

# Учет рабочего времени для контроля проектов

цели, инструменты, выгоды



Александр Спиридонов

- Руководитель практики внедрения WORKPOINT
- 50+ завершенных проектов внедрения PSA-систем
- 10+ лет работы в IT-консалтинге

Учет рабочего времени для контроля проектов

## ОБСУДИМ

1. Кому и зачем это нужно
2. Сформулируем цели и задачи учета рабочего времени по проектам
3. Обсудим способы учета
4. Посмотрим практический пример реализации

# Кому и зачем это нужно?

При каких условиях учет рабочего времени – необходимость и каким компаниям без него не обойтись.

# ЗАЧЕМ УЧИТЫВАТЬ ВРЕМЯ?

WORKPOINT



Табель Т-12  
и расчет  
зарплаты

Дисциплина!



Эффективнос  
ть  
проектов...

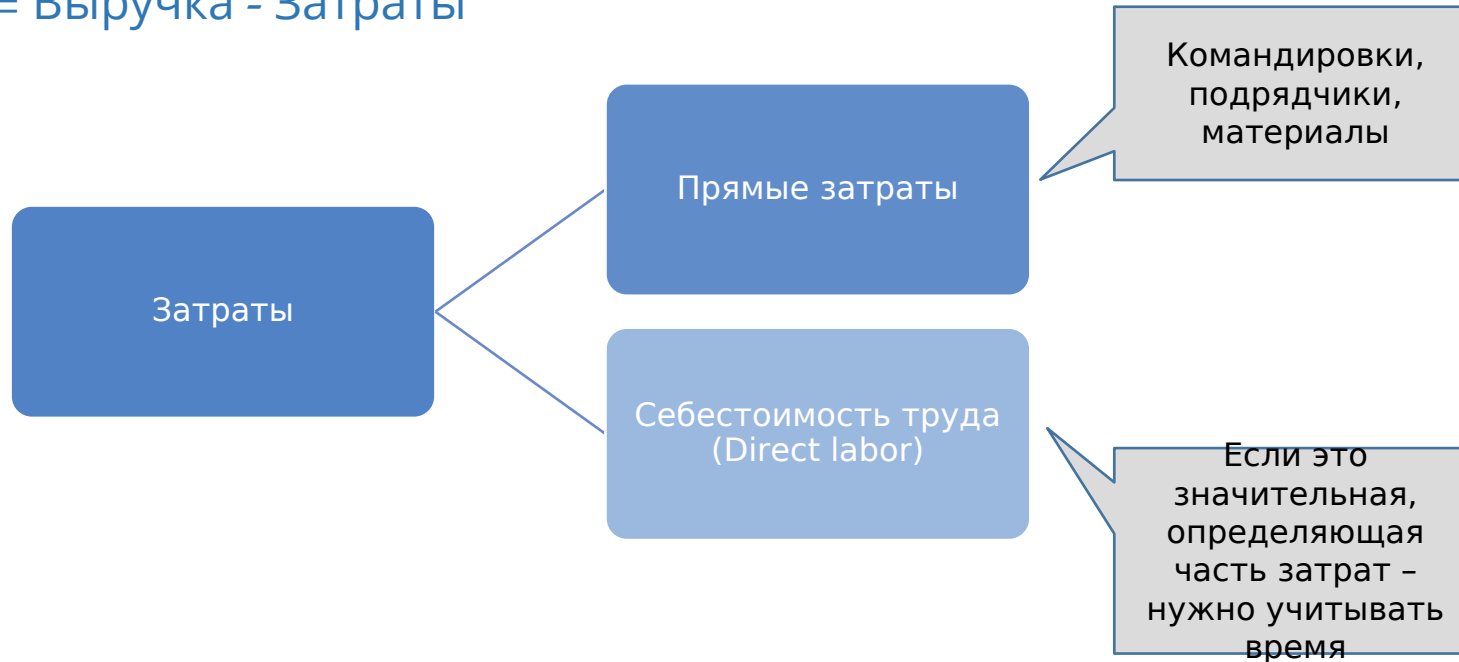


# ЭФФЕКТИВНЫЙ ЗНАЧИТ РЕНТАБЕЛЬНЫЙ

WORKPOINT

$$\text{Рентабельность} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Выручка}}$$

$$\text{Прибыль} = \text{Выручка} - \text{Затраты}$$



## Professional Services

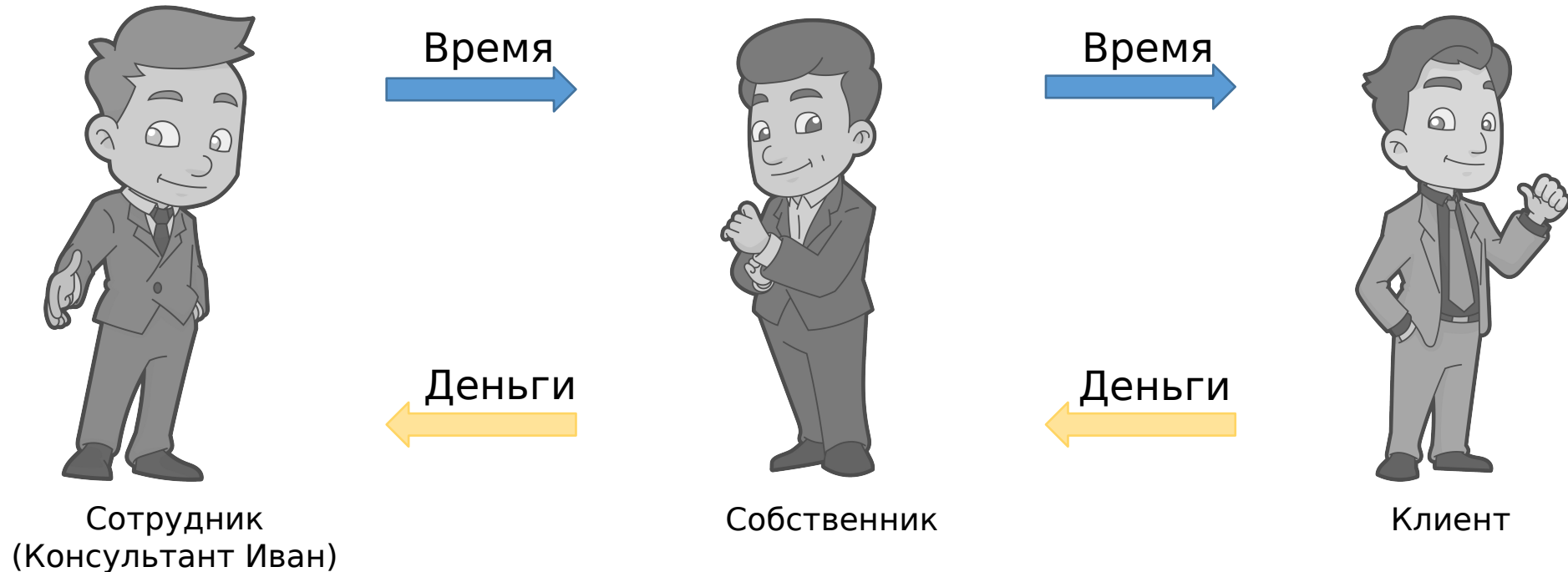
- Основной вклад в реализацию проекта вносят собственные сотрудники, создающие интеллектуальный продукт или услугу.
- Относительно высокая квалификация сотрудников (ВО, курсы, сертификации, специальные знания).
- В основном ведут проектную деятельность.
- Реализуют проекты за счет опыта, навыков и компетенций сотрудников.

А еще они продают людей

# КАК ПРОДАЮТ ЛЮДЕЙ?

WORKPOINT

«Закупают» время сотрудников и продают его клиентам



У каждого часа есть себестоимость – цена, которую компания платит за «закупку» времени

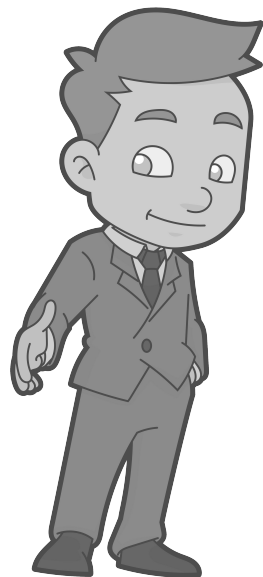


# ПРИКИНЕМ СЕБЕСТОИМОСТЬ ИВАНА WORKPOINT

---

Отличный  
костюмчик

Душа  
компании



Работает 8  
часов в день

5 дней в  
неделю, 217  
дней в году

Получает 100  
000 ₺ в месяц

Консультант Иван

Каждый час Ивана  
компания «закупает»  
примерно по 1050 ₺

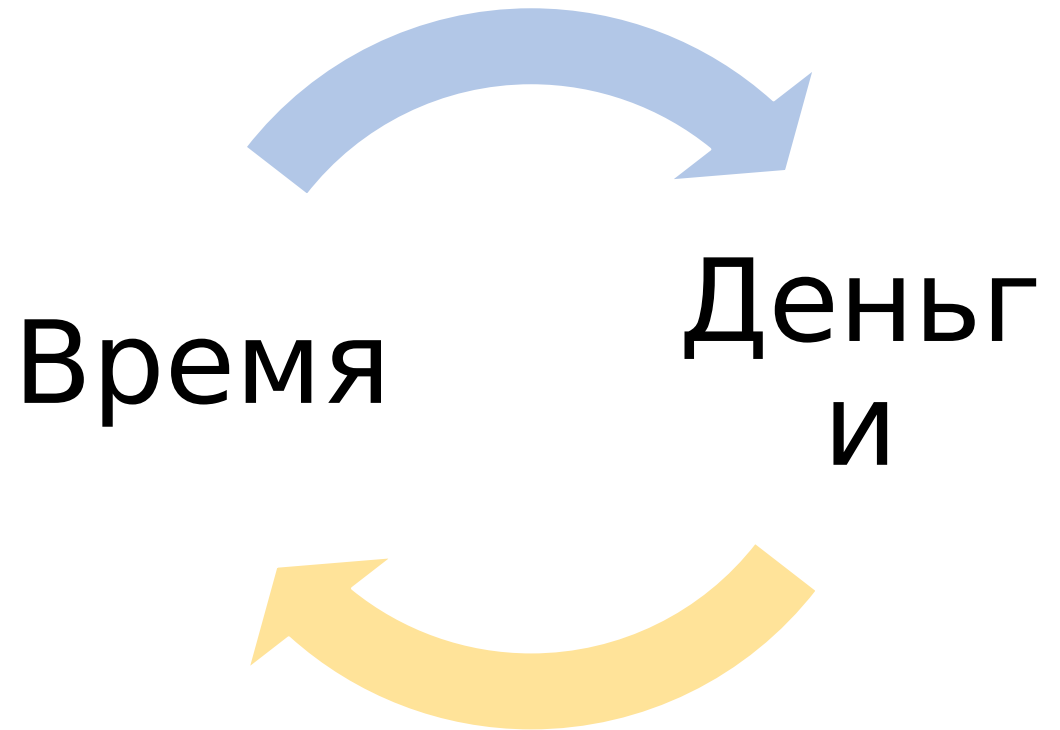
# ТАК КОМУ ЭТО НУЖНО?

WORKPOINT

Professional Services продают клиентам время, знания и компетенции своих сотрудников

## Время:

- Основной ресурс
- Не бесплатный ресурс
- Ограниченный ресурс

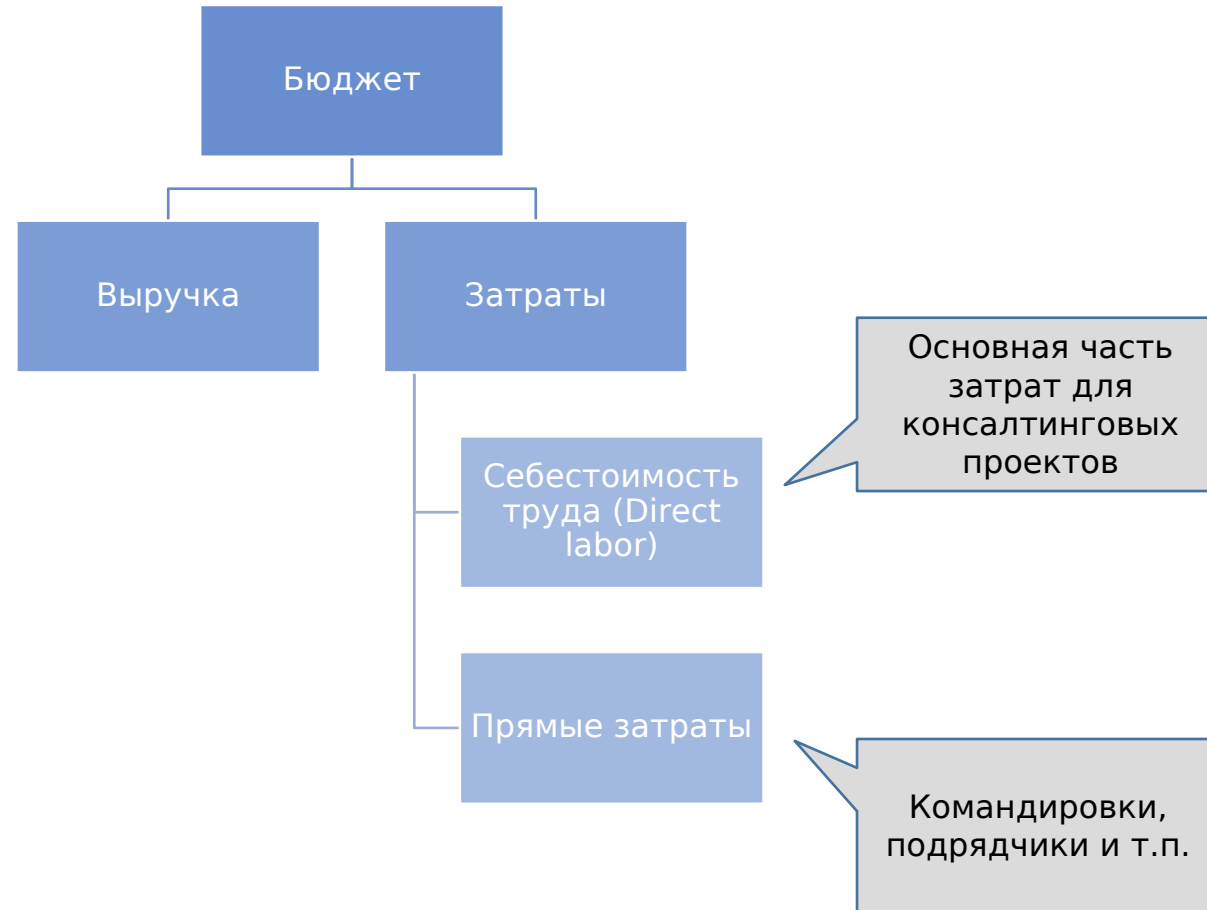


# Планирование проекта

Роль учета рабочего времени в оценке проекта

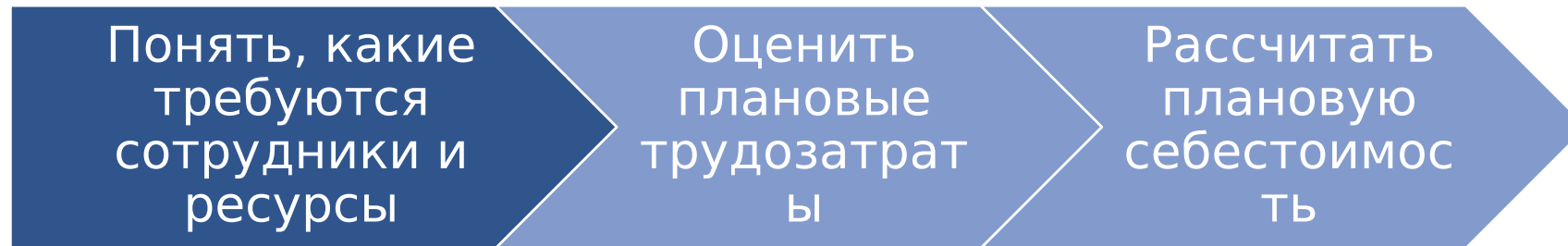
# КОРОТКО О БЮДЖЕТЕ ПРОЕКТА

WORKPOINT

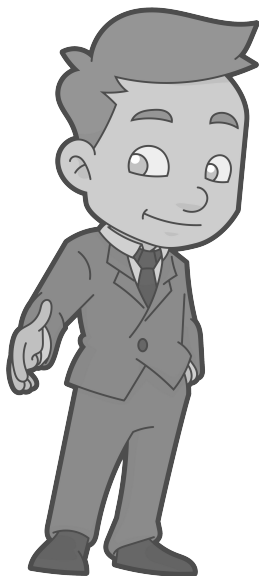


# ОЦЕНКА СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОЕКТА

WORKPOINT



Оценить трудозатраты, обычно, можно только экспертно, опираясь на предыдущий опыт



## Консультант Иван

План. трудозатраты: 160 часов  
Ставка себестоимости: 1 050 руб./час  
Себестоимость: 168 000 руб.



## Консультант Семен

План. трудозатраты: 140 часов  
Ставка себестоимости: 1 640 руб./час  
Себестоимость: 229 600 руб.

Себестоимость проекта – 397 600 руб.

1. С помощью учета рабочего времени можно накапливать данные о фактической трудоемкости завершенных проектов. И использовать эти данные для оценки новых.

\* Промежуточный итог

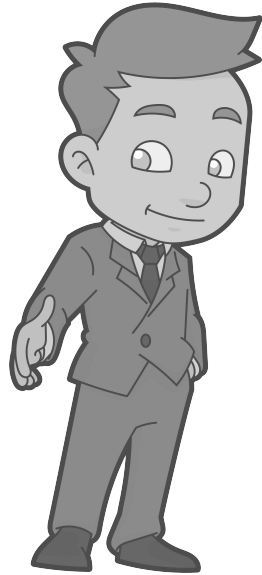
# Контроль показателей проекта

Роль учета рабочего времени в оперативном управлении проектами



# КАК ИВАН МАРЖУ СНИЖАЛ

WORKPOINT



Консультант Иван  
отработал в сентябре 176 часов



Пример: за сентябрь Иван увеличил фактическую себестоимость проекта «Разработка мобильного приложения» на  $176 * 0,26 * 1050 = 48\ 048$  ₹

1. Чтобы накапливать данные о фактической трудоемкости завершенных проектов. И использовать эти данные для оценки новых.
2. Чтобы разносить по проектам фактические затраты на себестоимость труда сотрудников.

\* Промежуточный итог

Рентабельность – ключевой экономический показатель проекта.

За рентабельность обычно отвечает менеджер проекта.

Чтобы управлять, а не пускать проект на самотек, в любой момент времени нужно понимать:

- Кто и сколько часов уже вложил в проект.
- Кто и сколько часов еще планирует вложить.
- Как это соотносится с планом.
- Какая текущая и прогнозная себестоимость.

1. Чтобы накапливать данные о фактической трудоемкости завершенных проектов. И использовать эти данные для оценки новых.
2. Чтобы разносить по проектам фактические затраты на себестоимость труда сотрудников.
3. Чтобы следить за соотношением плана и факта по трудозатратам и себестоимости и пытаться заглянуть в будущее.

# Беспощадная утилизация

Роль учета рабочего времени в управлении персоналом

# УТИЛИЗИРУЕМ ЕГО НЕМЕДЛЕННО!

WORKPOINT

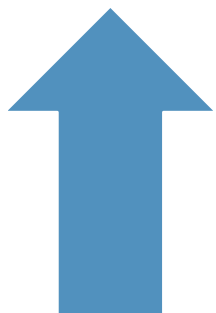
От английского «utilization» - полезное использование.

Доля времени, которую сотрудник тратит на проекты приносящие выручку.

Чем ниже утилизация, тем меньше «закупленного» времени компания продает клиентам.

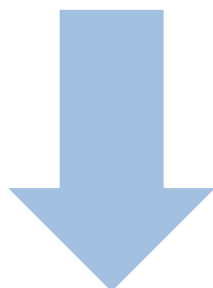


Утилизация =  
72%



### Высокая утилизация:

- Нет времени на развитие
- Постоянная высокая загрузка
- Быстрое выгорание



### Низкая утилизация:

- Рост косвенных затрат бизнеса
- Снижение общей рентабельности

Важный KPI для руководителей подразделений и для самих сотрудников. В идеале, встраивать в систему мотивации.

1. Чтобы накапливать данные о фактической трудоемкости завершенных проектов. И использовать эти данные для оценки новых.
2. Чтобы разносить по проектам фактические затраты на себестоимость труда сотрудников.
3. Чтобы следить за соотношением плана и факта по трудозатратам и себестоимости и пытаться заглянуть в будущее.
4. Чтобы следить за утилизацией.

\* Промежуточный итог



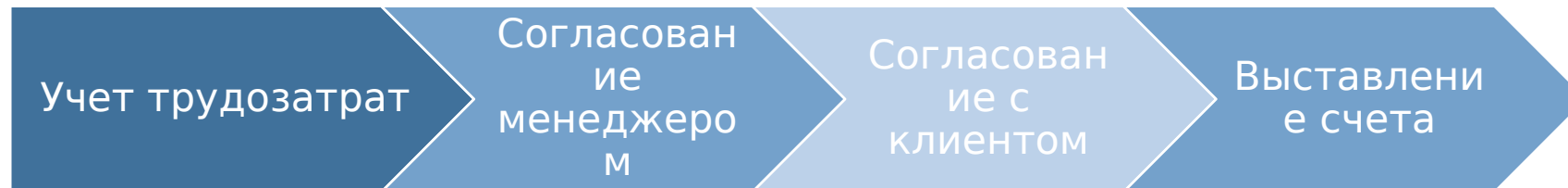
# Время и затраты

Расчет выручки по проектам с типом «Time & Materials»

# А КАК НАСЧЕТ ВЫРУЧКИ?

WORKPOINT

Иногда учитывать рабочее время нужно не только для контроля затрат, но и для расчета выручки по проекту.



Актуально для проектов с контрактами типа «Время и Затраты» (Time & Materials), когда клиент платит за фактически отработанное время по заранее согласованным ставкам.

1. Чтобы накапливать данные о фактической трудоемкости завершенных проектов. И использовать эти данные для оценки новых.
2. Чтобы разносить по проектам фактические затраты на себестоимость труда сотрудников.
3. Чтобы следить за соотношением плана и факта по трудозатратам и себестоимости и пытаться заглянуть в будущее.
4. Чтобы следить за утилизацией.
5. Чтобы рассчитывать выручку и выставлять счета по проектам типа Time & Materials.

# Как учитывать?

Виды и способы учета рабочего времени, инструменты для учета

### IN/OUT учет с помощью СКУД

- + Нет дополнительных трудозатрат
- - Нет данных о проектах

### Автоматический мониторинг

- - Нет данных о проектах
- - Снижение мотивации

### Учет по проектам и задачам

- - Дополнительные трудозатраты
- - Элемент субъективности
- + Есть данные о проектах
- + Осознанный учет

Бумажный  
табель/журн  
ал

Excel

Системы  
управления  
проектами

Системы  
управления  
задачами

Бизнес-  
системы

PSA

Professional Service Automation – класс корпоративного ПО, предназначенного для комплексной автоматизации «производства» компаний, оказывающих профессиональные услуги.

Разные системы сильно отличаются функциями, но есть общепринятые сервисы.



Таймшит – классическое представление для списания рабочего времени.

Важные особенности:

- Различные периоды.
- Детализация задач.
- Классификация строк.
- Указание тарифов.

Черновик    Отправить до 22.02.2016    Автор: Александр Нестеров    [Согласующие](#)

⌵ Всего 40 ч.-ч.    ⌵ С оплатой 21 ч.-ч.

+ Добавить

<input type="checkbox"/>	Клиент > Проект > Задача	Вид работ	Тариф	15.02	16.02	17.02	18.02	19.02	20.02	21.02	Итого
<input type="checkbox"/>	Главстрой Корпорация > Аудиторская проверка бухгалтерской... ЭТАП 4. Завершение и оформление результатов ауд...	Программиро...	Партнер	3	4		1	3			11
<input type="checkbox"/>	[Без клиента] > Участие в выставке Экспострой 2016 Формирование технического задания на разработку...	Перемещения	[Без оплаты]	3	3		1	4			11
<input type="checkbox"/>	Главстрой Корпорация > Аудиторская проверка бухгалтерской... Получение и рассмотрение заключения эксперта	Аудит	Партнер	2	1		2				5
<input type="checkbox"/>	Сибур > Внедрение CRM системы Разработка аналитики	Взаимодействие с клиентами	Программист				3	1			4
<input type="checkbox"/>	Главстрой Корпорация > Аудиторская проверка бухгалтерской... Оценка результатов выборки	Подготовка орг. документов	Младший аудитор				1				1
<b>ЗАЯВКИ НА ОТСУТСТВИЯ</b>											
	Отпуск за свой счет <span style="background-color: #ffc107;">На согласовании</span>						8				8
				8	8	0	8	8	0	0	40



- Важно донести до сотрудников идею, что учет трудозатрат это не столько метод контроля за их деятельностью, сколько способ управления экономикой организации.
- В компании должен существовать и применяться на практике процесс согласования трудозатрат. Сотрудник должен понимать, что в процессе согласования происходит реальный, а не формальный анализ трудозатрат и за каждый час он должен быть готов отчитаться.
- Для повышения качества отметки не стоит делать период таймшита слишком продолжительным.
- Система сдержек и противовесов: линейный руководитель сфокусирован на максимальной утилизации, руководитель проекта – на контроле бюджета.

# Как это работает в WorkPoint

Короткая демонстрация на примере одного проекта

# Почему не взлетает

Причины неудач внедрения учета рабочего времени

### Не придают стратегического значения

- Позиционируют как «еще один отчет», как игрушку. Может заработать, а может и нет.
- Не делают обязательным для всех и каждого.

### Не преодолевают сопротивление

- Для рядовых сотрудников – это стресс и они сопротивляются.
- Не исключен саботаж и, бывает, увольнения.

### Пережимают гайки

- Вместо доверия – тотальный контроль.
- Требования все расписывать чуть ли не по минутам, все сопровождать комментариями.

### Не используют результаты

- Внедрили – но не встроили в систему мотивации.
- Не стали использовать для бюджетирования проектов и расчета фактических значений (опять же для анализа и мотивации) и т.д.
- Руководство банально потеряло интерес. «Само пускай работает».

# Остались вопросы?



Александр Спиридонов

Руководитель практики внедрения WorkPoint  
[aspiridonov@getworkpoint.com](mailto:aspiridonov@getworkpoint.com)