

Составление нестандартных и оптимальных графиков работы персонала

Пиликов Николай Петрович

11 июля 2017 г.

Аннотация

В статье кратко рассмотрен новый для Российской Федерации способ организации труда персонала — по нестандартным или оптимальным графикам работы. Приводятся краткие сведения о программе AFM: Scheduler 1/11, реализующей данную методику. Отражены результаты которых можно достичь при ее использовании.

1 Введение

В настоящее время имеется огромное количество предприятий (организаций) ведущих свою работу либо круглосуточно без выходных, либо в течении длительного промежутка рабочего времени — от 12 до 18 часов в сутки, также без выходных. При этом потребность (спрос на товары) в услугах таких предприятий сильно зависит от дня недели и времени суток. Разница может составлять от двух до десяти раз. Естественно предположить, что при таком спросе на услуги предприятий, и потребность в персонале этих предприятий, также различна во времени (по дням недели и в течении рабочего дня).

В последние двадцать пять – тридцать лет ведется интенсивная работа по созданию программного обеспечения способного составлять графики работы персонала для этих предприятий, так, что бы в каждый промежуток времени, наличие персонала (одновременно работающих сотрудников) строго соответствовало его потребности. Среди разработчиков, как мировые бренды (SAP, SIEMENS, ORACLE), так и большое количество, менее известных у нас в стране, зарубежных компаний.

К настоящему времени универсального решения этой задачи, удовлетворяющего всех (или большинства) потенциальных пользователей, выше указанными компаниями не получено. Не так давно на российском рынке появилась программа AFM: Scheduler 1/11. Ее разработчики восполнили (в меру своих сил и возможностей) данный пробел. На сегодня, по заключению авторитетных экспертов, это безусловно лучшее, из того, что можно предложить для малых и средних предприятий, а так же для отдельных подразделений крупных сетевых компаний, работающих по нестандартным графикам.

Потенциальные пользователи программы — предприятия розничной торговли, промышленные, логистические и охранные предприятия, больницы, автосервисы, детские сады, рестораны, кафе, банки, отели, салоны красоты, мини Call-центры, бензозаправочные станции, многофункциональные центры, таксомоторные парки и т.п. Другими словами, все предприятия, для которых стандартный график работы 5/2 по тем или иным причинам неприемлем.

Использование программы AFM: Scheduler 1/11 при составлении нестандартных и особенно, оптимальных графиков работы персонала, приводит к тому, что фонд оплаты

труда сокращается на 20% – 65%, производительность труда возрастает в 2 – 3 раза, оборот (выручка) предприятия увеличивается на 5% – 15%, текучесть кадров уменьшается в 5 – 7 раз, в зависимости от того, на сколько неравномерна потребность в персонале во времени (в течении рабочего дня и дня недели).

2 Краткий обзор программы AFM: Scheduler 1/11

Как правило, составление графиков работы сотрудников не вызывает никаких серьезных затруднений. Более того, если предприятие (организация) работает пять дней в неделю, с 9-00 до 18-00 и перерывом на обед с 13-00 до 14-00, то составлять график работы просто никому не придет в голову.

Однако не всем в жизни повезло работать по такому графику и из этого правила бывают исключения. Эти исключения связаны в первую очередь с непрерывностью работы некоторых предприятий (организаций) и/или с непостоянной потребностью в рабочей силе на протяжении рабочего дня (суток), недели, месяца. Кроме того, положение может осложнить не стандартная (сокращенная) продолжительность рабочего времени для работников на некоторых предприятиях с вредными или опасными условиями труда.

В качестве примера, демонстрирующего неравномерную потребность в персонале во времени, рассмотрим работу ресторана классического типа (не фастфуда). На рисунке 1 отражено распределение потока чеков по дням недели, а на рисунке 2 распределение потока чеков по времени открытия. Эти диаграммы взяты с сайта группы компаний СофтБаланс (www.trade-drive.ru), которые получены ими с помощью сохраненных данных, снятых с кассовых аппаратов реального ресторана.

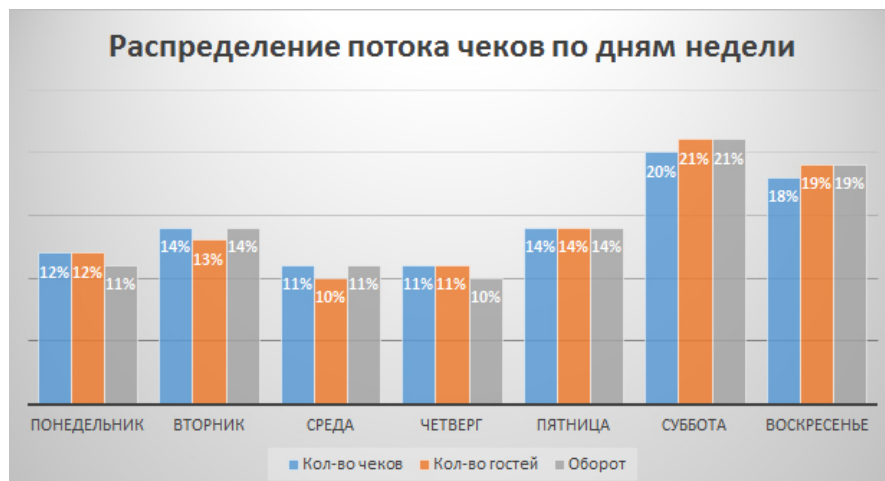


Рис. 1: Распределение потока чеков по дням недели

Естественно, что для каждого ресторана, в зависимости от места его расположения, в деталях, такие диаграммы будут различны, так же, как отличаются отпечатки пальцев у разных людей, но в главном, они не будут отличаться. Из рисунка 1 видно, что в среду и в четверг количество гостей, а вместе с ними и денег оставленных этими гостями, в два раза меньше чем в субботу. Как видно из рисунка 2 ресторан работает с 10-00 до 24-00. При этом, среднее количество гостей в первой половине рабочего дня, более чем в два раза меньше, количества гостей второй половины этого рабочего дня.



Рис. 2: Распределение потока чеков по времени открытия

Вполне естественно было бы предположить, что количество персонала ресторана (официантов, поваров, посудомоек и т.д.) должно быть строго пропорционально количеству гостей (посетителей), как в разные дни недели, так и в разное время суток.

В этих случаях составление графика работы сотрудников для предприятий (организаций) оказывается непростой задачей. Принято считать, что в этих случаях для составления графика работы сотрудников требуется много времени и усилий. Но это не совсем, а точнее, совсем не верно. Такие графики работы, в ручном режиме, составить просто невозможно. Для их составления обязательно нужен компьютер, оснащенный соответствующим программным обеспечением.

В европейских и североамериканских странах это поняли, лет пятьдесят тому назад. Да и в нашей стране с момента первых рассуждений на эту тему прошло не мало времени [1]. Сейчас, такие всемирно известные и уважаемые компании в области разработки ПО как SAP, SIEMENS, ORACLE, предлагают соответствующие программные продукты. К сожалению в России этими продуктами практически никто не пользуется.¹ И причина здесь довольно банальна. Стоимость этих продуктов составляет многие десятки, а порой и сотни тысяч долларов США.²

Редкие Российские аналогичные разработки, так же не отличаются скромной ценой — это сотни тысяч и десятки миллионов рублей. Кроме того, не каждое Российское предприятие (организация) может позволить себе нанять квалифицированного, в области информационных технологий, работника, даже со средним специальным образованием, который бы занимался составлением оптимальных графиков работы. Как показывает обширная практика, штатные работники отделов труда и заработной платы оказываются совершенно беспомощными перед лицом выше указанной задачи.

Для Российских предприятий (организаций) у которых нет средств на приобретение программного обеспечения зарубежного производства для составления нестандартных или оптимальных графиков работы сотрудников, а так же, для найма соответствующего квалифицированного персонала в области информационных технологий, ООО «АФМ-Лаборатория» может предложить, по более чем приемлемой цене, использование про-

¹В конце января 2015 г. было завершено первое в России внедрение решения «Гибкие графики на базе SAP Workforce Management (SAP WFM)» во всех магазинах розничной сети «М.Видео».

²Стоимость систем управления персоналом «в полном снаряжении» колеблется от 3 до 30 миллионов долларов США.

граммы AFM: Scheduler 1/11, для работы с которой не требуется глубоких специальных знаний и навыков в области информационных технологий. Достаточно квалификации обычной секретаря-машинистки (оператора ЭВМ).

Тем не менее, это вовсе не означает, что с программой можно работать без внимательного изучения руководства пользователя, являющегося частью программного обеспечения, тупо щелкая мышкой по экрану компьютера, что наблюдается повсеместно. Для правильного использования программы, изучение руководства пользователя — обязательно. Усилия по изучению работы с программой AFM: Scheduler 1/11 (составлению нестандартных или оптимальных графиков работы персонала) вполне сопоставимы с усилиями по изучению, например, таких программ, как Photoshop, MS Word, 1С: Предприятие и т.п. Программа AFM: Scheduler 1/11 — это профессиональный инструмент для профессионалов своего дела.

Кроме того, необходимо, что бы человек, работающий с программой (составляющий графики работы персонала), мог сдать экзамен по математике для 4-го (*четвертого*) класса средней школы. Как показала многочисленная практика, среди штатных сотрудников отделов труда и заработной платы, таких почти не встречается. Задачки про движущиеся навстречу друг другу паровозики и задачки про бассейн, в который из одной трубы вода втекает, а в другую трубу вытекает, приводят их в ступор.

Внимательный читатель, должно быть заметил, что перед словосочетанием — «графики работы сотрудников», начиная от названия всего текста и далее по тексту, употребляется слово — «оптимальные». Так в чем же состоит их оптимальность? И чем оптимальные графики отличаются от обычных (не оптимальных, стандартных)? А эти различия носят принципиальный характер.

Когда мы употребляем слово оптимальный, то имеется в виду принципиальное отличие в самих задачах построения графиков.

Задача построения *обычных* графиков (в главном, без деталей) формулируется следующим образом:

Имеется (заданно):

Некоторое фиксированное количество работников (сотрудников, персонала и т.д.).

Требуется:

Назначить всем без исключения, имеющимся работникам рабочее время на очередной планируемый месяц, в точном соответствии с производственным календарем и нормами (требованиями) действующего Трудового Законодательства. При этом, не обращая внимания на потребность предприятия в рабочей силе (персонале) и другие подробности, например, то, что работникам нужно предоставлять очередные отпуска, на то, что работа планируется по пять раз подряд в ночную смену, что по существу является пыточными условиями труда и т.п.

Задача построения *оптимальных* графиков (в главном, без деталей) формулируется следующим образом:

Имеется (заданно):

Потребность предприятия в рабочей силе (работниках, сотрудниках, персонале и т.п.) по дням недели и времени суток.

Требуется:

Определить оптимальное (как правило, близкое к минимальному) количество работников для удовлетворения потребности предприятия (организации) в рабочей силе, и далее для этого (определенного, вычисленного) количества работников, составить оп-

*тимальный график работы (такой, что в любой момент времени количество рабочей силы, равно потребности предприятия в рабочей силе) на очередной планируемый месяц, с учетом планируемых отпусков, больничных листов, медико-гигиенических требований к работе и т.д., отвечающий нормам (требованиям) действующего Трудового Законодательства, а главное, здравого смысла.*³

Таким образом, главными интересантами в составлении обычных графиков являются — бухгалтерия (очень просто начислять заработную плату⁴) и лица занимающиеся составлением графиков работы (составлять графики, хотя очень просто, но зато долго). При этом интересы предприятия идут побоку, интересы работников — туда же.

При составлении оптимальных графиков, в первую очередь обеспечиваются интересы предприятия и подавляющего большинства работников, не обращая внимания на интересы бухгалтерии и лиц занимающихся составлением графиков работы (в большинстве случаев, это работники отделов труда и заработной платы).

Именно для составления оптимальных графиков работы персонала, а не просто графиков, предназначена программа AFM: Scheduler 1/11.

Перечислим ее некоторые основные характеристики:

- **Назначение программы:** Сокращение расходов на персонал (20 – 65%), увеличение производительности труда (2 – 3 раза), уменьшение текучести кадров (5 – 7 раз), с увеличением при этом выручки предприятия (5 – 15%), путем построения оптимальных графиков работы персонала;
- Изучение руководства пользователя: Обязательно, как и для любой другой профессиональной программы;
- Операционная система: Windows 2000, Windows XP, Windows Vista, Windows 7, Windows 8, Windows 8.1, Windows 10;
- Облачные вычисления: Используются только при расчете графика;
- Подключение к сети Интернет при расчете графиков: Обязательно;
- Подключение к сети Интернет при формировании исходных данных и работе с рассчитанными графиками: Не обязательно;
- Работа с программой на мобильных устройствах: Не поддерживается (требуется обычный ПК, Ноутбук не рекомендуется);
- Рекомендованное разрешение монитора ПК: 1600×900;
- Размер шрифта для нормального отображения на мониторе всех таблиц: Только стандартный масштаб (мелкий 100%, 96 точек на дюйм);
- Язык пользовательского интерфейса: Русский;
- Количество смен: от 1 до 4;

³Здравый смысл вкрался в это определение не случайно. Порой, действующие нормы ТК РФ, или отсутствие таковых, иначе как звериными, назвать нельзя. Поэтому приходится разбавлять действующее Трудовое Законодательство здравым смыслом, естественно, не противоречащим ему, а дополняющим.

⁴Сами работники обычно называют ее — зряплатой.

- Количество рабочих мест в стандартной поставке: от 1 до 9;⁵
- Количество сотрудников в одной группе (стандартная поставка): от 3 до 90;⁶
- Количество групп сотрудников (стандартная поставка): от 1 до 14;⁷
- Индивидуальные графики работы для каждого сотрудника: Поддерживаются;
- Учет компетентности сотрудников занимать рабочие места: Поддерживается;
- Разные политики выхода сотрудников на рабочие места: Поддерживаются;
- Важные пожелания сотрудников к их графику работы: Поддерживаются;
- Учет очередных отпусков сотрудников при составлении графика: Поддерживается;
- График «Преимущественно два через два» (одна смена): Поддерживается;
- «График 5/2» (одна смена, для розничной торговли и т.п.): Поддерживается;
- Требование «Два выходных только подряд»: Поддерживается;
- Максимальный процент сотрудников с сокращенным рабочим временем: 34%;
- Максимальный процент отказов сотрудников работать в некоторую смену: 11%;
- Полностью автоматический режим составления графика: Поддерживается;
- Замены заболевших сотрудников (коррекция графика): Поддерживаются;
- Суммированный учет рабочего времени: Поддерживается;
- Контроль фактически отработанного времени: Поддерживается;
- Формирование табеля по рассчитанным и скорректированным графикам: Поддерживается;
- Учет времени обеденного перерыва и отдыха при формировании табеля: Поддерживается;
- Вывод на печать графиков для персонала и руководства: Поддерживается;
- Вывод на печать журнала замен и коррекций графиков: Поддерживается;
- Архивирование и восстановление данных: Поддерживается;
- Полное соответствие ТК РФ составленных графиков: Поддерживается;
- Программное обеспечение для прогнозирования потребности в персонале: Под заказ;
- Сменные графики для бригад: Не поддерживаются;

⁵Программа была протестированна для 500 рабочих мест.

⁶Программа была протестированна для 5000 сотрудников.

⁷Может быть увеличено разработчиком до количества, удовлетворяющего пользователя.

- Ручной (полуавтоматический, интерактивный и т.п.) режим составления графика: Не поддерживается;
- Требование «Строго 40 часов в неделю» в автоматическом режиме: Не поддерживается, поскольку противоречит принципу оптимальности;
- Национальные праздники: Не поддерживаются, поскольку потенциальные пользователи программы в праздники работают;
- Планирование начала и окончания обеденных перерывов и времени отдыха: Не поддерживается.

В качестве наиболее распространенных (наиболее частых) пользователей программы AFM: Scheduler 1/11, можно назвать промышленные предприятия, работающие, по тем или иным причинам, в многосменном режиме работы. Предприятия общественного питания. Торговые предприятия средних и мелких форматов отдельных торговых точек. Организации по охране общественного порядка. Больницы, при планировании графика работы среднего и младшего медицинского персонала. Железнодорожные станции, при планировании работы дежурных на различных рабочих местах. Детские сады, при планировании работы воспитателей. Предприятия развлечений, небольшие и средние таксомоторные парки, Call-центры от мелких до средних и т.п.

Стоит упомянуть о достаточно «древнем» способе планирования многосменного режима работы, так называемом, бригадном способе. Этот способ планирования начал применяться еще в начале прошлого столетия и на сегодня, по причине недостаточной осведомленности «Капитанов бизнеса», по-прежнему является самым распространенным. Суть его очень проста. Весь коллектив сотрудников (работников) разбивается на несколько, как правило — два, три, четыре, реже — пять, относительно самостоятельных и устойчивых коллективов (бригад, часто в качестве жаргона употребляется слово — смена).

За последние 100 с лишним лет применения этого способа планирования, человечеству удалось придумать несколько графиков работы для таких коллективов, которые в основном, соответствуют базовым положениям трудовых кодексов различных, в том числе, промышленно развитых стран. Планирование работы (смен) ведется не для каждого сотрудника в отдельности, а для этих коллективов (бригад). Планирование отпусков, учет больничных и т.п. ведется внутри каждого коллектива в отдельности. Переход сотрудника (работника) из одного коллектива в другой, естественно возможен, но не является обычным (запланированным) явлением.

Программа AFM: Scheduler 1/11 не предназначена для поддержки такого способа планирования. Она строит графики для каждого сотрудника в отдельности, а не для бригад. Такое понятие как — бригада, в программе отсутствует.

На рынке имеется достаточно большое количество всевозможного программного обеспечения, которым можно воспользоваться, если на предприятии (в организации) принят бригадный способ планирования работы. Непременным условием бригадного способа планирования является то, что бригады (коллективы работников) должны быть достаточно многочисленны. Это нужно для того, что бы отсутствие одного или нескольких работников по причине очередного отпуска или болезни, было бы незаметным.

В конце нашего краткого описания программы AFM: Scheduler 1/11, упомянем еще о довольно распространенном графике работы, который применяется в основном в торговле — два через два. Его общепринятое обозначение — 2/2. Весь коллектив предприятия, как и в бригадном способе планирования, разделяется на два коллектива. Время работы

организации и вместе с ней каждого работника, составляет от 12 до 16 часов в сутки. Каждая из бригад работает по два дня, после чего два дня отдыхает.

Если сотрудников достаточно много, и отсутствие или избыток одного – двух сотрудников будет незаметным, то в каждом из коллективов может быть организован собственный учет, планирование отпусков, больничных и т.п. Но для небольших коллективов такое разбиение не всегда удобно, а иногда и просто невозможно, поскольку отсутствие на работе даже одного сотрудника может парализовать работу всего коллектива или нанести очень заметные убытки предприятию. В таких случаях организация вынуждена прибегать к планированию графика работы для каждого сотрудника в отдельности.

Программа AFM: Scheduler 1/11 так же поддерживает расчет таких графиков, но именно для каждого сотрудника в отдельности. В результате разделения сотрудников по разным коллективам (бригадам) не происходит. Такие графики, в программе AFM: Scheduler 1/11 называются — «Преимущественно два через два».

Хотя поддержка такого графика для программы AFM: Scheduler 1/11 является, как говорят — «непрофильным активом», тем не менее этот график был включен для расчета (составления), как раньше говорили: — «По просьбам трудящихся», несмотря на всю его «звериную сущность».

Кроме того, для пользователей программы AFM: Scheduler 1/11 предоставлен еще один бонус (бантик) — расчет графика 5/2. Но это не тот график 5/2 (с понедельника по пятницу — работа, суббота, воскресенье — выходные) по которому работает большинство граждан. По этому графику, работнику в течении семи календарных дней гарантируется два плавающих (в разные дни недели) выходных, обязательно подряд. По этому графику любому работнику может быть гарантирована 40-ка часовая рабочая неделя, но интересы предприятия учитываются довольно слабо. На то он и «бантик».

3 Типичные заблуждения относительно многосменного режима работы

Когда разговор заходит о многосменном режиме работы большинство полагает, что за окончанием первой смены следует (начинается) вторая, за окончанием второй начинается (следует) третья и т.д. При этом все смены имеют одинаковую продолжительность. Сказанное конечно правда, но далеко не вся. Следующая смена может начаться и не дожидаясь окончания предыдущей, а продолжительность смен может и не совпадать.

Рассмотрим пример.

Магазин работает семь дней в неделю без выходных с 9-00 до 22-00. Проанализировав статистику по чекам и выручке (полученную из программы управляющей кассовыми аппаратами) за последние несколько месяцев работы магазина, владелец пришел к выводу о том, что необходимо организовать работу кассиров-продавцов в две смены — длинную (с 9-00 до 22-00) и короткую (с 11-00 до 20-00). Эта схема работы магазина изображена на рисунке 3.

С целью учесть ежедневные колебания посетителей магазина в течении недели, владелец составил таблицу 1 потребности в кассирах-продавцах по дням недели и сменам.

Как видно из этой таблицы, в первую смену (длинную) требуется всегда два кассира-продавца, поскольку один человек не может быть оставлен в магазине для работы. Вторая же смена (короткая), покрывает изменяющуюся потребность в персонале по каждому дню недели. Начиная с понедельника эта потребность постоянно увеличивается, достигая своего пика в пятницу, и далее, к воскресенью резко спадает.



Рис. 3: Схема работы минимаркета в две смены с наложением

Таблица 1: Потребность в кассирах-продавцах по дням недели и сменам

День недели	Номер смены	
	1-я смена	2-я смена
Понедельник	2	1
Вторник	2	2
Среда	2	3
Четверг	2	4
Пятница	2	5
Суббота	2	3
Воскресенье	2	2

Рассмотрим другой пример.

Предположим необходимо составить график работы продавцов для небольшого обувного магазина. Директор магазина (или хозяин, если директор не является хозяином) решил, что начало работы магазина — 8-00, окончание работы — 24-00. В первые четыре часа работы магазина с 8-00 до 12-00 достаточно четырех продавцов, далее на протяжении 8 часов — с 12-00 до 20-00 требуется шесть продавцов, и в последние четыре часа работы магазина, достаточно, все тех же четырех продавцов. Для реализации такой потребности в продавцах, работу было решено организовать в три смены. Первая смена с 8-00 до 16-00, вторая смена с 12-00 до 20-00, третья смена с 16-00 до 24-00. Схематично такая организация работы изображена на рисунке 4.

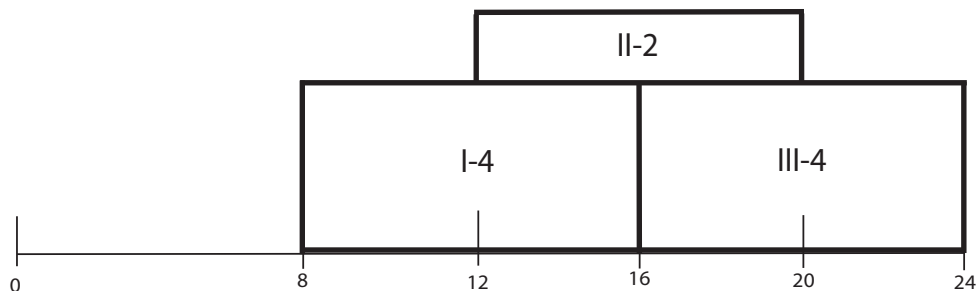


Рис. 4: Схема организации работы в три смены с наложением

Рабочие смены на этом рисунке изображены в виде прямоугольников нарисованных

с помощью жирных линий, а тонкой линией обозначена временная шкала с соответствующими отметками (цифрами) времени. Внутри каждого прямоугольника символы — I-4 означают, что в первую смену работает четыре человека, соответственно — II-2, во вторую смену работают два продавца, и наконец — III-4, означает то, что в третью смену работает четыре человека.

Таким образом, смены идут не подряд, одна за одной, а с наложением друг на друга. За счет этого в интервале рабочего времени с 12-00 до 20-00 общее количество работающих продавцов составляет шесть человек. Как видно из того же рисунка 4, с 0-00 до 8-00 магазин не работает.

Манипулируя продолжительностью (в разумных пределах) каждой из смен и потребностью в работниках для каждой смены, можно добиться достаточно хорошей точности описания потребности организации в рабочей силе, как, например, изображенной на рисунках 1 и 2. Именно за счет таких манипуляций графики работы, после их составления, становятся оптимальными. Другими словами, разница между потребностью в рабочей силе и ее наличием в любой момент времени — минимальна.

Разумеется этими двумя примерами не ограничивается все разнообразие расположения смен относительно друг друга. Вот еще один пример трех сменной работы при круглосуточном режиме.

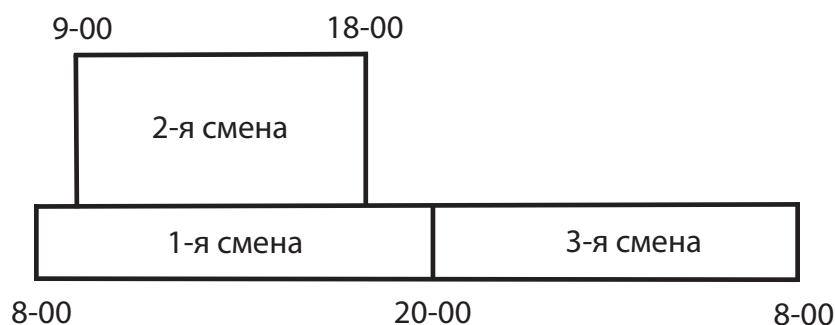


Рис. 5: Схема работы медицинских сестер в три смены с наложением

Как не трудно догадаться, задача решаемая при выдумывании подобных схем, это максимальное соответствие потребности предприятия (организации) в сотрудниках с их наличием в любой момент времени.

4 Чем отличается нестандартный график от оптимального?

Слово — оптимальный, имеет достаточно длительную историю и вполне определенный, исторически сложившейся смысл. Под оптимальным решением какой-либо задачи, как правило подразумевается выделение некоторой величины, которую нужно либо до самого предела уменьшить либо до самого предела увеличить.

Предположим, что в результате обработки статистических данных, мы установили потребность в персонале по дням недели и по часам в пределах каждого рабочего дня. Тогда величиной которую мы собираемся уменьшить, будет разница между потребностью в персонале и его наличием в любой момент времени. В этом случае вполне резонно

говорить о том, что мы ставим задачу нахождения оптимального графика работы персонала.

Рассмотрим следующий пример.

Некий объект нужно охранять круглосуточно. При этом днем достаточно одного охранника, а ночью требуется два. Всего охранников пять. Требуется составить график на предстоящий месяц работы.

График дежурств охранников для этой задачи изображен на рисунке 6.

График работы с номерами смен (Июнь 2017)																															
	ФИО / Дата	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	ФИО сотрудника 1	1	1	2	Вх	2	Вх	1	2	Вх	2	Вх	2	Вх	2	Вх	1	2	Вх	1	2	Вх	2	Вх	1	2	Вх	1	2	Вх	2
2	ФИО сотрудника 2	Вх	2	Вх	1	2	Вх	2	Вх	1	2	Вх	1	2	Вх	2	Вх	1	2	Вх	1	2	Вх	2	Вх	2	Вх	2	Вх	1	2
3	ФИО сотрудника 3	2	Вх	1	2	Вх	2	Вх	1	2	Вх	2	Вх	1	2	Вх	2	Вх	1	2	Вх	1	2	Вх	2	Вх	2	Вх	1	2	Вх
4	ФИО сотрудника 4	Вх	2	Вх	2	Вх	1	2	Вх	2	Вх	1	2	Вх	1	2	Вх	2	Вх	2	Вх	2	Вх	2	Вх	1	2	Вх	1	2	Вх
5	ФИО сотрудника 5	2	Вх	2	Вх	1	2	Вх	2	Вх	1	2	Вх	2	Вх	1	2	Вх	2	Вх	2	Вх	2	Вх	1	2	Вх	1	2	Вх	2

Рис. 6: График дежурств для пяти охранников

Продолжительность смен стандартная — 12 часов. Смены следуют одна за другой. Потребность в персонале получена не в результате обработки статистических данных, а волевым решением. Поэтому график до оптимального явно не дотягивает. В то же время и стандартным его назвать нельзя, поскольку стандартные графики работы не допускают работу разного количества персонала в разные смены. Остается назвать такой график работы — нестандартным.

Другой пример.

Небольшой продуктовый магазинчик работает круглосуточно. Работа продавцов организована в три смены: 1-я с 8-00 до 16-00, 2-я с 16-00 до 0-00, 3-я с 0-00 до 8-00. В первую и вторую смены требуется 2 продавца, а в третью достаточно одного. Всего имеется 7 продавцов.

График их работы на месяц представлен рисунком 7.

График работы с номерами смен (Июнь 2017)																															
	ФИО / Дата	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	ФИО сотрудника 1	1	1	Вх	1	2	3	Вх	1	1	Вх	1	2	Вх	2	3	Вх	1	1	2	3	Вх	1	2	Вх	3	Вх	1	1	2	3
2	ФИО сотрудника 2	Вх	1	1	Вх	2	2	3	Вх	1	1	Вх	2	3	Вх	1	2	Вх	2	3	Вх	1	1	1	2	Вх	3	Вх	1	1	1
3	ФИО сотрудника 3	1	2	3	Вх	1	1	2	3	Вх	1	2	Вх	2	3	Вх	1	1	Вх	1	2	2	Вх	3	Вх	1	1	2	Вх	3	Вх
4	ФИО сотрудника 4	3	Вх	1	2	Вх	2	2	Вх	2	2	2	3	Вх	1	2	Вх	2	2	Вх	1	2	2	Вх	2	2	2	Вх	2	Вх	2
5	ФИО сотрудника 5	2	3	Вх	1	1	1	Вх	2	3	Вх	1	1	2	2	Вх	3	Вх	1	2	2	3	Вх	1	1	1	Вх	2	3	Вх	1
6	ФИО сотрудника 6	Вх	2	2	3	Вх	Вх	1	1	2	3	Вх	1	1	Вх	2	2	3	Вх	1	1	Вх	2	2	3	Вх	1	1	2	2	Вх
7	ФИО сотрудника 7	2	Вх	2	2	3	Вх	1	2	Вх	2	3	Вх	1	1	1	1	2	3	Вх	Вх	1	3	Вх	1	2	2	3	Вх	1	2

Рис. 7: График работы для семи продавцов

Ситуация аналогична предыдущей. Стандартная продолжительность смен, стандартное следование смен, волевое решение о потребности в продавцах, разное количество продавцов для смен. Такой график, так же логично было бы назвать нестандартным.

5 Что означает добавка к названию — 1/11

Некоторые полагают, что назначение программы AFM: Scheduler 1/11 это — составление графиков работы сотрудников. Такое мнение ошибочно. На самом деле, назначение

программы:

1. Существенная экономия фонда оплаты труда (ФОТ) организации;
2. Увеличение производительности труда;
3. Увеличение оборота организации (предприятия);
4. Решение проблемы найма персонала и текучести кадров;

за счет определения оптимального количества сотрудников, которых следует нанять организации, и далее, составления для этих сотрудников оптимальных графиков работы.

При создании программы, самым важным для ее разработчиков, была реализация принципа — **за каждый уплаченный пользователем рубль, он должен получить не менее одиннадцати рублей экономии своих средств**. Именно поэтому в названии программы появилась дробь — 1/11 (рубль платишь, одиннадцать получаешь).

Такая экономия достигается в первую очередь (прямая выгода) за счет сокращения ФОТ в следствии найма на работу оптимального количества сотрудников, и в следствии их оптимального распределения по рабочим местам в зависимости от потребности организации (компании) в персонале. Кроме того, пользователь программы (организация) получает выгоду за счет увеличения оборота компании, в следствии более качественного обслуживания клиентов, поскольку каждый сотрудник выходит на работу именно в то время и работает именно на том месте, где он нужен.

Многие спросят: — «Действительно ли программа позволяет получить за каждый уплаченный рубль, одиннадцать рублей экономии?».

Это самая скромная оценка. Некоторые организации у которых графики работы сотрудников раньше составлялись из рук вон плохо, умудряются получить и до 50 – 100 рублей экономии. **При этом ФОТ сокращается на 20 – 65 %, производительность труда возрастает в 2 – 3 раза, оборот увеличивается на 5 – 15 %, текучесть кадров сокращается в 5 – 7 раз.**

Такое огромное сокращение текучести кадров объясняется в первую очередь тем, что люди очень охотно переходят из предприятий где практикуются пыточные условия труда (в первую очередь график 2/2 по 14 – 16 часов в сутки) на предприятия, где продолжительность смены (продолжительность выхода на работу) составляет обычные 8 часов.

Кратное увеличение производительности труда объясняется тем, что персонал выходит на работу только в то время, когда это нужно предприятию.

Таким образом, реализуется принцип: — «Меньшим числом, больше результатов».

Список литературы

- [1] Пиликов Н. Как оптимизировать многосменный режим работы // Человек и труд. 2003, №10, С.79–82.