Липатников В.С.
Милюков Е.С.
Раздел 4.7

ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ МЕТОДОВ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА[1]

Lipatnikov V.S.
Milyukov E.S.
Section 4.7

IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE METHODS FOR INDUSTRIAL ENTERPRISES' DEVELOPMENT ON THE EXAMPLE OF TIME MANAGEMENT

Аннотация

В материале представлены основные проблемы, связанные с обеспечением интенсивного развития российских предприятий промышленности. Представлены результаты изучения зарубежного и отечественного опыта применения различных инновационных методов развития компаний. Предложены методические рекомендации по внедрению системы тайм-менеджмента на промышленном предприятии.

Ключевые слова

ВНЕДРЕНИЕ. ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ. ИНТЕНСИВНОЕ РАЗВИТИЕ. ПРОМЫШЛЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ.

Abstract

[1] Материал подготовлен при поддержке Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ, проект «Исследование форм и механизмов корпоративной и региональной технологической кооперации»

The paper describes the main issues related to the provision of Russian industrial enterprises' intensive development. The results of a research demonstrating the foreign and domestic experience in the application of various innovative methods of development companies. The methodical recommendations for the implementation of time management in the enterprise are proposed.

Keywords

IMPLEMENTATION. INNOVATIVE METHODS. INTENSIVE DEVELOPMENT. INDUSTRIAL ENTERPRISE. TIME MANAGEMENT.

Мировые кризисные явления набирают свою силу, задавая неопределенность финансовых рынков и изменение их конъюнктуры. В связи с этим, рассматривая перспективу экономического развития России, необходимо задуматься о постепенном уходе от экстенсивной модели, основанной на высоких ценах на экспортируемое сырье и энергоносители, к интенсивной модели, базирующейся на инновационной платформе роста производительности труда и более полном использовании мировых научно-технических достижений на основе трансфера технологий [3].

Основой развития российской экономики является промышленное производство, однако сложившаяся сырьевая модель, как уже давно признано, является тупиковой. Одним из важнейших факторов,

непосредственно влияющих на эффективность сектора обрабатывающей промышленности, является резкое снижение производительности труда, что увеличивает себестоимость продукции обрабатывающего сектора, делает ее неконкурентоспособной на мировом рынке [2]. За время реформ производительность труда в отраслях машиностроения снизилась почти в два раза. По результатам исследования компании «МакКинси» в Германии каждый миллион долл. ВВП зарабатывают 13 чел., в США – 11 чел., в среднем по G7 11-13 чел. В России эта величина составляет примерно 57 чел. [8]. Подобное положение, конечно же, свидетельствует о неконкурентоспособности российской экономики, в первую очередь, промышленности. Соответственно, задача повышения конкурентоспособности российской промышленности должна решаться на каждом предприятии, и, в первую очередь, зависит от производительности труда каждого работника каждого предприятия той или иной отрасли. В этих условиях технологии и методы, позволяющие без значительных финансовых затрат повысить производительность должны стать приоритетными. Системное совершенствование организации производства, в частности использования методов тайм-менеджмента на промышленном

предприятии, позволит не только сократить непроизводительные затраты времени, но и повысить производительность труда. В связи с этим, актуальной задачей становится принятие концепции системной организации времени на предприятии в качестве одной из базовых управленческих систем и инструментов роста производительности труда на промышленном предприятии [4].

Промышленное предприятие в рамках современной корпоративной культуры должно делать ставку на развитие коллективного духа борьбы за время.

Простой пример, замеченный авторами: в сентябре 2011 года американская компания William Mark Corporation разработала игрушку для детей и взрослых “Air Swimmer”, но в связи с небывалым ростом спроса и популярностью не смогла вовремя обеспечивать поставки в нужном количестве по приемлемой цене. В итоге, с измененным названием, игрушка начала изготавливаться в Китае на более чем 50 заводах [9]. Стандартное качество, одинаково низкая цена и в десятки раз большая скорость поставки обеспечили китайским производителям миллионные заказы от торговых организаций и частных лиц.

Борьба за время становится основой конкурентной борьбы. В некоторых случаях счет идет уже не только на месяцы и недели (производство высокоточной продукции, бытовой электроники), но и на часы (разработка антивирусного программного обеспечения).

С каждым годом конкуренция по времени усиливается. Крайне важным становятся такие моменты, как специальное внимание к вопросам тайм-менеджмента на предприятии, организация структуры предприятия с учетом регулярного тайм-менеджмента, наличие специализированных стандартов организации времени, применение самых последних научных и технологических разработок в области учета и контроля использования времени. Как и двадцать лет назад – остро стоит вопрос выбора информационной системы - учитывающей организацию времени на предприятии, или делающей на ней упор. Проблемы, поднятые еще Тейлором в начале XX века, существуют в измененном виде и сегодня. Все более важной становится роль руководителя как ментора, способного не только предвидеть, контролировать и умело решать основные проблемы организации времени на предприятии, но и системно донести эти знания до подчиненных. В современных российских условиях есть множество проблем, но особенно часто поднимается

проблема нехватки финансирования для внедрения каких-либо изменений. Применение методик бережливого производства вкупе с системно организованным корпоративным тайм-менеджментом может быть организовано без серьезных денежных влияний и напрямую влияет на понимание каждым сотрудником конкуренции по времени.

Во многом, именно неоптимальная организационная схема предприятия ведет к появлению основных недостатков и недоработок внедренной системы тайм-менеджмента. Предлагаемые пути изменения организационной схемы предприятия включают:

А) Создание при генеральном директоре предприятия консультативно-совещательного органа (отдела, рабочей группы старших менеджеров или советника), функции которых заключаются в периодической доработке и изменении существующей системы тайм-менеджмента, а также предложений по внедрению инноваций (как правило, система тайм-менеджмента на современном промышленном предприятия опирается на последние разработки в области инноваций).

Так, на заводе бытовых приборов «Джен Да» в г. Гуанчжоу в начале 2000-х годов была внедрена

электронная система учета рабочего времени. В структуре управления предприятием был организован специальный отдел, отвечающий за инновации, исследование, анализ и внедрение технологий, сокращающих непроизводительные затраты времени, ресурсов, денег. Данный отдел находится в непосредственном подчинении генерального директора и главного инженера предприятия. С введением в середине 2000-х гг. специальных ручных терминалов и биометрических систем идентификации сотрудников, непроизводительные затраты времени на предприятии снизились в среднем на 8-14%. Как следствие - повысилась информационная безопасность предприятия. Наибольший эффект по сокращению издержек времени был отмечен в сборочном цеху, где на большом экране были выведены результаты каждого работника, а система оплаты стала сдельно-премиальной.

В случае с компаниями, оказывающими услуги, функцию совещательного органа может взять на себя специальный помощник генерального директора. В юридической компании «АМРОЦ» в начале 2002 г. была введена биллинговая система учета рабочего времени адвокатов и юристов. Но наряду с биллингом сохранялась необходимость заполнять табели учета в бумажном виде.

В случае, если юрист работал в командировке, ему приходилось ежедневно искать доступ к интернет и отправлять email с указанием потраченного времени, либо диктовать данные по телефону секретарю. На сегодняшний день биллинговая система настроена на смартфоне каждого юриста, а заполнение табелей ведется с помощью электронно-цифровой подписи.

Б) Неформальная рабочая группа, периодически работающая над внедрением инновационных технологий и систем на предприятии, в т.ч. и над системой тайм-менеджмента. Как правило, в данном случае состав рабочей группы может быть достаточно разнородным: старшие менеджеры, руководители отделов и их подчиненные, иногда даже – представители основных заказчиков (особенно в случае монополии).

Достаточно часто, в рамках традиционных организационных схем предприятий возникают трудности при создании и функционировании подобных институтов.

Причин может быть несколько:

- нежелание руководителя и его заместителей лично контролировать данный аспект развития предприятия;
- непосредственное наличие проблем с организацией времени у директора и первых лиц

предприятия, нежелание внедрять подобные технологии на предприятии;

- трудности во взаимодействии между сотрудниками разного уровня (начальники и их подчиненные) в процессе принятия решений и т.д.

В итоге, с помощью создания небольшой рабочей группы можно полностью перестроить отношение к организации времени у всего коллектива, не только на корпоративном, но и на личном уровне. Указанная группа может стать своего рода «тайм-бациллой» (термин предложенный Г.А. Архангельским) [1], которая повлияет на каждого сотрудника предприятия и улучшит его отношение ко времени (как личному, так и корпоративному). Это провоцирует людей на осознанный выбор инструментов тайм-менеджмента в качестве основы роста результативности и производительности труда на предприятии.

Рабочая группа развития может многое, но без поддержки руководства это мертворожденная надстройка над предприятием. Роль руководителя как основоположника основ конкурентной борьбы предприятия повышается с каждым десятилетием. Харизматичный лидер своим личным примером может не только задать

определенную планку в организации времени, но и главой «центра кристаллизации» [1].

Говоря об инструментах тайм-менеджмента, применяемых на практике, важно учесть, что бессистемность и разрозненность их использования не дает общего понимания ситуации с организацией времени на предприятии. В случае промышленного предприятия стоит задуматься над выбором специального программного решения или комплекса программ, интегрированных в общую информационную систему фирмы.

Особенностью тайм-менеджмента на промышленном предприятии является использование специальных информационных систем, а также постоянная связь с другими информационными системами (планирования, управления предприятием и др.). В связи с этим, важно заранее оценить информационную безопасность и работоспособность указанных систем. Рассмотрим особенности выбора наиболее часто используемых систем тайм-менеджмента: систем управления проектами и электронного учета рабочего времени.

На выбор данных систем традиционно влияют следующие основные факторы:

- наличие\отсутствие проектной деятельности на предприятии;
- стоимость приобретения, использования и поддержки систем;
- скорость развертывания и запуска системы на предприятии;
- необходимость обучения сотрудников;
- возможность доработки системы в процессе использования для нужд конкретного предприятия;
- возможность удаленного доступа к системе и удаленной работы;

Особенностью менеджмента многих российских предприятий (как промышленных, так и предприятий сферы услуг и торговли) является желание максимально сэкономить на программном обеспечении (ПО), вплоть до использования нелегального, т.н. «пиратского», или бесплатного ПО. К сожалению, выбор указанных систем в данном случае опирается в основном на фактор цены.

Пример: в целях экономии средств сотрудникам промышленного предприятия в г. Тула было рекомендовано использовать бесплатный интернет-сервис Google Docs для хранения и передачи внутренних документов. В результате отказа интернет-соединения в разгар рабочего дня на 2,5 часа были недоступны

необходимые электронные документы, была частично приостановлена работа отдела продаж, бухгалтерии и временно прекращен документооборот с филиалами. После сбоя было проведено совещание, итогами которого стал запуск тендера на внедрение в компании системы электронного документооборота, управления проектами и контроля задач, способной работать в условиях отсутствия доступа в интернет.

Крайне важно заранее понять, какой функционал необходим для менеджмента, а какой для сотрудников и стараться найти решение, улучшающее работу обеих заинтересованных групп. Наилучшее решение для менеджмента как правило дает возможность настройки контроля исполнения поручений, анализ статистики выполнения задач, возможность объединения сотрудников разных подразделений для работы в рамках отдельного проекта, возможность видеть занятость сотрудников на рабочем месте. С другой стороны, сотрудник, которому поручена та или иная задача должен иметь возможность видеть заданные сроки выполнения, иметь прямой доступ из системы к необходимым документам, возможность задать вопросы.

Так, достаточно популярной в России является русскоязычная система управления проектами и задачами

«Мегаплан», сочетающая в себе большинство указанных требований.

В большинстве компаний внедрение тайм-менеджмента связано с использованием специальной программной оболочки (средства планирования задач, организации встреч, делегирования и контроля поручений). Определяющую роль в выборе программы играет специфика деятельности компании, возможность\невозможность постоянного доступа работников в интернет, количество сотрудников (в т.ч. количество постоянно занятых в программе), необходимость удаленной работы.

Выбор программных оболочек для решения данных задач может быть обусловлен в т.ч. необходимостью синхронизации информации и быстрого перенесения ее в новую систему работы. Например, при наличии в компании CRM или ERP-системы Microsoft или SAP, удобным будет внедрение системы тайм-менеджмента на основе планировщика Outlook. И наоборот, если деятельность компании только планируется, причем компания будет активно использовать интернет-технологии – есть смысл внедрения облачных сервисов типа «Мегаплан», «Evernote» и проч.

Естественно, важным условием в процессе выбора является стоимость внедрения программы. К сожалению, в России принято экономить на программном обеспечении. Отчасти – из-за медленной окупаемости вложений, отчасти – из-за широкой доступности нелегального ПО. Но практика показывает, что излишняя экономия приводит к выбору неэффективных (с точки зрения использования) решений и как следствие – дополнительным затратам (например, на написание дополнительных модулей к уже существующей программе). К сожалению, на практике, полностью сделать вывод об успешности выбора той или иной программы можно только после определенного периода ее использования (не менее 1-2 месяцев). Именно поэтому все более популярными становятся т.н. «облачные» сервисы, предлагающие бесплатное тестовое использование программного обеспечения в течение определенного времени. Более того, при выборе облачного сервиса в качестве основного средства планирования времени на предприятии, существует возможность использовать наработки, полученные в период бесплатного пользования. С другой стороны, возникает проблема доступа к информации: без доступа к интернет это может быть невозможно и требуется, чтобы система могла работать как в облаке, так и без него (пусть

и с менее широким набором функций). Тем не менее - максимальная мобильность сотрудников, а также возможность удаленной работы – не только модный тренд современной организационной культуры, но и весьма перспективный с точки зрения производительности труда вариант организации деятельности.

Предпосылки появления систем учета времени – необходимость контроля за большим количеством сотрудников, информационная финансовая и материальная безопасность предприятия и ее контроль, необходимость повышения производительности труда и снижения непроизводительных затрат времени, высокая ценность времени сотрудников и проч.

Выше мы отмечали, что, как правило, в российских компаниях контроль за учетом времени сотрудников возлагается на специалистов отделов кадров, отделов развития, управления качеством, либо на службу безопасности предприятия. Но без современной электронной системы отчетности по каждому сотруднику, ответственный за контроль и учет времени сможет лишь обзорно оценивать их успехи и недочеты, а о какой-либо подробной статистике говорить вообще не приходится (данные о приходе-уходе с работы, взятые на проходной предприятия в расчет не берутся). Бытует мнение, что

проблема оценки времени существует лишь для крупных (в основном производственных) предприятий, с большим числом сотрудников.

Как правило, основные аргументы против подробного электронного учета времени – дороговизна подобных систем, необходимость обучения сотрудников, а также «сотрудников в отделе немного, все на виду». Тем не менее, после первичных проверок с помощью электронных систем учета данные возражения обычно снимаются. Традиционно на предприятиях используется т.н. Табель учета рабочего времени, ведение которого является обязательным в бумажном варианте. Введенные еще в 1920-е годы в СССР (хронокарты), данные табели учета времени не сильно изменились в наше время и вряд ли могут считаться удобными в использовании. Кроме того, в использовании табельной системы весьма важен человеческий фактор (работник-контролер должен быть честен, дотошен и одновременно устойчив к попыткам «договориться», взяткам и даже подкупу). В связи с этим, фактический учет времени удобнее вести в электронной или (что реже) биллинговой системе учета.

Выбор подобных систем основан на многих факторах – состав и число сотрудников, размер предприятия, наличие филиалов и удаленных

подразделений, особенностях деятельности и проч. Традиционно систему учета рабочего времени (СУРВ) интегрируют с системой контроля и управлением доступом в организацию, обеспечивая не только контроль за приходом-уходом на работу, но и контроль за внутренними передвижениями сотрудников. Проблемы, которые решает подобное взаимодействие – излишние перекуры, непроизводительные переговоры, частые кофепаузы в течение рабочего времени, различного рода опоздания. Внедренные тм-стандарты в данном случае касаются и бытовых аспектов труда на предприятии.

В компаниях с повышенными требованиями к безопасности и секретности информации могут использоваться технологически сложные и дорогостоящие решения на основе биометрических данных, уникальных для каждого человека. Такие данные - отпечатки пальцев, геометрия ладони, рисунок радужной оболочки глаза, температурная карта лица (биометрические терминалы) - полностью исключают возможность регистрации другого сотрудника и гарантируют точность учета рабочего времени [6].

Пример: Крупный непроизводственный холдинг, занимающийся комплексной безопасностью предприятий, внедрил электронную СУРВ, включающую биометрические

терминалы на центральном входе в административный офис. Чтобы попасть в здание, работник должен провести карту в специальном терминале и приложить к нему ладонь: идентификация происходит мгновенно. Данные о сотруднике мгновенно отправляются в специальную программу финансового учета для сбора информации по учету и контролю использования рабочего времени, а также для анализа и подготовки платежных ведомостей.

Биометрические идентификаторы способствуют снижению попыток обмана системы учета, например случаев, когда работники подмениваются без надлежащих на то разрешений и допусков; когда опоздавшие сотрудники попадают в здание, используя чужую карту доступа. На данный момент наибольшее применение биометрические методы идентификации и контроля доступа находят применение на опасном или секретном производстве, в финансовой сфере и сфере информационных технологий. Российская специфика заключается в том, что множество крупных производственных предприятий (оборонные предприятия, химические производства и проч.) пока не имеют возможности внедрить биометрические технологии учета. Напротив, во множестве банков такие технологии – неотъемлемый рабочий инструмент.

Данная форма учета времени является частным случаем электронной системы учета с расширенным функционалом статистики затрат времени каждого работника (счетов). Наибольшее применение биллинговые системы учета времени находят в аудите, консалтинге, бухгалтерии и подобных сферах оказания профессиональных услуг.

Ежедневно каждый специалист компании заполняет отчет по использованию рабочего времени с указанием принятых в компании кодов трудозатрат. Обычно отчет заполняется как в электронном, так и в письменном виде (при этом все равно сохраняется необходимость вести Табельную систему учета рабочего времени). Внутри отчета работником указываются затраты времени на тот или иной проект и непосредственную работу.

Введенные в систему данные обрабатываются системой (на основании принятых стандартов оценки стоимости трудозатрат). В результате оформляется счет на оплату для клиента, который выставляется бухгалтерией. Но наибольшую полезность представляют статистические данные трудозатрат на ту или иную операцию. Анализируя эти данные, можно понять, насколько оперативно работает тот или иной сотрудник, есть ли у него отклонение от принятых стандартов. В

случае, если это молодой сотрудник – нужен ли ему помощник. Если же кто-либо завышает необходимые для работы часы, увеличивая таким образом себе заработную плату (при сдельно-премиальной системе оплаты труда), то аналитик или главный бухгалтер может сравнить полученные данные со стандартными по отрасли и заметить отклонение от нормы. Наоборот, если сотрудник выполняет работу быстрее норматива, то он может быть поощрен более высокой ставкой заработной платы, участием в более сложных проектах и вниманием руководства. Также, на основании постоянно обновляющихся данных о затратах времени наиболее опытных сотрудников можно улучшать общую систему временных нормативов для тех или иных работ.

Российская специфика при использовании биллинговой системы учета рабочего времени заключается в большом количестве отписок и придуманных данных о трудозатратах. Это связано с относительно недавним началом внедрения подобных систем и отсутствием подробных данных по затратам времени на ту или иную операцию. Кроме того, большой объем рутинных процедур и бюрократических проволочек (связанных не только с системным, но и с человеческим

факторами) тормозит работу специалистов, уменьшая позитивный эффект от внедрения биллинга.

Кроме того, в России руководитель, занимающийся оценкой и учетом времени сотрудников (например, и без того перегруженный управляющий партнер юридической фирмы) обязан ежедневно проверять и утверждать табели учета рабочего времени, дублируя данные электронной системы.

Конечно, данная система не заменит хорошего руководителя, но сможет помочь ему определить карьерные перспективы того или иного сотрудника, а также принять правильное решение по использованию рабочего времени своих подчиненных. Например, при наличии такой системы учета рабочего времени, вряд ли возможна ситуация, когда высокооплачиваемые юристы занимаются перетаскиванием мебели из кабинетов при начале ремонта или переезде. Авторы лично наблюдал ситуацию в одной из исследуемых компаний, когда отдел продаж (приносящий в среднем в день 130-150 тыс. руб. чистой прибыли) половину рабочего дня занимался уборкой свежеотремонтированного помещения на инициированном субботнике (при этом, стоимость уборки клининговой фирмой составила бы около 10 тыс. руб.,

заняла бы 2-3 часа и производилась бы до или после рабочего времени сотрудников или даже в ночное время).

Биллинговую систему учета рабочего времени можно внедрять и как временный вариант перед внедрением электронной системы учета. Как правило, внедрение такой системы производится в управленческих целях. В данном случае, предприятие может заниматься не только оказанием профессиональных услуг, но и производственной деятельностью. Фактически, с помощью биллинговой системы производится исследование непроизводительных затрат рабочего времени для того, чтобы на основе полученных данных внедрить новые корпоративные тм-стандарты и нормативы трудозатрат. Основные проблемы в применении данной системы на производственном предприятии – отсутствие мотивации сотрудников к заполнению отчетов, непонимание руководства, желание как можно быстрее «отделаться» от сбора информации по учету собственного времени.

Как уже было сказано выше, применение систем учета рабочего времени позволяет руководству минимизировать непроизводительные затраты рабочего времени (опоздания, прогулы, перекуры и проч.), контролировать несанкционированный уход сотрудников с рабочего места. Особенно показателен в данном случае

пример больших предприятий, где за счет количества сотрудников (и широких возможностей анализа их рабочего времени, составления статистики при достаточной выборке) наблюдается прямой экономический эффект (как в виде роста производительности труда, так и других показателей деятельности предприятия) и как следствие – повышение трудовой дисциплины от простого следования ТМ-стандартам до ТМ-культуры. Наибольший эффект достигается при правильном соединении таких факторов как:

- выбор системы учета на основе специфики деятельности компании;
- спланированной программы внедрения системы учета;
- оперативное использование полученных данных руководством;
- создание методик мотивации и контроля за ведением системы;
- и некоторых других.

Косвенный эффект внедрения системы заключается в сокращении штата сотрудников отдела кадров (осуществляющих контроль за дисциплиной труда и учетом рабочего времени). Соответственно, высвобожденные средства позволяют нанять

дополнительных специалистов на производство, либо повысить заработную плату имеющимся сотрудникам (повысить мотивацию к труду и как следствие – производительность труда).

Российская специфика при внедрении систем учета рабочего времени заключается и в обнаружении т.н. «серых» схем заработка сотрудников (из-за которых предприятия работают в режиме простоя, либо недозагружены), которые практически полностью пресекаются. Обычно при внедрении такой системы любители «серых» схем заработка увольняются, либо начинают активно протестовать, объединяясь в группы.

В зависимости от специфики деятельности предприятия, по-разному стоит осуществлять фиксацию этапов трудового процесса, либо процесса работы над проектом. На производстве довольно распространена (но практически никак не связана с электронными системами учета рабочего времени) технология «штамп-часы»: сотрудники вручную передвигают специальные фигурки на общей магнитной доске проекта, обеспечивая наглядность течения рабочего процесса. Используют также систему магнитных карт по операциям: при окончании цикла операций (каждой операции), или при переходе к следующей, работник намагничивает карту. Основные

минусы этих двух систем – неудобство использования, большое количество лишних действий, необходимость часто подходить к доске или носить с собой множество разных карточек. Все это снижает мотивацию сотрудников.

Более современные системы полностью интегрированы с системой учета времени: использование специальных POS-терминалов или сканирование штрих-кодов участков рабочего процесса. Основные вопросы, которые решают при внедрении подобных систем – частота отмечания операций и мотивация сотрудников.

Интеграция систем учета рабочего времени и планирования – как правило заключительный этап внедрения общей системы тайм-менеджмента на предприятии. Система учета рабочего времени может быть интегрирована с системой персонального планирования времени сотрудников, рабочим календарем, а также с системой управленческого учета. В итоге, руководство предприятия имеет возможность получать необходимые данные о рабочем времени сотрудников, а кадровые службы – планировать заранее уровень заработной платы сотрудников в связи с их загруженностью.

В небольших и средних компаниях (особенно в компаниях, работающих по проектной системе) интеграция

возможна с помощью таких автоматизированных систем как «Мегаплан», Outlook, Microsoft Project. Чем крупнее предприятие, шире его сферы деятельности и количество сотрудников - тем требуется более мощное в плане функциональности решение. Обычно интегрируются система учета рабочего времени (как правило связанная с системой контроля доступа к информации и доступа на предприятие), система планирования и CRM-система.

Как правило, при быстром внедрении подобных систем возникают сложности с мотивацией коллектива. Многие начинают саботировать внедрение системы, и лишь постоянный контроль помогают как-то ее поддерживать. Основное решение – аналогично как и при внедрении системы тайм-менеджмента – постепенность и первоначальный отбор нескольких сотрудников (как среднего, так и низшего звена) для теста системы – создание т.н. рабочей группы развития (РГР) (или «центра «кристаллизации» [1]). Тестеры дают обратную связь, рассказывают в коллективе о преимуществах системы, используя ее для своей работы. Как правило, загрузка и производительность труда таких сотрудников становится более высокой, что может непосредственно влиять на их заработную плату. Во многих компаниях рабочая группа развития в системе управления компанией выглядит неким

«кружком по интересам», т.к. предлагаемые им улучшения, рационализаторские предложения, методики и инструменты учета времени не находят отклика среди топ-менеджмента. Авторы предлагают поместить данную рабочую группу на высший уровень управления предприятием, в качестве постоянного и регулярного консультативного органа. Как правило, инициативные сотрудники нуждаются в поддержке для внедрения или хотя бы донесения своих положений коллективу, часто испытывают противодействие среди наиболее низкого уровня руководства (старшие мастера, начальники участков, начальники отделов), именно этим и обосновано столь близкое соседство РГР и высшего руководства предприятия.

В итоге, применение электронных и биллинговых систем учета рабочего времени позволяет компаниям оптимизировать затраты, понижать издержки, руководство получает возможность лучше контролировать выполнение задач тех или иных отделов компании, а при необходимости и занятость каждого сотрудника [7].

В современном мире руководитель часто не имеет строго очерченных функций и обязанностей. Более того, часто руководитель является одновременно и исполнителем. Все это ведет к большому количеству

переключений. Как следствие – среди руководителей усиливается привычка к прокрастинации. Для того, чтобы максимально сохранить работоспособность и снизить субъективные факторы в оценке той или иной ситуации, руководитель просто обязан уметь делегировать.

Г.А. Архангельский отмечает, что «персональная эффективность руководителя, максимально результативное использование его времени — это на 30% вопрос личной организованности и на 70% — вопрос грамотного делегирования задач» [1].

В последние десятилетия тематика делегирования весьма подробно разрабатывалась и разрабатывается в традиционном менеджменте. В результате, умению правильно делегировать посвящены сотни программ подготовки управленческих кадров, тренингов и семинаров. Объем делегируемых задач растет параллельно со снижением зависимости работодателя от географического положения сотрудников. Делегирование задач крупного проекта напоминает сборку автомобиля - до 99% деталей для которого может производиться за пределами географического нахождения владельца той или иной марки. Но в связи со сложившейся ситуацией возникает вопрос – как контролировать качество, сроки исполнения и логистику производства деталей (в нашем

случае выполнения задач)? Сборка должна осуществляться как единый процесс, при этом заказчик должен в любой момент знать на какой стадии находится оформление той или иной детали. Более того, скорость сборки автомобилей возрастает год от года, как и количество заданий, требующих контроля того или иного руководителя.

Контроль поручений – главное звено любой системы корпоративного тайм-менеджмента. От правильной его настройки зависит результативность системы тайм-менеджмента, а также удовлетворенность результатами работы системы среди руководства.

Отдавая поручение, руководитель должен иметь возможность как можно проще и быстрее проверить ход его исполнения, при необходимости - дать коррективы. В случае, когда есть помощник или секретарь, такая работа упрощается (подробнее аспект контроля поручений при наличии секретаря описан ниже). Тем не менее, руководитель должен уметь лично получать необходимые сведения и ориентироваться в системе контроля поручений. Как правило, для этого организуется тонкая настройка представления системы непосредственно для руководителя с заранее заготовленными шаблонами выборки данных, формализованной системы поиска по

документам и поручениям. Отдельно может разрабатываться система мобильного доступа к архиву поручений и оперативного принятия решений на основе контроля за их выполнением, получения статистических данных. Все это не только экономит личное время руководителя, но и позволяет ему не зависеть от географического местоположения (и других факторов) при принятии решений.

Определены и внедрены корпоративные тм-стандарты – прописаны правила работы с электронной почтой, порядок создания встреч, протоколов, задач и ведения проектов и т.д. Тем не менее, решающее значение в любой организации имеет система передачи заданий и информации от руководителя к подчиненному (делегирование) и контроля указанных дел.

Аналогично должен осуществляться и процесс контроля за исполнением поручений. Т.е. независимо от исполнителя, формы задания, необходимости согласований, трудоемкости процесса и других параметров, руководитель должен иметь возможность контролировать любое из делегированных дел.

На уровне крупных предприятий эти проблемы решаются с помощью автоматизируемых систем управления проектами. Небольшие компании, которые не

могут позволить себе внедрять подобные системы могут использовать SAAS-системы планирования задач параллельно с графическим отображением движения проекта. Большое распространение среди анализируемых предприятий получили т.н. «контрольные точки» в процессе выполнения проектов, объединенные в диаграмму Гантта. Заранее поставленный конкретный срок выполнения задачи лучше мотивирует исполнителя и помогает не забыть о сроке окончания того или иного этапа. А вывешенная на всеобщее обозрение (и постоянно корректируемая) схема проекта позволяет осуществлять контроль всем его участникам. Проект становится более «прозрачен», а неэффективные и непроизводительные работники не смогут скрываться за спиной более организованных коллег. Например, дизайнер, вовремя не справляющийся со сроками, в одной компании вынужден носить на шее магнитную карту синего цвета (вместо традиционного белого). Т.к. данная карта используется и при входе в здание и в столовой – то его неуспеваемость видят почти все коллеги.

Отдельный и весьма важный аспект в контроле поручений – работа секретариата. Руководство компании должно иметь возможность быстро получить необходимые справки по любому аспекту ее деятельности, иметь доступ

к архиву писем и поручений, а также получать нужную информацию в заранее подготовленном виде. Г.А. Архангельский пишет «…система контроля поручений позволяет «разгрузить» голову руководителя, избавить его от многочисленных разрозненных напоминаний на электронных и бумажных носителях и при этом дать ему полную уверенность в том, что каждое поручение будет выполнено в срок» [1]. Продуманная работа секретаря (помощника) руководителя в разы повышает эффект от использования системы контроля поручений. В случае, когда в компании трудится несколько секретарей – важно обеспечить надлежащий уровень взаимодействия между ними. Работа секретариата должна вестись по общекорпоративным стандартам организации времени. Заранее определяются форматы выдачи информации для руководства, необходимая скорость работы, периодичность отчетов по курируемым заданиям и проектам, при необходимости – список используемых интернет-сервисов. Как правило, руководитель отвечает и за стратегию развития и за ключевые переговоры, курирует бухгалтерию и финансовый отдел. В связи с этим, курирование многих проектов и задач, а особенно ежедневный контроль поручений часто ведется стихийно, бессистемно. Кроме того, часто в компании (малых и

средних) не существует системы измерений общей результативности. Работа секретаря в данном случае заключается в отслеживании поручений, контроле за их выполнением и выдаче ежедневных (либо других срочных) отчетов для анализа руководителю. Если какое-либо поручение не выполнено в срок, руководитель должен получать краткую справочную информацию о причинах и при необходимости – отреагировать на ситуацию. Весьма важно в данном случае – использовать принципы системы GTD – вести такую работу постоянно, реагировать на все входящие информационные сигналы по заранее определенному алгоритму, фиксируя поручения в единой системе контроля.

При этом становится неважным канал передачи поручения секретарю – электронно, письменно или устно – задание все равно будет обработано по единой форме, и в результате по нему будет получен отчет. В связи с низким уровнем технического и инновационного проникновения (особенно – в государственных организациях), одной из задач секретаря становится периодическое выполнение однотипных действий (дозвон до нужных лиц, отслеживание прочтения электронной почты и получения документов, и т.п.). При необходимости возможно наладить даже работу удаленного секретаря. Пример:

директор компании постоянно проживает в Таиланде и управляет компанией удаленно, при этом работа офиса очень сильно зависит от секретаря. Тем не менее, налаженная система контроля поручений, обмена информацией, подготовки и проведения встреч и совещаний онлайн позволяют (фактически - разработанные тм-стандарты) совершенно не замечать географической удаленности руководителя.

Обучающие центры и тренинговые компании, как правило, нацелены на выработку какого-либо отдельного навыка. Наличие в компании КУ облегчает сотрудникам задачу регулярного обновления багажа знаний, а также вселяет уверенность в наличии (и работоспособности!) новых стандартов организации трудовой деятельности. Грубо говоря, каждый сотрудник предприятия может быть уверен, что его коллега в курсе последних производственных изменений (либо может быстро обучиться необходимым навыкам и знает где получить знания и данные).

Косвенный эффект от КУ – возможность для менеджмента равномерно распределять ответственность, для сотрудников - возможность оперативно реагировать на конъюнктуру рынка. Итог – устойчивое и равномерное развитие на фоне достижения запланированных

стратегических целей. К сожалению, во многих российских компаниях вместо создания культуры обучения, идущей в одном русле со стратегией развития компании, под корпоративным университетом подразумевают некий набор тренинговых программ для высшего руководящего состава предприятия. Построение эффективного обучающего центра – непростой процесс. В него обязательно должны быть вовлечен топ-менеджмент предприятия. Более того, топ-менеджеры сами становятся преподавателями программ КУ, подавая сотрудникам личный пример освоения навыков. В итоге, появляется возможность быстрого «выращивания» управленческого персонала предприятия, а значит и перспективы роста компании. Одним из результатов работы корпоративного университета в плане взаимодействия со временем должны стать принятые всеми обучившимися традиции работы со временем в коллективе, культура отношения ко времени.

Автоматизация процессов организации времени на предприятии зависит не только от выбора информационной системы или комплекса программных решений. Важно учитывать настроения коллектива, желание пользоваться новыми инструментами и желание помогать экономить время друг друга. Но в случае с

крупными предприятиями большая часть сотрудников мало знакома, соответственно и мотивация помогать коллеге из другого подразделения невысока. В результате растут непроизводительные затраты времени.

Мы знаем, что современные промышленные предприятия требуют все меньше и меньше рабочей силы, постепенно заменяя ее автоматизированными рабочими процессами. Многотысячные коллективы предприятий достаточно резко сокращаются в последние 30 лет. Качественное взаимодействие (в т.ч. и по вопросам организации времени) между сотрудниками предприятий выходит на новый уровень, и часто без личного, социального взаимодействия тут не обойтись.

Влияет ли количество человек, трудящихся на промышленном предприятии на производительность труда? И можно ли определить оптимальное число трудящихся? Поставив данную задачу, английский антрополог Р. Данбар вычислил оптимальное число участников коллектива. По его подсчетам, лучше всего, если в компании трудится не больше 150 сотрудников. Как доказал ученый, именно такое количество активных социальных связей в состоянии поддерживать человек.

Теория Данбара основывается на предположении, что человек способен контролировать до 150 значимых

социальных связей. Ученый настолько глубоко изучил вопрос, что число стало называться «числом Данбара». Основной принцип - чем меньше группа, тем слаженнее действуют ее участники» [5]. Авторы выяснили мнение нескольких директоров средних и мелких промышленных предприятий. Большинство из них подтвердили догадку Данбара. Мнения свелись к тому, что при количестве работников больше 130-150 человек в коллективе наблюдается ситуация «мы – они» или «я – они», т.е. отдельный работник или группа сотрудников выделяет себя от остального коллектива, либо борется с другими (например, отдел бухгалтерии, отдел продаж, отдельное производственное подразделение). Наоборот, при количестве участников коллектива меньше указанных чисел, часто наблюдается отношение «мы»: работа против внешних конкурентов, снижение непроизводительных затрат времени и рост ответственности на всех уровнях. Наиболее известным примером жизнеспособности теории Данбара является текстильная компания GORE-TEX, основанная Б. Гором. Каждое производство компании (одежда, обувь, либо материал для других целей) имеет в штате не более 150 сотрудников, а в случае если их количество растет – либо автоматизируются процессы, либо открывается новое предприятие. «В больших

коллективах люди с трудом поддерживают коммуникации и менее сплочены», - говорит Б. Гор [10].

В России на промышленных предприятиях часто со скепсисом относятся к аутсорсингу бизнес-процессов, предпочитая сосредотачивать все необходимые ресурсы (в том числе и трудовые) как можно ближе к предприятию. Тем не менее, используя принцип Данбара, возможно исследовать эффект от разграничения различных групп сотрудников на группы, численностью до 150 человек. На предприятиях практикуется вынесение отделов продаж, маркетинга и рекламы, связей с общественностью за пределы промышленного предприятия.

Широкое использование на производстве принципов, предлагаемых Р. Данбаром, находится в процессе становления. Тем не менее, исследуемое им явление возможно использовать в крупных производственных проектах и разработках, не увеличивая без надобности коллектив, работающий над проектом.

Важно отметить, что наряду с другими управленческими инструментами, тайм-менеджмент позволяет управленцам быть более организованными, работать в сложных условиях ограниченности времени без потери качества принимаемых решений.

Литература

1. *Архангельский Г.А. Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений / Г.А. Архангельский. – 2-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 211 с.*
2. *Липатников В.С., Александрова Е.А. Особенности стратегий инновационного развития предприятия // В кн.: Стратегическое планирование развития промышленности: теория и инструментарий. СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2013. № 3.5. С. 203-234.*
3. *Липатников В.С., Коваль Е.Д., Севастьянова Т.А. Особенности трансфера технологий в России и за рубежом // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Серия: Экономические науки. 2013. № 3(173). С. 78-83.*
4. *Милюков Е.С. Тайм-менеджмент как инструмент современного руководителя // Инновации в управлении: проблемы теории и практики; Нац. исслед. ун-т. «Высшая школа экономики». Сборник трудов научно-практической конференции факультета менеджмента 22-23 марта 2011 г. – Санкт-Петербург, 2011. – с. 32-35.*
5. *Оптимальное число // Штат, 2011: http://www.hrmedia.ru/node/519*
6. *Орлова Е.В. Рабочее время: как построить систему учета // Справочник кадровика, 2010. № 11: http://www.pro-personal.ru/journal/422/131213/?redct=Y*
7. *Учет рабочего времени. Как правильно вести учет? // Кадровик Плюс: http://www.kadrovik-plus.ru/catalog/k_zam/element.php?ID=1381*
8. *Шохина Е.В. Работать не хочется // Эксперт Online, 2011: http://expert.ru/2011/04/1/rabotat-ne-hochetsya/*
9. *www.ali-baba.com*
10. *http://en.wikipedia.org/wiki/Gore-Tex*

Сведения об авторах/Authors

ЛИПАТНИКОВ Виталий Сергеевич – доцент департамента финансов Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», кандидат экономических наук

192171, Санкт-Петербург, ул. Седова, 55/2, тел. (812) 560-00-91, lipatnikov@hse.ru

LIPATNIKOV Vitaly S. – associate professor, Department of Finance, National Research University “Higher School of Economics”, candidate of economic sciences

192171, Saint-Petersburg, ul. Sedova, 55/2, tel. (812) 560-00-91, lipatnikov@hse.ru

МИЛЮКОВ Егор Сергеевич – руководитель проекта Nebonakrishe.ru, кандидат экономических наук

188540, Ленинградская область, г. Сосновый Бор, ул. Ленинградская, д. 52, кв. 23, тел. (953) 160-36-32, egormilyukov@gmail.com

MILYUKOV Egor S. – head of project Nebonakrishe.ru, candidate of economic sciences

188540, Leningradskaya region, Sosnovy Bor, ul. Leningradskaya, 52-23, tel. (953) 160-36-32, egormilyukov@gmail.com