

Воронка реализации времени

Часть 3. Аналитические отчеты

В прошлых двух статьях был рассмотрен принцип отбора времени на реализацию по образцу воронки, а также критерии, по которым записи либо проходят отбор, либо отсеиваются. В этой статье мы рассмотрим аналитические средства ProjectMate, помогающие количественно оценивать параметры процесса учета времени и принимать управленческие решения.

Весь процесс учета времени можно представить как некий конвейер, на каждой ступени которого происходит продвижение записей на следующую ступень воронки либо их исключение из реализации. В таблице ниже каждая из ступеней «конвейера» представлена как стадия процесса учета времени.

Таблица. Стадии учета времени и сопутствующие категории времени

№	Стадии учета времени	Категории времени
1.	Первичный учет	Все записи «Журнала» / Неотмеченное время
2.	Первичная обработка записей	Отмеченное / Недействительное
3.	Утверждение записей	Учтенное / Отправленное на утверждение
4.	Анализ «коммерческая / некоммерческая деятельность»	Утилизация / Некоммерческая деятельность
5.	Выявление оплачиваемых записей	К продаже / Непроизводственные издержки
6.	Коррекция оплачиваемых записей	К оплате
7.	Включение в финансовые документы	Реализация / Нереализованное время (Реализация будущих периодов)

Как можно видеть, для каждой из стадий присущи свои категории времени, находящиеся как внутри, так и вне воронки реализации. Остановимся на каждой из стадий более подробно.

1. Первичный учет времени

На первой стадии необходимо стремиться вести полный и точный учет всего рабочего времени, с тем, чтобы все нужные записи по коммерческой деятельности вносились в систему и поступали в счета для оплаты, а записи по некоммерческим проектам создавали полноценный аналитический «фон». Количество неотмеченного времени на уровне компании/подразделения можно быстро получить при помощи отчетов [Виды деятельности](#) и [Участие в проектах](#).

Оценить общее качество учета времени для каждого сотрудника также позволяет средство ProjectMate «Таймшит», доступ к которому можно получить из «Журнала» выбором пункта меню **Действия > Создать таймшит**.

Проект	Задача	Услуга	С в...	Пн. 1...	Вт. 2 дек	Ср. 3 дек	Чт. 4 дек	Пт. 5 дек	Сб. 6 дек	Вс. 7 дек	Итого
Не оплачивается											
			<input type="checkbox"/>	0,00	0,00	0,00	0,00	1,50	0,00	0,00	1,50
		Внутреннее обучение и наставничество	<input type="checkbox"/>	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50
		Маркетинг	<input type="checkbox"/>	0,50	0,50	0,00	2,50	1,50	0,00	0,00	5,00
		Общие вопросы управления фирмой	<input type="checkbox"/>	0,00	0,00	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	3,00
		Развитие и поддержка клиентских отношений	<input type="checkbox"/>	0,00	0,00	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	3,00
				1,00	0,50	0,00	5,50	3,00	0,00	0,00	10,00
Оплачивается											
		Взыскание задолженности в пользу Колли	<input type="checkbox"/>	0,00	3,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,50
		Оказание консультационных юридических услу...	<input type="checkbox"/>	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00
		Оказание услуг по возврату экспортного НДС в ...	<input type="checkbox"/>	0,00	0,00	1,50	0,00	0,00	0,00	0,00	1,50
		Проведение общего аудита	<input type="checkbox"/>	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50
		Увеличение уставного капитала Bank InvestEuropa	<input type="checkbox"/>	0,00	0,00	0,50	1,00	0,50	0,00	0,00	2,00

Таймшит ProjectMate

2. Первичная обработка записей

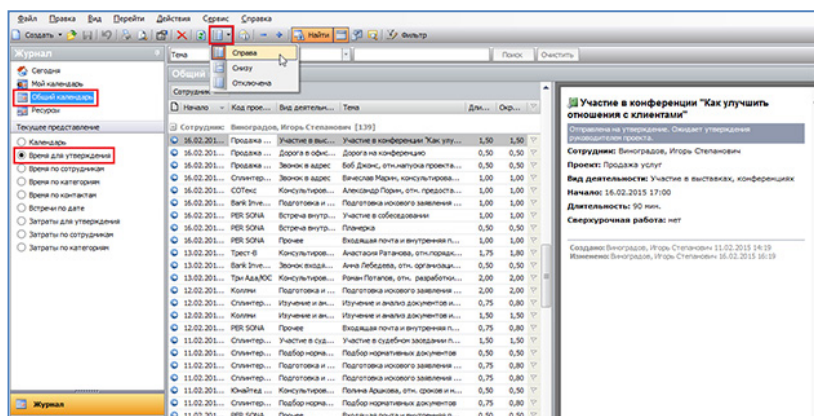
На этапе планирования и согласования рабочего времени в «Журнал» системы вносятся черновые записи о времени, назначаются встречи, планируются судебные заседания и т.д. По прошествии своей назначенной даты все они должны перейти в одно из состояний действительной записи: черновики должны быть отправлены на утверждение, встречи – завершены и т.д.

Помочь в обнаружении записей, требующих подобного вмешательства призван отчет «[Контроль временных потерь](#)». В разрезе исполнителей он отображает черновые и отправленные на доработку записи о времени, а в разрезе организаторов встреч перечисляются незавершенные встречи.

Данный отчет используется для повышения дисциплины учета времени и помогает принять решение о переводе недействительных записей в действительное состояние, либо об их удалении.

3. Утверждение записей

Утверждение записей затрагивает руководителей проектов. Основным инструментом для решения этой задачи является текущие представления «Журнала» «[Общий календарь – Время для утверждения](#)» и другие.



Текущее представление «Общий календарь – Время для утверждения»

Упомянутый ранее отчет [«Контроль временных потерь»](#) также сигнализирует руководителю проекта о наличии неутвержденных записей о времени и подсчитывает их общее количество. Кроме того, следующие отчеты позволяют отследить разницу между отмеченным и учтенным временем в различных разрезах:

Время сотрудника [за неделю / за месяц](#)

Время сотрудников [за неделю / за месяц](#)

4. Анализ коммерческая/некоммерческая деятельность

Совокупность утвержденных записей о времени содержит в себе информацию как о коммерческой, так и о некоммерческой деятельности компании. В рамках некоммерческих направлений отличие между внутренней, инвестиционной и другой деятельностью определяется на основе типа проекта: «Внутренние работы», «Развитие бизнеса», «Обучение» и т.д.

Анализ такой информации позволяет оценить реальное положение дел в распределении ресурсов компании, и при необходимости, скорректировать текущие приоритеты. Следующие отчеты акцентируют внимание на данной проблематике:

[Время сотрудника за период](#)

[Фактическая загрузка сотрудника за месяц](#)

Время сотрудников [за период / по видам деятельности](#)

[Время по видам деятельности и по подразделениям](#)

[Время в проектах по сотрудникам](#) – время по коммерческим и некоммерческим проектам по всем категориям

[Сводный отчет по компании](#) – совокупное время сотрудников компании по различным типам проектов (коммерческим и некоммерческим)

Утилизация времени

Далее, на основе совокупности записей по коммерческим проектам появляется возможность оценить показатели утилизации времени. Перечисляемые ниже отчеты позволяют отобразить абсолютные величины утилизации. Однако больший интерес представляет относительный анализ в разрезе утилизация/реализация и получение происходящего от этого сравнения

показателя эффективности. Этот вопрос подробнее рассматривается ниже в заключительных разделах «Включение в финансовые документы» и «Анализ эффективности».

Время сотрудников [за период](#) / [по проектам](#)

Следующие два отчета, прежде всего, служат для оценки эффективности утилизации времени:

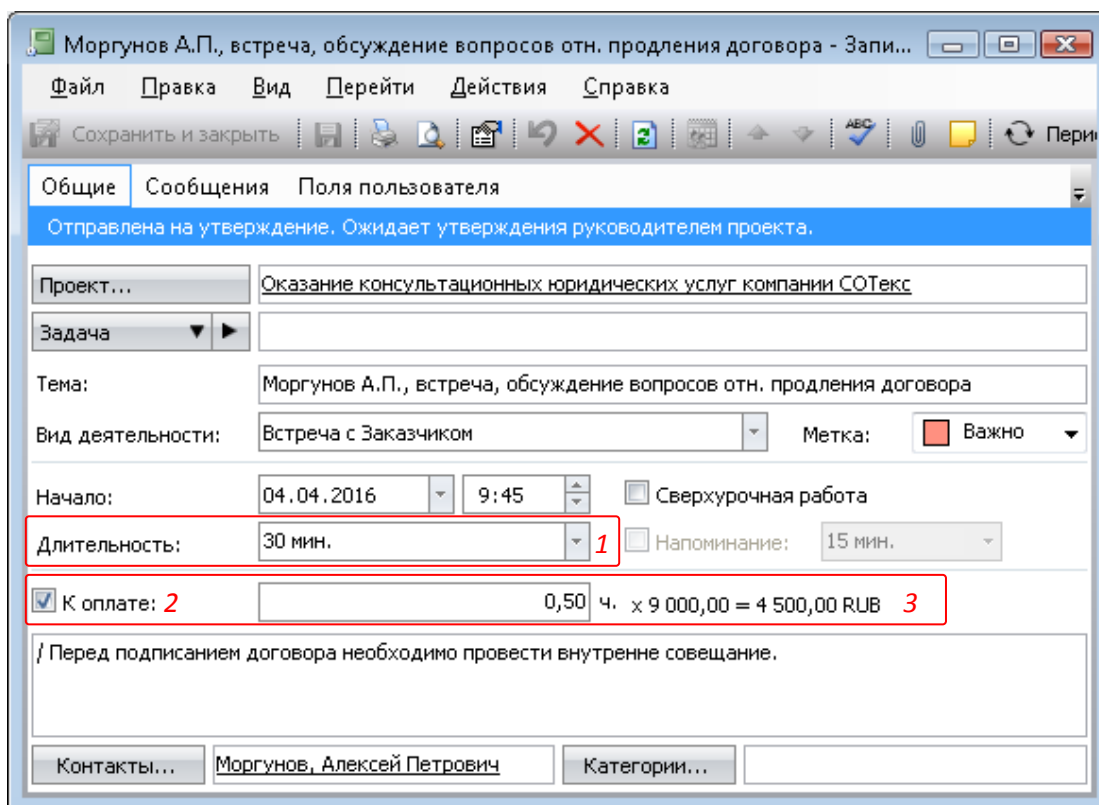
[Анализ продажи времени по сотрудникам](#)

[Эффективность сотрудника](#)

5. Выявление оплачиваемых записей

Принадлежность к категории оплачиваемого времени или непроизводственных издержек определяется по состоянию флага «К оплате» на карточке записи о времени в коммерческом проекте. Установленный флаг означает оплачиваемую деятельность, отсутствие флага свидетельствует о том, что оплата со стороны клиента не предполагается.

Примечание: неоплачиваемые виды деятельности по умолчанию относятся к непроизводственным издержкам, подробнее см. статью [«Виды деятельности и типы затрат»](#)



Моргунов А.П., встреча, обсуждение вопросов отн. продления договора - Запи...

Файл Правка Вид Перейти Действия Справка

Сохранить и закрыть

Общие Сообщения Поля пользователя

Отправлена на утверждение. Ожидает утверждения руководителем проекта.

Проект... Оказание консультационных юридических услуг компании СОТекс

Задача

Тема: Моргунов А.П., встреча, обсуждение вопросов отн. продления договора

Вид деятельности: Встреча с Заказчиком Метка: Важно

Начало: 04.04.2016 9:45 Сверхурочная работа

Длительность: 30 мин. Напоминание: 15 мин.

К оплате: 2 0,50 ч. x 9 000,00 = 4 500,00 RUB 3

/ Перед подписанием договора необходимо провести внутренне совещание.

Контакты... Моргунов, Алексей Петрович Категории...

Карточка записи о времени: поле «Длительность» (1); флаг «К оплате» (2); длительность записи «К оплате» и рассчитанная стоимость записи (3)

Следующие отчеты позволяют анализировать накапливаемые объемы времени «К продаже» относительно других категорий времени.

[Время и выручка по проектам](#) – сравнение учтенного времени, времени «К продаже» и реализации в разрезе различных проектов для группы сотрудников.

[Время сотрудника за период](#), [Время сотрудников за период](#) – сравнение учтенного времени, времени «К продаже» и реализации за определенный период.

Непроизводственные издержки

Записи о времени по коммерческим проектам, для которых флаг «К оплате» не установлен, образуют категорию непроизводственных издержек, их объемы напрямую приводятся в отчете [Время по видам деятельности и по подразделениям](#).

6. Коррекция оплачиваемых записей

Нередко возникает необходимость изменять длительность затраченного на оказание услуги времени (а, следовательно, и цену услуги), которая будет фигурировать в выставляемых счетах. В ProjectMate для этого можно напрямую изменить значение поля «К оплате», которое и будет отображаться в финансовых документах.

Таким образом, категория «К оплате» отражает потенциально реализуемый объем времени, в случае включения всех формирующих её записей в финансовые документы. Количество времени «К оплате» для разных критериев анализа можно найти в следующих отчетах:

[Время сотрудника за неделю](#), [Время сотрудников за неделю](#) – общее количество времени «К оплате» за каждый день недели для одного сотрудника или для группы сотрудников.

[Время сотрудника за месяц](#), [Время сотрудников за месяц](#) – общее за месяц количество времени «К оплате» для одного сотрудника или для группы сотрудников.

[Отчет по центрам затрат](#) – анализ количества времени «К оплате» в разрезе центров затрат.

[Стоимость услуг](#) – данные о времени «К оплате» и складывающаяся на его основе стоимость услуг по выбранному проекту.

7. Включение в финансовые документы

Заключительной стадией учета времени является процесс включения записей в финансовые документы. По прошествии установленных в компании финансовых периодов время «К оплате» должно отобразиться в счетах клиентам, в противном случае записи должны быть отнесены на непроизводственные издержки.

Как упоминалось выше, отнесение к непроизводственным издержкам осуществляется при помощи снятия флага «К оплате». В ProjectMate могут использоваться сценарии автоматического выполнения данной операции.

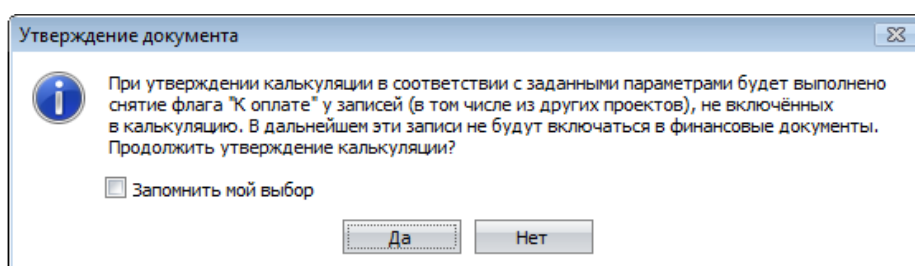
Снимать флаг "К оплате":

При исключении линии из калькуляции: Снимать флаг "К оплате" ▾

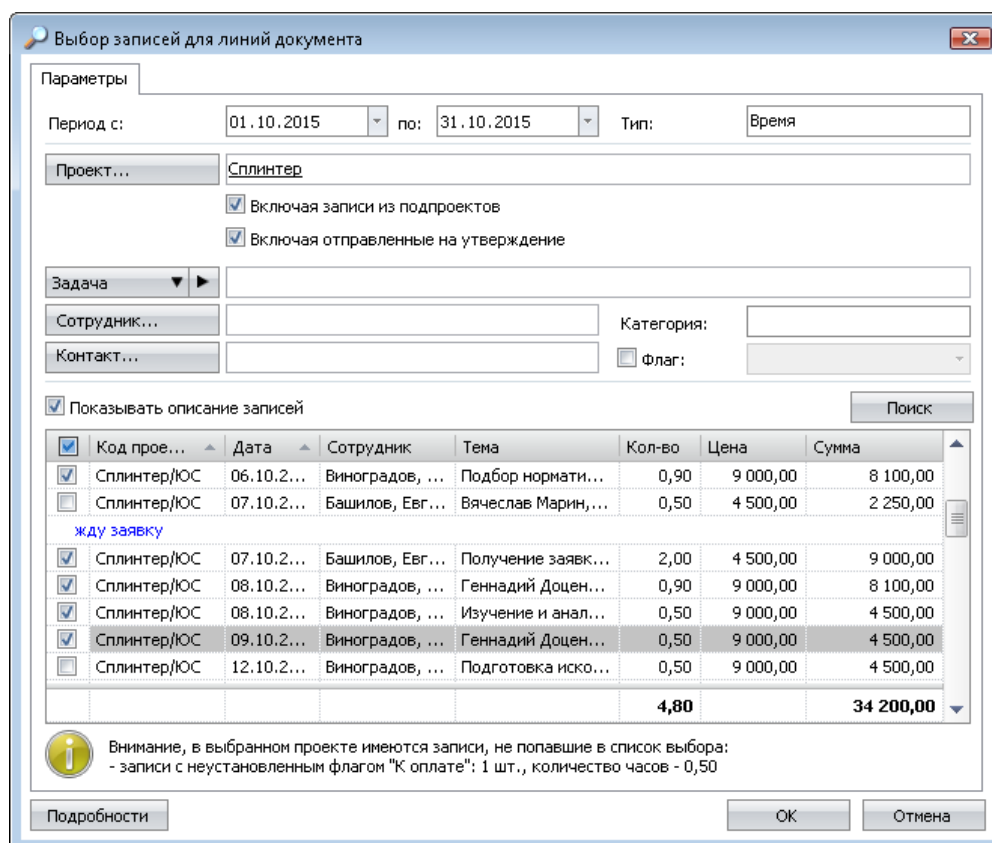
При утверждении калькуляции: Снимать флаг "К оплате" ▾

Активация сценариев автоматического снятия флага «К оплате» в общих параметрах системы

Для этого в параметрах системы предусмотрена возможность активировать снятие флага при определенных операциях с калькуляциями. К таким операциям относятся действия, в результате которых часть записей о времени остается вне текущего документа (см. рисунок выше, подробнее работа с данными сценариями описана [здесь](#)).



а)



б)

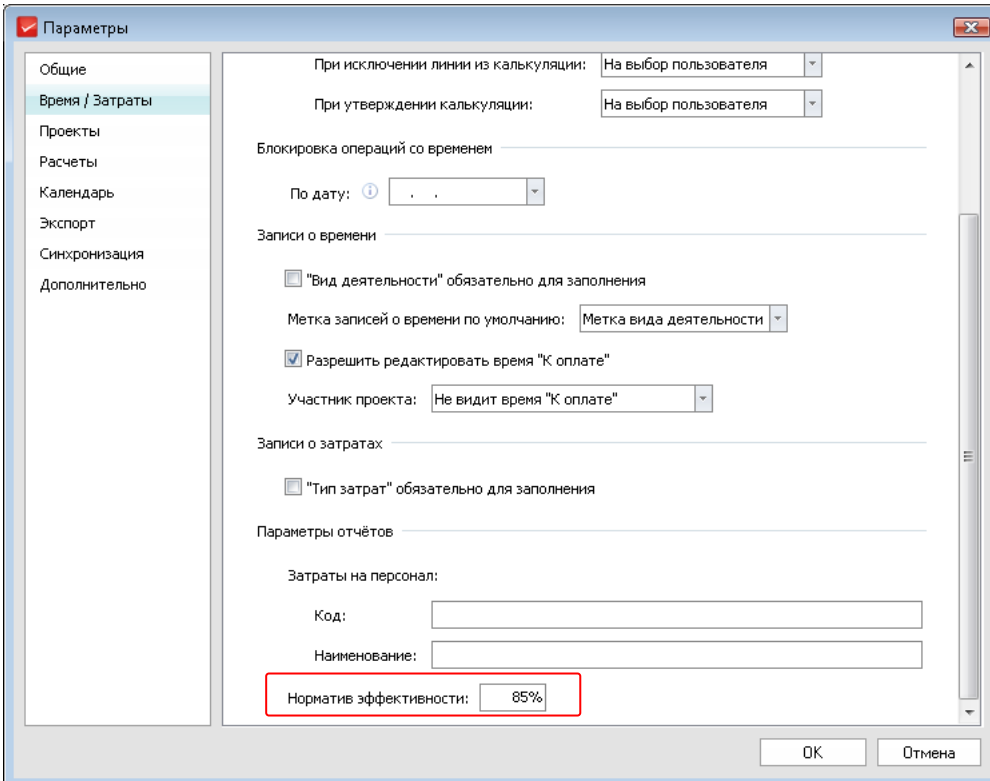
Диалоговое окно (а), возникающее при утверждении калькуляции, в линиях которой фигурирует только часть от совокупности записей о времени за рассматриваемый период (б). Информационное поле внизу окна (б) обращает внимание пользователя на уже имеющиеся в проекте объемы производственных издержек.

Например, на рисунке выше отображена ситуация, при которой не все записи о времени за период составления калькуляции включаются в финансовый документ. В таком случае на этапе добавления линий калькуляции напротив исключаемых записей не устанавливаются флаги. Соответственно, на этапе утверждения калькуляции система предлагает отнести эти записи к непроизводственным издержкам.

Данному аспекту также посвящен отчет [Реализация будущих периодов](#) позволяющий определить объемы времени «К оплате», которое не было включено в финансовые документы по прошествии установленного финансового периода. За сотрудником остается принятие решения о переносе сроков реализации данных записей, либо об их отнесении к непроизводственным издержкам.

Анализ эффективности

Возникающие на заключительном этапе данные о соотношении объемов утилизации и реализации времени дает возможность анализировать эффективность деятельности по коммерческим проектам. *Эффективность реализации* определяется как процентное отношение объемов реализации и утилизации времени. В параметрах системы может быть установлено нормативное значение данного показателя – *норматив эффективности*, по умолчанию он равен 85%.



The screenshot shows a 'Parameters' dialog box with a sidebar on the left containing the following items: Общие, **Время / Затраты**, Проекты, Расчеты, Календарь, Экспорт, Синхронизация, and Дополнительно. The main area is divided into sections: 'При исключении линии из калькуляции:' with a dropdown set to 'На выбор пользователя'; 'При утверждении калькуляции:' with a dropdown set to 'На выбор пользователя'; 'Блокировка операций со временем' with a 'По дате:' dropdown; 'Записи о времени' with a checkbox for 'Вид деятельности' and a dropdown for 'Метка записей о времени по умолчанию'; a checked checkbox for 'Разрешить редактировать время "К оплате"' and a dropdown for 'Участник проекта'; 'Записи о затратах' with a checkbox for 'Тип затрат'; and 'Параметры отчетов' with 'Затраты на персонал' containing 'Код:' and 'Наименование:' fields. The 'Норматив эффективности:' field is highlighted with a red box and contains '85%'. 'OK' and 'Отмена' buttons are at the bottom right.

Указание норматива эффективности в параметрах системы

Следующие отчеты ProjectMate отображают объемы реализации времени, позволяют анализировать эффективность и отклонение данного параметра от норматива:

[Анализ продажи времени по сотрудникам](#) – подробный отчет по всем вышеуказанным показателям

[Время и выручка по проектам](#) – объемы как реализации времени, так и выручки по проектам

[Время сотрудника за период](#)

Время сотрудников [за период](#) / [по проектам](#)

[Отчет по центрам затрат](#) – реализация времени в разрезе центров затрат

[Эффективность сотрудника](#) – данный отчет также отображает среднюю ставку сотрудника

[Эффективность продаж по клиенту](#) – данный отчет также отображает средние ставки по клиентам

© ООО «Авиком Бизнес Технологии», 2000–2016. Все права защищены.

Названия Avicom ProjectMate, Авиком и эмблема ProjectMate являются зарегистрированными товарными знаками ООО «Авиком Бизнес Технологии». Названия прочих организаций и изделий являются товарными знаками соответствующих владельцев.

Копирование, перепечатка, перевод на другой язык и изменения любой части настоящего руководства без письменного разрешения ООО «Авиком Бизнес Технологии» запрещены. Содержание руководства может меняться без предварительного уведомления. ООО «Авиком Бизнес Технологии» не несет ответственности за возможные последствия, связанные с использованием настоящего руководства.

Контактная информация

Телефон/факс: +7 (495) 783-83-34

Сайт ProjectMate: <http://www.projectmate.ru>

Почтовый адрес: 115114, г. Москва, Кожевнический проезд, д. 4, стр. 4

