

бы. Бережливое производство – тоже сокращение затрат, только обоснованное с научной точки зрения. Не стоит задачи сокращать людей или площади: нужно научить сотрудников работать более эффективно, а высвободившиеся ресурсы – площадь и человеческий потенциал – направить на расширение деятельности. ☺

Опыт практика

Электронная система контроля оптимизирует рабочее время сотрудников и улучшает обслуживание клиентов

Дмитрий Казиев Генеральный Директор компании «Шиндлер Компьютерс», Москва

В нашей компании работают инженеры по обслуживанию компьютерной техники, это выездные работники, которые не находятся в офисе постоянно. При хорошей загрузке работник может не появляться в офисе месяцами. Чтобы не оплачивать аренду большого полупустого офиса, мы не закрепляем за сотрудниками рабочие места. Двадцать инженеров и два бухгалтера используют всего четыре рабочих места. Любой сотрудник (включая меня) приходит и садится за свободный компьютер. С помощью электронного ключа он получает доступ к своим документам (причем может сделать это даже из дома). Все данные хранятся централизованно – на сервере. Сотрудники не оставляют на рабочих столах ничего лишнего, а бумажные документы складывают в лотки (сортировка не по фамилиям, а по назначению).

Раньше для нас было большой проблемой контролировать выездных специалистов. В офисе постоянно находился сотрудник, который поддерживал связь с инженерами. При этом проверить достоверность того, что они говорили по телефону («Стою в пробке» или «Еду в метро»), было невозможно. Нам регулярно звонили клиенты, которым срочно (например, в течение получаса) нужна была помощь наших инженеров. В таких случаях очень важно приехать к клиенту быстро, ведь зачастую после первого такого обращения заключается договор на постоянное обслуживание. Коор-

динатор начинал обзванивать инженеров, выясняя, кто из них находится поблизости от заказчика. На это уходило слишком много времени. А до кого-то дозвониться не получалось.

Мы хотели внедрить GPS-трекинг – систему слежения, которую предоставляют мобильные операторы связи (информация о местоположении абонента регулярно направляется в офис с GPS или мобильного телефона). Но, пообщавшись с коллегами и почитав отзывы, я понял, что такие системы крайне негативно воспринимаются сотрудниками. У них возникает ощущение, что за ними следят, они отключают устройства, многие увольняются. К тому же эти устройства не показывают, куда инженер планирует ехать. Поэтому мы отказались от идеи внедрять эту систему контроля и разработали собственную под названием «Электронный диспетчер». ☺

Утром инженер получает SMS с адресами объектов, которые он должен посетить (система подбирает оптимальные маршруты для каждого специалиста). В течение рабочего дня инженеры отправляют короткие SMS-сообщения с кодами, описывающими их перемещения. Информация отображается на карте в режиме реального времени. Например, прибывая к клиенту, инженер отправляет сообщение с кодом «1», указывая также тип посещения (плановое, неплановое) и номер объекта. Закончив работу и собираясь к следующему клиенту, инженер

Справка

«Шиндлер Компьютерс»

Сфера деятельности: продажа компьютеров и комплектующих, обслуживание компьютерной техники, разработка и продажа программного обеспечения, проектирование информационной инфраструктуры предприятий

Форма организации: ООО

Месторасположение: Москва

Численность персонала: 24

Годовой оборот: 25 млн руб. (в 2008 году)

Стаж Генерального Директора в должности: с 2002 года

Участие Генерального Директора в бизнесе: владелец

отправляет сообщение с кодом «2», указывая также результат работы и объект, на который он направляется. Таким образом, мы знаем, где инженер планирует оказаться через некоторое время (а не только его текущее местоположение). Если в ожидаемое время система не получает сообщение от инженера, ему направляется «штрафная» SMS с призывом откликнуться. Такое же SMS-сообщение приходит бригадиру этого сотрудника. За каждую отправленную инженером SMS мы начисляем премию, за каждую штрафную – снимаем деньги (в два раза больше, чем начисляем за отправленную SMS). Премии за SMS составляют до 10% от общего заработка инженера.

Новая система контроля дает положительные результаты. Во-первых, мы сократили количество людей в головном офисе. Раньше один координатор в офисе работал с пятью – семью выездными сотрудниками. Сейчас один человек координирует работу всех инженеров (а потенциально справится и с 50–60 сотрудниками). Во-вторых, инженеры стали обслуживать большее количество клиентов: раньше – три-четыре выезда в день, теперь – пять-шесть. В-третьих, повысилось качество обслуживания потребителей. Раньше на вопрос клиента, где инженер, который должен был приехать к нему час назад, координатор не мог сразу ответить. Сначала он должен был связаться с инженером по мобильному телефону (который мог быть и отключен). Теперь все отображается на карте. Причем клиент сам может посмотреть, где находится инженер и куда направляется (для этого он заходит на нашем сайте в свой личный кабинет и смотрит карту, которая обновляется в режиме реального времени).

Положительный опыт использования электронного диспетчера и отсутствие подобных программ на рынке натолкнули нас на мысль продавать эту систему в виде отдельного продукта. При этом мы адаптируем программу к потребностям конкретного заказчика: совершенствуем систему кодировки сообщений, разрабатываем новые отчетные формы, помогаем в организации на сайте заказчика кабинета клиента.

Работник может не появляться в офисе месяцами. Чтобы не оплачивать аренду большого офиса, мы не закрепляем за сотрудниками рабочие места. Двадцать инженеров и два бухгалтера используют всего четыре рабочих места.

Рассказывает практик

Светлана Блохина Заместитель Генерального Директора по управлению персоналом компании «Группа Е4», Москва

Иногда для повышения производительности достаточно навести порядок. На одном из предприятий, входящих в наш холдинг, мы оптимизировали хранение материалов на складе: собрали их в одном месте, наладили учет. Только за счет этого производственные затраты уменьшились на 15%.

В офисе наведение порядка подразумевает прежде всего избавление от дублирования функций и налаживание коммуникаций. Как выяснилось, у нас разные специалисты (отделы) параллельно занимались схожими видами работы (к примеру, готовили однотипные отчетные документы). Мы проанализировали эту проблему и сейчас работаем над тем, чтобы уменьшить общее количество таких документов. Причем к этой работе привлечены сотрудники, которым необходима информация из отчетов, а не те, кто их производит. По поводу коммуникаций замечу, что многие российские предприятия сталкиваются с однотипными проблемами: информация утаивается, теряется, нет налаженных каналов для ее передачи и пр. Генеральному Директору следует уделять этому вопросу достаточно внимания.

Стоит отметить, что низкая эффективность работы персонала очень часто связана с нерациональным использованием времени. Решить эту проблему