

WORKFORCE MANAGEMENT СИСТЕМЫ КАК ИНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА

А. А. Григорян

Страховой Дом ВСК, Москва, Россия

Статья посвящена актуальной проблеме – эффективности рабочего времени сотрудников за счет использования специальных систем по планированию рабочего времени (workforce management – WFM). Представлен анализ использования различных управленческих инструментов для формирования эффективного рабочего графика сотрудников. Показано, что количество компаний, внедряющих автоматизированные программы для учета и планирования рабочего времени сотрудников, постепенно растет. Выявлены основные преимущества и недостатки, которые были отмечены менеджерами, внедряющими цифровые решения в процесс составления рабочего графика. Исследованы различные виды специализированного программного обеспечения для создания гибкого рабочего графика, а также рассмотрены ключевые критерии, по которым определяются лучшие WFM-системы. В ходе данной классификации определены параметры, которым необходимо уделить особое внимание при принятии решения об использовании WFM-системы в компании. По итогам проведенного автором исследования были разработаны рекомендации по внедрению такого рода цифровых решений в компании. Автор приходит к выводу, что данные системы необходимы предприятиям, ориентированным на цифровизацию своего бизнеса, так как они позволяют оптимизировать затраты на персонал и увеличить эффективность работы сотрудников.

Ключевые слова: цифровая экономика, цифровизация, управление персоналом, управление рабочим временем, искусственный интеллект, большие данные.

WFM SYSTEMS AS A DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION TOOL

Arsen A. Grigoryan

VSK Insurance House, Moscow, Russia

The article focuses on the current problem – the efficiency of employees' working hours through the use of special systems for work time planning (workforce management). An analysis of the use of various management tools to create an effective employee schedule is presented. It has been shown that the number of companies implementing automated programs for recording and planning employees' working hours is gradually growing. The main advantages and disadvantages identified by managers implementing digital solutions in the work schedule process were identified. Various types of specialized software for creating a flexible work schedule have been investigated, as well as key criteria by which the best WFM systems are determined. In the course of this classification, parameters have been defined, which should be given special attention when deciding on the use of the WFM system in the company. Based on the results of the study conducted by the author, recommendations were developed for the implementation of such digital solutions in the company. The author concluded that these systems were necessary for enterprises focused on digitalizing their business, since they made it possible to optimize staff costs and increase employee efficiency.

Keywords: digital economy, digitalization, personnel management, working time management, artificial intelligence, big data.

В эпоху цифровой трансформации многие компании ставят своей целью автоматизацию деятельности для оптимизации издержек и улучшения эффек-

тивности оказания услуг и/или производства продукции. Одним из стремительно развивающихся направлений цифровой трансформации является автоматизация

организации рабочего времени линейного персонала с помощью технологий планирования рабочего времени WFM (workforce management).

Планирование рабочего времени сотрудников – это непосредственная составляющая любого бизнеса. За счет грамотного расчета необходимых человеко-часов можно правильно распределить бюджет компании, спланировать какие-либо работы, оптимизировать численность персонала. Такие решения требуют постоянного мониторинга. Именно поэтому важно использовать передовые технологии для эффективного планирования рабочего времени своих сотрудников.

В целом проблема неэффективного использования рабочего времени в настоящий момент очень актуальна. Эффективное использование трудовых ресурсов невозможно без оперативного анализа использования рабочего времени. Поэтому в условиях рыночной конкуренции важно сохранять контроль за работой своих сотрудников, который в эпоху цифровых технологий можно обеспечить с помощью соответствующих информационных систем [1].

Суть данных систем заключается в гибком планировании рабочего времени сотрудников на основе исторических данных, различных сезонных изменений и других факторов. Особенно они актуальны в кол-центрах и в магазинах розничной торговли, а также могут быть использованы в любых компаниях среднего и крупного бизнеса, где часть сотрудников работает по гибкому графику.

В наши дни разработчики WFM-систем вкладывают огромные средства в создание новых и усовершенствованных методов повышения точности прогнозов рабочего времени как для однопрофильных, так и многопрофильных сотрудников. Многие из возможностей данных систем обеспечиваются новыми алгоритмами, которые используют технологии искусственного интеллекта, большие базы данных и другие передовые цифровые решения.

При формировании систем разработки переосмыслили традиционную кадровую парадигму с регулярной сменой кадров по фиксированным сменам, предложив использование гибкого планирования, позволяющего руководителям создавать свое собственное персонифицированное расписание для каждого конкретного случая в зависимости от того, как и по какой схеме они собираются планировать рабочее время своих сотрудников. Решения WFM являются гибкими и самонастраивающимися, чтобы оптимально подбирать персонал и быстро реагировать на изменчивый спрос и колеблющиеся ресурсы. Адаптивное планирование в реальном времени решает эту проблему путем выявления случаев несоответствия должному уровню обслуживания клиентов. Например, такая система может повторно спрогнозировать оставшуюся часть дня в случае резких отклонений от прогноза, определить необходимые трудовые ресурсы для учета новых прогнозов и автоматизировать случившиеся изменения в расписание дня, увеличив или уменьшив размер трудовых ресурсов, чтобы снизить разрыв между прогнозами и фактическими данными.

Все организации стремятся к управлению рабочей силой, чтобы обеспечить наилучшие возможные решения для бизнеса. Новые подходы к современному программному обеспечению для управления персоналом больше не являются исключительно тактическими и административными; теперь данные системы способны обеспечивать высокую вовлеченность сотрудников, увеличивать их производительность, решая стратегические и организационные задачи, такие как повышение прибыльности, увеличение удовлетворенности клиентов и др.

Таким образом, данные системы являются эффективным инструментом не только для менеджеров, но и непосредственно для самих сотрудников. У рабочего персонала появляется возможность провести на работе столько времени, сколько

необходимо. Сотрудники в таком режиме работают с максимальной производительностью, так как они постоянно вовлечены в работу. Тем не менее также важно, что они не перегружены и выполняют определенный объем работы в соответствии с их профессиональными компетенциями. Это также будет способствовать повышению мотивации к совершенствованию своих навыков, чтобы в отведенное на работе время достигать еще больших показателей.

По данным исследования компании ISMI за 2017 г., большинство опрошенных (61%) руководителей бизнеса используют системы WFM для планирования рабочего времени своих сотрудников в кол-центрах. Чуть меньше трети (27,7%) из них составляют график своих сотрудников в программе Excel или же в электронных таблицах. И только 11,3% руководителей не используют никакое специальное программное обеспечение для управления графиком работы персонала [9]. Как правило, такие руководители ориентируются исключительно на свое экспертное мнение, что не всегда эффективно.

Для исследования внедрения систем планирования рабочего времени в контактных центрах компания ISMI провела аналогичный опрос респондентов в следующем (2018) году. По данным за 2018 г., 66% руководителей бизнеса внедрили WFM-платформы для мониторинга и оптимизации рабочего времени сотрудников (на 5% больше, чем в предыдущем году), 29% респондентов все еще составляют рабочий календарь в электронных таблицах или в Excel, и только 5% опрошенных руководителей не используют никаких программ для корректирования рабочего графика сотрудников [8]. Данная динамика показывает, что компании постепенно отказываются от традиционных методов составления рабочего графика и переходят к использованию автоматизированных программ для планирования рабочего времени сотрудников.

Отвечая на вопрос о наиболее распространенных причинах неточного прогноза,

респонденты указали, что большинство их проблем прогнозирования являются результатом неизвестных или незапланированных событий. Тем не менее данный фактор в любом случае требует тщательного анализа, так как ни одна компания не может с абсолютной точностью спрогнозировать обстоятельства внешней среды, которые могут повлиять на ее деятельность в будущем. Важно в данном случае минимизировать риски воздействия негативных факторов внешней среды на производительность компании. Гибкое расписание является оптимальным решением, поскольку может оперативно скорректировать график множества сотрудников с учетом тех или иных вводных данных. Это поможет сэкономить огромное количество ресурсов и времени, так как в ряде критичных ситуаций для компании особенно важно быстро перестроиться, не прерывая рабочие процессы.

Анализируя удовлетворенность руководителей от внедрения систем планирования рабочего времени, компанией ISMI был проведен опрос респондентов по 5-балльной шкале (рисунок).

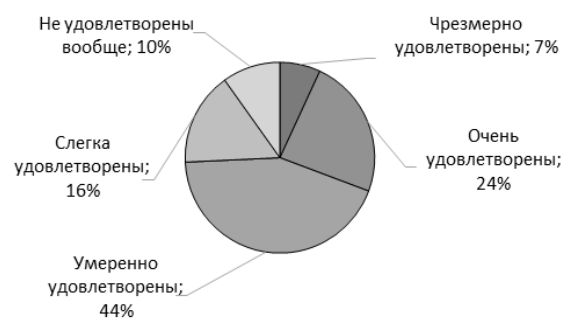


Рис. Удовлетворенность руководителей контактных центров от использования WFM-систем [8]

Исходя из данного опроса можно сделать вывод, что абсолютное большинство руководителей удовлетворены внедрением WFM-систем и большинство удовлетворены умеренно. Респонденты ответили, что возможность автоматизированной корректировки рабочего времени вышла в их

компаниям на новый уровень, что помогло сотрудникам сконцентрироваться на вещах, которые способствуют увеличению прибыльности. Лишь 10% опрошенных не были удовлетворены данными инновациями вообще. Это может быть связано с тем, что далеко не все специалисты и менеджеры положительно относятся к различным нововведениям, в связи с чем имплементация данных систем может приводить к ряду проблем. Также важно, чтобы интеграция таких комплексных инновационных продуктов была соразмерна численности персонала. В случае если в компании не так много сотрудников и данные процессы можно организовывать, не тратя на это большое количество ресурсов, то, возможно, компании стоит повременить с интеграцией нового программного обеспечения, так как затраты на его обслуживание могут сделать экономическую деятельность компании нерентабельной.

В целом исследование компании ICMi свидетельствует о том, что благодаря технологическим достижениям, которые освобождают руководителей контакт-центров и сотрудников от большого объема ручного труда, связанного с управлением трудовыми ресурсами в течение дня, сотрудники все больше ожидают использования инструментов и ресурсов, которые демонстрируют ценность их рабочего времени и освобождают их график для выполнения работы, которая важнее всего для компании. Сотрудники компании являются самым ценным ресурсом, и если не использовать их рабочее время с наибольшей эффективностью, то это может отразиться на психологическом состоянии как руководителей компании, так и рядовых работников. В интересах руководителей контакт-центров адаптировать компанию к цифровой трансформации так скоро, насколько это вообще возможно.

Управление планированием рабочего времени персонала является неотъемлемой частью работы менеджеров контакт-центра. Однако если организации не примут новый подход к управлению рабочим

графиком в течение дня, они могут обнаружить, что их прогноз и ожидания становятся все более бесполезными. В эпоху, когда у клиентов есть множество возможностей связаться с компанией, новости о незапланированных событиях могут распространяться за считанные секунды. Очень важен гибкий подход к планированию рабочего графика сотрудников с возможностью внесения корректировок в рабочий процесс в течение дня в зависимости от различных непредвиденных обстоятельств.

Таким образом, ожидается, что число компаний, переходящих на WFM-системы для составления гибкого графика рабочего времени, будет только расти с учетом того, что большинство из них удовлетворены использованием данной инновации.

Системы WFM внедряются во многих компаниях по всему миру. Производителей таких систем большое количество, и несмотря на то, что суть у них одна, каждая из них, как правило, имеет свою особенность. Компания Ventana в 2019 г. исходя из своего исследования составила рейтинг топ-10 WFM-систем (таблица).

**Топ-10 WFM-систем за 2019 г.,
по данным компании Ventana***

Место	Название компании	Производительность, %
1	Kronos	88,9
2	WorkForce Software	88,0
3	Ceridian	87,6
4	Oracle Corporation	87,4
5	ADP	87,1
6	SAP SuccessFactors	85,7
7	Ultimate Software Group	85,1
8	JDA	84,7
9	SumTotal Systems	82,4
10	Workday	81,5

* Источник: [10].

Итоговый показатель производительности складывается из следующих семи критериев:

1. *Удобство использования.* Данный критерий показывает, насколько эффективно поставщик системы приспосабливает про-

дукт для конечного потребителя. Одним из ключевых факторов в данном критерии является практичность интерфейса системы. Важно удобство использования программного обеспечения не только высшим менеджментом, но и руководителями среднего и низшего звена, IT-отделом, а также во многих случаях рабочим персоналом. Система должна быть проста в использовании для персонала разного уровня квалификации. Также необходимо определить, какой уровень технической поддержки оказывает поставщик системы при ее использовании. Этот критерий также включает информацию о том, насколько удобно использование продукта с помощью мобильных устройств, а также в какой степени дизайн продукта позволяет использовать его работникам разных поколений. Общий вес данного критерия от финальной оценки составляет 20%.

2. *Управляемость.* Этот показатель включает в себя гибкость системы и уровень защиты данных в ней. Важно, чтобы менеджер мог настраивать и частично изменять систему с помощью службы поддержки или собственноручно. Возможность настроить систему под себя для экономии времени – важнейший индикатор данного критерия. В этом плане гибкость и изменчивость системы особенно важны для руководителя. Более того, необходимо определить, насколько эффективна защита данных в системе, уровень безопасности, встроенный в приложение в отношении идентификации пользователя. Общий вес данного критерия от финальной оценки составляет 10%.

3. *Надежность продукта.* Оценить данный признак можно исходя из того, как система может обеспечивать требуемую производительность и масштабируемость. Также критерий надежности отражает внутреннюю структуру компании поставщика системы. Важны бесперебойная работа всех серверов, на которых работает система, оперативное решение всех технических проблем и сбоев со стороны поставщика. WFM-система должна быстро

обрабатывать все данные, масштабироваться с точки зрения количества пользователей, объема и сложности данных и потребностей сервера. Общий вес данного критерия от финальной оценки составляет также 10%.

4. *Адаптируемость продукта.* У каждой компании могут быть свои индикаторы для отслеживания эффективности рабочего персонала. В связи с этим важен кастомизированный подход при настройке системы. Адаптируемость показывает, что продукты можно настраивать и интегрировать в соответствии с потребностями конкретного бизнеса. Этот критерий включает гибкость конфигурации, программирования для настройки, а также поддержку продукта для интеграции в мобильные и веб-платформы. Также данный критерий показывает, насколько хорошо система взаимодействует с другими бизнес-приложениями (обмен данными, взаимная интеграция, сводная отчетность). Общий вес данного критерия от финальной оценки аналогично предыдущим двум составляет 10%.

5. *Возможности продукта.* Категория возможностей подразумевает оценку широкого спектра областей продукта, включая управление персоналом, настройку новых бизнес-процессов, варианты планирования, детализированную аналитику, детализацию отслеживаемого рабочего времени, оповещение сотрудников о необходимости выйти на смену, временные блокировки для редактирования расписания и другие функции системы. В целом этот показатель оценивает общий функционал системы, а именно весь набор возможностей для гибкого планирования рабочего времени персонала. Особенности этого критерия зачастую и являются конкурентным преимуществом одной системы перед другой. Именно поэтому общий вес данного критерия от финальной оценки составляет 25% (больше, чем любой другой в отдельности).

6. *Гарантия обслуживания клиента: надежность поставщика.* В данном показателе

оценивается опыт реализации успешных проектов поставщика WFM-системы, надежность его технологических решений и уровень жизнеспособности поставщика на долгосрочной основе. При этом оцениваются рост числа клиентов и последовательное увеличение доходов поставщика системы, а также четкая и убедительная дорожная карта продукта. Общий вес данного критерия от финальной оценки составляет 10%.

7. *Гарантия обслуживания клиента: TCO/ROI поставщика системы планирования рабочего времени.* Данный критерий включает оценку инструментов и документации, которые предоставляет поставщик, чтобы позволить клиентам оценить ROI и TCO, а также то, что поставщик классифицирует как инвестиции и услуги для поддержки этих показателей. Общий вес данного критерия от финальной оценки составляет 15%.

Исходя из всех вышеперечисленных критериев на основании опросов пользователей систем гибкого планирования рабочего времени и был сформирован рейтинг компании Ventana.

Таким образом, качественный поставщик WFM-системы должен обладать рядом критериев на высоком уровне. Соответствовать данным индикаторам помогают различные цифровые технологии, в особенности искусственный интеллект (ИИ) и большие данные. Сама суть ИИ подразумевает, что он не опирается на фиксированные и заранее определенные уравнения. За счет этого он способен адаптироваться и реагировать на данные, которые постоянно меняются. ИИ обучается новым данным по мере их поступления в онлайн-режиме. Это также означает, что он создает решения, специфичные для каждого конкретного предприятия, т. е. ИИ одинаков в программном обеспечении WFM, но результаты по планированию рабочего времени уникальны и различны для разных компаний. Более того, решения могут от-

личаться между рабочими сменами в одной и той же компании. Большие данные в данном случае аккумулируются в одной базе, чтобы потом была возможность эффективно их использовать на будущих проектах. Подобное решение, основанное на работе ИИ и больших данных, предлагает компания Teleopti [7].

С точки зрения оценки эффективности деятельности компании благодаря введению методов эффективного планирования, в том числе WFM-систем, руководителем организации может быть решен ряд задач. Во-первых, можно определить цели, которые необходимо решить для повышения эффективности деятельности организации. Во-вторых, планирование позволяет стимулировать работников к быстрому выполнению поставленных задач. В-третьих, качественно построенная система планирования рабочего времени позволяет руководителю осуществлять своевременный контроль выполнения как стратегических, так и оперативных задач. Благодаря этим факторам возможно существенное повышение эффективности деятельности организации [7].

Подводя итог, стоит отметить, что использование передовых технологий – это необходимая мера для всех компаний в эпоху цифровой экономики. Системы по управлению рабочим графиком персонала на данный момент представлены в большом разнообразии, однако по своей сути они решают одни и те же задачи – оптимизация затрат на персонал и увеличение эффективности его работы, которые удается решать именно за счет грамотного планирования рабочего времени. А для успешной реализации такого планирования необходимо использовать цифровые технологии, которые сами могли бы обрабатывать огромные массивы данных и использовать их самым продуктивным способом.

Список литературы

1. Ахметова И. М. Планирование рабочего времени на основе составления его баланса // Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом : материалы VIII Международной научно-практической конференции. – Тамбов : Тамбовский государственный университет имени Г. Р. Державина, 2017. – С. 11–14.
2. Елисеева А. С., Морозова А. И., Трофимова Л. А. Планирование рабочего времени как инструмент повышения эффективности деятельности организации // Актуальные вопросы права, экономики и управления. – Пенза : МЦНС «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г.Ю.), 2017. – С. 240–243.
3. Масленников В. В., Ляндау Ю. В., Калинина И. А. Организация цифрового управления персоналом // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2020. – № 1 (109). – С. 87–92.
4. Масленников В. В., Ляндау Ю. В., Калинина И. А. Формирование системы цифрового управления организацией // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2019. – № 6 (108). – С. 116–123.
5. Мрочковский Н. С., Ляндау Ю. В., Пушкин И. С., Кривоногов Е. А. Основные тенденции цифровой трансформации бизнеса // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 4 (105). – С. 89–91.
6. Мрочковский Н. С., Ляндау Ю. В., Пушкин И. С., Федосимова М. А. Цифровая трансформация бизнес-моделей // Инновации и инвестиции. – 2019. – № 5. – С. 69–72.
7. The Reality of AI for WFM – What it Means for Software Performance and Contact Center Processes. – URL: <https://www.teleopti.com/blog/the-reality-of-ai-for-wfm-what-it-means-for-software-performance-and-contact-center-processes/> (дата обращения: 03.03.2020).
8. The State of Intraday Workforce Management in Today's Contact Centers. – URL: <https://www.icmi.com/resources/research/the-state-of-intraday-workforce-management-in-todays-contact-centers-nice-mar2018> (дата обращения: 04.03.2020).
9. The State of Workface Management. – URL: https://www.nice.com/optimizing-customer-engagements/lists/whitepapers/workforce_management_benchmark_report%20white%20paper.pdf (дата обращения: 04.03.2019).
10. Ventana Research Workforce Management Value Index. – URL: https://research.ventanaresearch.com/hubfs/Research/Value_Indexes/Ventana_Research_Value_Index_Workforce_Management_Market_Report_2019.pdf (дата обращения: 06.04.2020).

References

1. Akhmetova I. M. Planirovanie rabocheho vremeni na osnove sostavleniya ego balansa [Working Time Planning on the Basis of its Balance Assessment]. *Sovremennyye tendentsii razvitiya teorii i praktiki upravleniya v Rossii i za rubezhom, materialy VIII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Modern Trends of Developing Theory and Practice of Management in Russia and Abroad: materials of the 8th International Conference]. Tambov, the Tambov Derzhavin State University, 2017, pp. 11–14. (In Russ.).
2. Eliseeva A. S., Morozova A. I., Trofimova L. A. Planirovanie rabocheho vremeni kak instrument povysheniya effektivnosti deyatel'nosti organizatsii [Working Time Planning as a Tool of Raising Efficiency of Organization Work]. *Aktualnye voprosy prava, ekonomiki i upravleniya* [Acute Issues of Law, Economics and Management]. Penza, MCNC 'Science and Education' (IP Gulyaev G. Yu.), 2017, pp. 240–243. (In Russ.).
3. Maslennikov V. V., Lyandau Yu. V., Kalinina I. A. Organizatsiya tsifrovogo upravleniya personalom [Organizing Digital HR Management]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo*

universiteta imeni G. V. Plekhanova [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2020, No. 1 (109), pp. 87–92. (In Russ.).

4. Maslennikov V. V., Lyandau Yu. V., Kalinina I. A. Formirovanie sistemy tsifrovogo upravleniya organizatsiy [Building a System of Digital Management of the Organization]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2019, No. 6 (108), pp. 116–123. (In Russ.).

5. Mrochkovskiy N. S., Lyandau Yu. V., Pushkin I. S., Krivonogov E. A. Osnovnye tendentsii tsifrovoy transformatsii biznesa [Key Trends I Digital Transformation of the Bank]. *Ekonomika i predprinimatelstvo* [Economics and Entrepreneurship], 2019, No. 4 (105), pp. 89–91. (In Russ.).

6. Mrochkovskiy N. S., Lyandau Yu. V., Pushkin I. S., Fedosimova M. A. Tsifrovaya transformatsiya biznes-modeley [Digital Transformation of Business Models]. *Innovatsii i investitsii* [Innovation and Investment], 2019, No. 5, pp. 69–72. (In Russ.).

7. The Reality of AI for WFM – What it Means for Software Performance and Contact Center Processes. Available at: <https://www.teleopti.com/blog/the-reality-of-ai-for-wfm-what-it-means-for-software-performance-and-contact-center-processes/> (accessed 03.03.2020).

8. The State of Intraday Workforce Management in Today's Contact Centers. Available at: <https://www.icmi.com/resources/research/the-state-of-intraday-workforce-management-in-todays-contact-centers-nice-mar2018> (accessed 04.03.2020).

9. The State of Workface Management. Available at: https://www.nice.com/optimizing-customer-engagements/lists/whitepapers/workforce_management_benchmark_report%20white%20paper.pdf (accessed 04.03.2019).

10. Ventana Research Workforce Management Value Index. Available at: https://research.ventanaresearch.com/hubfs/Research/Value_Indexes/Ventana_Research_Value_Index_Workforce_Management_Market_Report_2019.pdf (accessed 06.04.2020).

Сведения об авторе

Арсен Арменович Григорян
ведущий специалист департамента
подбора персонала
Страхового Дома ВСК.
Адрес: Страховой Дом ВСК,
121552, Москва, ул. Островная, д. 4.
E-mail: a7grigoryan@gmail.com

Information about the author

Arsen A. Grigoryan
leading specialist, recruitment department
of the VSK Insurance House.
Address: VSK Insurance House,
4 Ostrovnaya Str., Moscow, 121552,
Russian Federation.
E-mail: a7grigoryan@gmail.com