



Увлекать людей или увлечься инструментами?

Сергей Рыжиков
генеральный директор
«1С-Битрикс»

1С-БИТРИКС



СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВЕБ-ПРОЕКТАМИ И КОРПОРАТИВНОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ



Почему KPI так сложно формировать?

- Все знают, что KPI – это круто, но его редко удается сформулировать.
- Для ряда отделов KPI можно сформулировать, но для ряда – он противопоказан. Если KPI сформирован сразу на год, то сотрудники будут против его изменений, а рынок меняется быстрее. KPI нужно менять.
- **Для многих компаний (отделов) KPI – это эффективное выполнение постоянно меняющихся задач.**





Проблема руководителей среднего звена

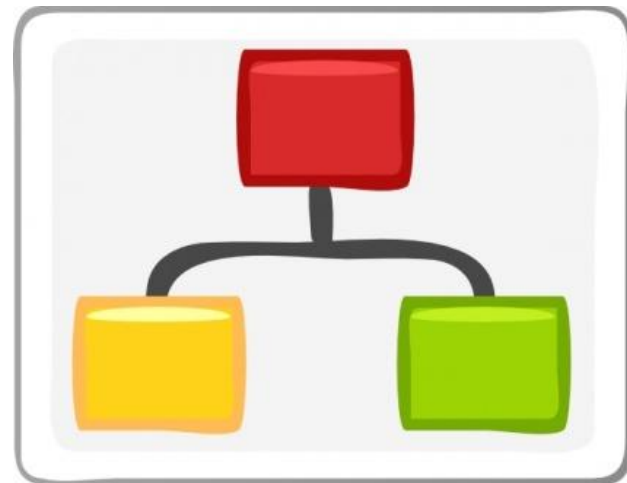
- Руководители могут быть «прокачены», подчиненные могут быть хорошими исполнителями, а среднее звено сформировано обстоятельствами, а не их умением руководить.
- Эти люди хорошие специалисты, но не умеют руководить, не умеют требовать, не могут быть жесткими.
- **Задачи не помогают руководителю среднего звена управлять подчиненными и расти.**





Проблемы с внедрением систем управления задачами и проектами

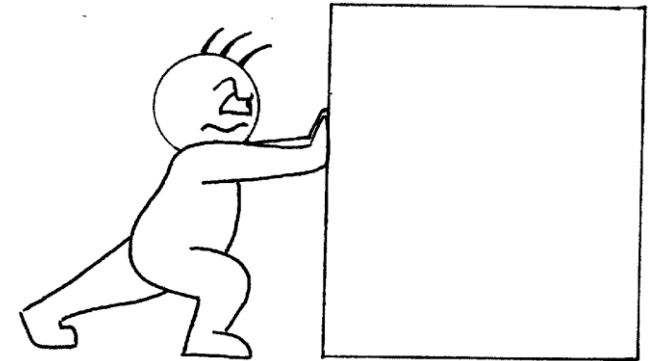
- Например, Microsoft Outlook + Exchange. Все просто и понятно: ставлю задачи себе, ставлю задачи коллегам.
- Но как руководителю понять, кто кому какие задачи ставит? Нет прозрачности процесса.
- Компания представляет собой черный ящик.





Как внедряются системы управления задачами и проектами

- Сотрудники реально бойкотируют задачи, не хотят задач, они им мешают.
- Задачи ставит кто угодно. Это неконтролируемый процесс.
- И в основном задачи используют для разборок: «Почему не сделал», а не чтобы похвалить за то, что ты сделал.
- На самом деле, и руководители компаний не чувствуют, что им помогают задачи.





Методы управления компанией

- Кто-то из руководителей не любит и не хочет сам ставить задачи.
- При этом они хотят, чтобы устное распоряжение сотрудник занес в задачи и чтобы потом можно было проконтролировать.
- Система постановки задач для этого должна быть достаточно гибкой и отражать реальные процессы в компании.





Как оценить задачу?

- Сроки - далеко не всегда критерий оценки задачи. Можно сделать позже, но сделать отлично. Или вовремя, но плохо.
- Только руководитель может дать оценку, хорошо сделана задача или нет. И стоило ли ее вообще делать.
- И при этом не важно, кто ставил задачу - сам сотрудник или кто-то из коллег по горизонтали.





Задачи не должны убивать самоорганизацию

- Внедрение задач приводит к полному подавлению инициативы сотрудников и самоорганизации внутри отдела
- Сотрудники выполняют только те задачи, которые им ставят – «Итальянская забастовка».





Задачи 2.0

- Задачи 2.0 – это в первую очередь новое **Отношение** к работе. И только потом – **Инструмент**.
- Задачи 2.0 должны быть нужны не только руководителю, но и сотруднику.
- Задачи 2.0 должны поддерживать самоорганизацию, помогают планировать, позволяют построить KPI, но не меняют стиль управления.
- Показатель **Эффективность** – ежедневный ориентир для сотрудника, компас.



Задачи 2.0

К Новая задача [Вернуться к списку задач](#)

Задача

Обновить презентацию

Ответственный: Приоритет: Низкий Средний Высокий

Постановщик: Наталья Грихина Копировать задачу нескольким ответственным

Соисполнители: Иван Филиппов Теги: [добавить](#)

Крайний срок: [планирование сроков](#)

Разрешить ответственному менять сроки

Проконтролировать результат выполнения

Включить задачу в отчет по эффективности

Описание задачи

B *I* U **S**

Задача в группе (проекте):



Задачи 2.0

- простая удобная постановка задач, поддерживающая самоорганизацию
- копирование задачи нескольким сотрудникам
- ответственные и соисполнители
- сроки, планирование, ресурсы
- самоорганизация по срокам
- контроль результатов
- принадлежность к группе или к проекту
- аудиторы (просматривают задачи и ход исполнения)
- повторяющиеся задачи
- предыдущие задачи (которые должны завершиться до начала текущей)
- подзадачи неограниченной вложенности
- быстрые задачи
- теги
- приоритет
- отчет по эффективности



Задачи 2.0

- Задача от своих руководителей принимается автоматически.
- Задача от коллег должна быть принята.
- Расширенные фильтры по статусам, по тегам, дате.
- Интеграция с Microsoft Outlook и Exchange

Фильтр Обычный Расширенный

Название задачи

Ответственный

Постановщик

Соисполнитель

Аудитор

Статус
Все
Все
В работе
Новые
Ждут контроля
Выполняются
Принятые
Просроченные
Отложенные
Отклоненные
Завершенные

Отчеты

[Экспорт списка в Excel](#)

[Экспорт списка в Outlook](#)



Отчет по эффективности

Отчет по эффективности

 показать отчет для всех задач

Всего сотрудников: 91. Используют задачи: 21% (19). Эффективность сотрудников: 89%

↓ Сотрудник	Новые отчет / все	В работе отчет / все	Выполнено отчет / все	Просрочено отчет / все	Оценено	Эффективность
Битрикс и 1С-Битрикс — Маркетинг — Реклама и PR						
Грихина Наталья руководитель	1	1	0	0%	0%	0%
Мазуревич Максим	0	0	0	0%	0%	0%
Родионов Антон	0	0	0	0%	0%	0%
Сергеева Наталья	2	2	1	100%	100%	100%
Филиппов Иван	0	0	0	0%	0%	0%
Итого по отделу:	3	3	1	100%	100%	100%



Отчет по эффективности

- Строится на «Задачах для отчета». Оценку выставляет ваш прямой руководитель, либо вышестоящий.
- Каждый видит свои показатели эффективности и итоговую эффективность отдела и всей компании.
- Руководитель видит себя, всех подчиненных ниже по структуре компании и всю компанию.
- Отчет включает:
 - **нагрузку** (новые задачи, в работе за выбранный период, выполненные за период)
 - **показатели** (сколько просрочено из выполненных, % оцененных руководителем задач из выполненных)
 - **эффективность** (% положительно оцененных руководителем задач из выполненных)



Пример 1: Управление планированием

- Руководитель ставит задачу начальнику отдела – «Подготовиться к выпуску 10.0»
- Начальник отдела расписывает подзадачи на своих подчиненных.
- Руководитель видит, как начальник отдела расписывает задачи на подчиненных.



Пример 1: Управление планированием

Задача №22459

[+ Добавить подзадачу](#) | | [↶ Вернуться к списку задач](#)

Описание задачи

подготовиться к выпуску новой версии Корпоративного портала

Теги: нет

[Завершить](#)

[Приостановить](#)

Подзадачи	Срок	Ответствен	Постановщ
Подготовить материалы на сайте по новой версии КП	● 8 апреля	Сергеева Н.	Грихина Н. <input type="radio"/>
Сделать презентацию	● 8 апреля	Грихина Н.	Грихина Н.
Написать пресс-релиз	● 7 апреля	Грихина Н.	Грихина Н. <input checked="" type="checkbox"/>
Открыть трансляцию на сайте	● сегодня	Сергеева Н.	Грихина Н. <input type="radio"/>

[Добавить комментарий или отчет](#)

Ответственный



Наталья Грихина
руководитель отдела
рекламы и PR

Постановщик



Сергей Рыжиков
Директор, партнер

Статус: **Выполняется**
с сегодня 19:00

Приоритет: ● **Высокий**

Крайний срок: **сегодня**

Затрачено: **0 часов**

Оценка: Нет оценки

В отчете: **Да**



Пример 2: Самоорганизация

- В ходе планерки руководитель раздает задачи.
- Сотрудники сами ставят на себя задачи на неделю от имени руководителя и указывают сроки.
- Руководитель сам задачи не ставит. Если сотрудник выбирает своего руководителя постановщиком, задача может быть отмечена как задача для отчета по эффективности.
- Задача фактически становится задачей руководителя.
- В течение недели руководитель следит за процессом организации и выполнения.
- На следующей планерке принимает работу и оценивает задачи для отчета по эффективности.



Пример 3: Оценка эффективности внешних процессов

- Финансовый отдел и бухгалтерия должны выполнять регулярные задачи: годовые отчеты, квартальные отчеты, ежемесячную отчетность до определенных сроков.
- Финансовый директор ставит подчиненным повторяющиеся задачи и оценивает их выполнение.
- Сотрудники готовят отчетность во внешних системах (ERP, склад, бухгалтерия).



Пример 4: Формирование КРІ

- Когда важны сроки:
квартальная премия 25%; просроченных не более 15%; оценено 80%; эффективность не ниже 70%
- Когда важны планирование и цели:
квартальная премия 25%; оценено 100%; эффективность не ниже 90%; минимум 25 задач в месяц на сотрудника или отдел
- Годовая премия начисляется сотруднику, если показатель эффективности сотрудника за год выше среднего показателя по компании.



Задачи 2.0 меняют отношение к
обязанностям, позволяют
сформировать KPI и делают процессы в
компании прозрачными для руководителя.



Таймменеджмент 2.0

Управление временем состоит из трех частей:

- фиксация начала и окончания рабочего дня
- самостоятельное планирование дел на день
- календари, планирование встреч, собраний, задач





Рабочая дисциплина

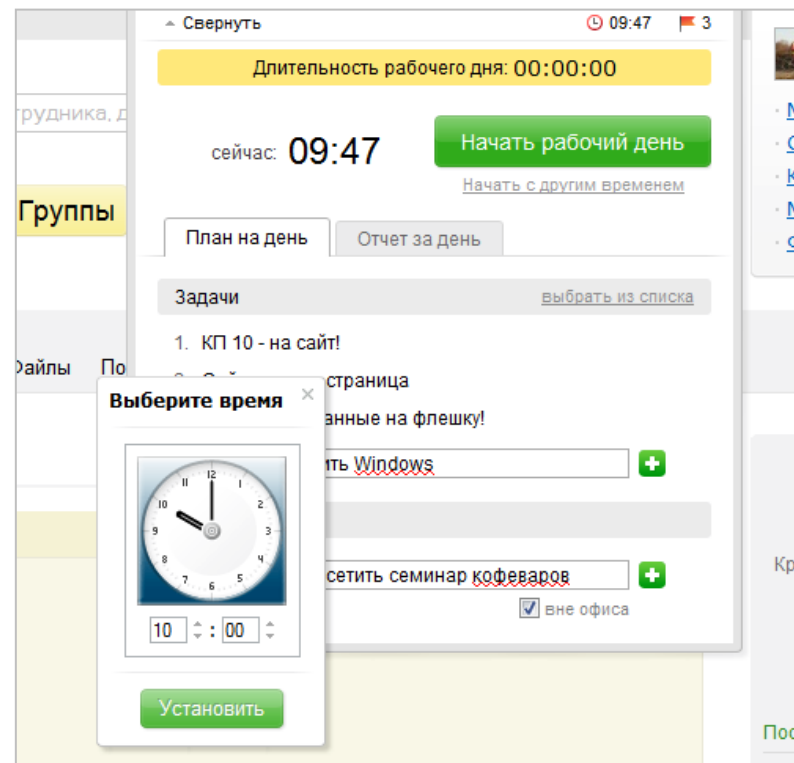
- Большинство руководителей испытывают сложности с построением рабочей дисциплины в компании.
- Сотрудники не приходят вовремя на работу, вовремя не завершают рабочий день.
- Стандартные варианты решения: листок на стене, офис-менеджер, проходная, пропуска... все это создает напряженность.





Рабочее время 2.0

- Сотрудники сами ведут учет рабочего времени.
- Рабочий день начинается с захода на корпоративный портал.
- Сотрудник планирует задачи, события, выбирает имеющиеся задачи и начинает день.
- В течение дня можно включать «Перерыв».
- В конце дня - завершать рабочий день, формируя отчет.





Настройки «Рабочего дня»

- Отдельно настраивается:
 - начало и конец рабочего дня
 - допустимые опоздания на работу
 - допустимое время ухода с работы до конца рабочего дня
 - минимальная продолжительность рабочего дня
- Настройки применяются ко всей организации, к любому отделу или к конкретному сотруднику.




«А если я забыл...»

- **Вовремя открыть день** - ставите любое время открытия, отличное от текущего, с комментариями для вашего руководителя.
- **Вовремя закрыть день** - ставите правильное время или закрываете на следующий день, указывая причину изменения.

Завершить с другим временем

Причина изменения:



19 : 05

Завершить рабочий день [Закреть](#)

Ваш руководитель подтверждает изменения.

В случае изменения времени начала или конца дня ваш руководитель должен подтвердить изменения, чтобы день попал в отчет по рабочему времени.



Отчет по рабочему времени

- Руководитель каждый день может видеть информацию по своим сотрудникам, их планы на день и отчет за прошедшие дни.
- Отчет интегрирован с графиком отсутствий.
- Отдел кадров или бухгалтерия использует отчет по рабочему времени для формирования табеля зарплаты.

Отчет по рабочему времени

Февраль Март **Апрель, 2011** Май Июнь

Сотрудник	Дней	Часов	% нарушений	05 Вт	06 Ср	07 Чт	08 Пт	09 Сб	10 Вс	11 Пн
Грихина Наталья	3	29ч 25м	5%	⚠ 11ч 30м	11ч 12м	⚠ 9ч 59м	⚠ 9ч 55м	7ч 53м	10ч 19м	5ч 19м
Мазуревич Максим	1	6ч 12м	5%			⚠ 6ч 19м	6ч 12м			7ч 19м
Родионов Антон	3	26ч 34м	6%	6ч 58м	8ч 18м					
Сергеева Наталья	4	23ч 41м	10%	0ч 19м	9ч 20м					
Филиппов Иван	1	10ч 50м	12%							

7.04.2011 Мазуревич Максим

Рабочий день План на день

Пришел: 11:40

Ушел: 18:00 **Исправлено (было 11:48)**

Причина: Забыл

Отработал: 6ч 19м



Самодисциплина или контроль?

- Самодисциплина
 - простой учет рабочего времени для офиса и удаленных сотрудников
 - сотрудники стремятся реже попадать на контроль к руководителю
 - сотрудники планируют рабочий день, активно работают с задачами
- Контроль
 - Настроить индивидуальный график рабочего дня
 - контролировать % нарушений дисциплины.
 - Контролировать число рабочих дней и выработку в часах
 - Дополнить KPI нужными показателями

Выбор за вами!



1С-БИТРИКС



СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВЕБ-ПРОЕКТАМИ И КОРПОРАТИВНОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ

Спасибо за внимание! Вопросы?