективной оценки состояния дел. Эффективно управлять можно лишь тем, что можно измерить. На этом этапе можно задуматься об установке системы учета рабочего времени.

3. Внедрить часть из предложенных методик

Практическое применение даже нескольких из предложенных методик обязательно даст положительный эффект. Начать можно с введения должностных инструкций и назначения ответственного за работу с кадрами. Затем можно перейти к периодическим аттестациям. Внедрить зарплатную мотивацию и осуществить дальнейшие шаги без решения задачи автоматизированного учета рабочего времени будет затруднительно.

4. Внедрить автоматизированную систему учета рабочего времени

Наибольший эффект даст применение описанных выше методик совместно с внедрением автоматизированной системы учета рабочего времени. Совсем не обязательно покупать дорогостоящую систему, с огромным перечнем возможностей, которые вряд ли когда-либо будут востребованы. Система учета должна выполнять базовые функции по учету отработанного времени, обеспечивать предоставление необходимой отчетности по отклонениям от установленных графиков и рассчитывать итоговые показатели за выбранный период. Для упрощения процедуры регистрации времени прихода и ухода сотрудников желательно использовать персональные бесконтактные карты, которые на сегодняшний день фактически стали стандартным средством идентификации во многих компаниях.

Перечисленные методики решают минимально необходимые задачи учета рабочего времени. По сути - это только первый шаг к по-настоящему эффективной системе управления персоналом. Применение автоматизированных систем открывает перед руководителем гораздо более широкие возможности.





Если Вы затрудняетесь в выборе автоматизированной системы учета рабочего времени среди имеющегося на рынке многообразия программных продуктов или просто нуждаетесь в дополнительной информации по затронутым вопросам - воспользуйтесь помощью специалистов с опытом решения подобных задач. Компания «Программы для бизнеса» успешно решает проблемы своих клиентов с помощью самых современных программных решений и оборудования. У нас есть решения для предприятий любого масштаба и численности сотрудников от небольшого офиса до крупного производственного предприятия.

Стоимость наших услуг существенно ниже тех затрат, которые они позволяют сэкономить. К примеру, произведем несложный подсчет.

Внедрение автоматизированной системы учета рабочего времени в компании со штатом **50 человек** обойдется менее чем в **100 000 руб.** В эту сумму войдет стоимость автоматизированного рабочего места на базе персонального компьютера, все необходимое программное обеспечение, оборудование для идентификации, персональные карты сотрудников и услуги специалистов по запуску системы в эксплуатацию. А между тем ежедневное сокращение продолжительности рабочего дня по инициативе сотрудника всего лишь на **15-20 минут** приводит за месяц к потере до 6 (!) часов оплачиваемого работодателем времени. При зарплате, например, в 10000 рублей это эквивалентно потере из фонда заработной платы 375 рублей на одного сотрудника в месяц или 4500 рублей за год. При штате 50 сотрудников убытки из-за простых опозданий составят **225 000 (!) рублей в год.** И это только прямые потери, которые вполне реально исключить или свести к минимуму.



Необходимо помнить также о дополнительных выгодах, которые принесет компании повышение трудовой дисциплины, мотивации сотрудников и, в конечном итоге, повышение эффективности работы всего трудового коллектива.

Чтобы получить бонус

Бесплатную консультацию специалиста по современным средствам автоматизации учета рабочего времени

+

скидка 5% на программное обеспечение

**Позвоните прямо сейчас по телефону
☎ (8452) 26-56-95**

или зайдите на наш сайт

www.wbp-sar.ru