

Отчет об эффективности деятельности компании

Учет рабочего времени,
творческий потенциал коллектива,
новые формы экономической деятельности



Паула Лиукконен

Предисловие

Выбирая разумные методы работы с людьми, мы повышаем престиж компании и значение ее деятельности, а также демонстрируем принципы, которые мы хотим передать будущим поколениям

Краткое содержание и обзор

Необычный способ представить мои идеи общественности позволяет мне и читателю проследить процесс создания данного отчета. Я открыто высказываю свои мысли и показываю, как они со временем изменялись. Во введении я кратко определяю цели создания отчета. Сначала финансовое положение рассматривается с позиции стандартного баланса и отчета о прибылях и убытках. Далее анализируются показатели о прибылях и убытках и демонстрируются возможности создания годового баланса с учетом оценки систем управления персоналом, где основное внимание уделяется кадровой ситуации, организации труда, а также анализу трудозатрат за полезное рабочее время и других затрат. Все это необходимо учитывать, чтобы развивать в коллективе стремление плодотворно трудиться. О том, в чем суть понятия «стремление к созидательной деятельности» и как оно влияет на поступки и деятельность человека, мы размышляли вместе с кандидатом теологических наук священником Тедом Харрисом.

Во второй части отчета, рассматривающей значение культуры и практики финансовой отчетности для экономики, за основу взята работа Бьерна Мулина «Традиции и практика составления финансовых отчетов», где предлагаются критерии нравственно-эстетического и культурного анализа. Я не хочу утомлять читателя перечислением всех трудов, вдохновивших меня на создание данной работы — полный список источников можно найти на последних страницах данной статьи. Используемые в работе графические материалы были созданы нами самостоятельно или позаимствованы у коллег. При использовании материалов других авторов всегда указывается источник. Мы благодарны нашим коллегам за доверие и готовность поделиться столь ценными сведениями и графическими изображениями.

Я надеюсь, что использование данной работы также будет происходить без нарушения авторских прав. Вы можете копировать материалы со ссылкой на источник. Графики для отчета о прибылях и убытках и баланса были сделаны при помощи программы Bonanza Graf, а графические изображения — моим старым другом, профессиональным веб-дизайнером Леннартом Орварссоном. Данный вариант отчета, размещенный сегодня в Интернете, является его первой версией, и мы назвали его Отчет об эффективности деятельности компании 1.0. Наличие порядкового номера указывает на то, что планируется создание новых версий и дополнений.

Работа была написана в г. Слагста на берегу Мэларен, а также в культурном центре, городе Таллинне, недалеко от башни на улице Пикк.



Размышления об Отчете об эффективности деятельности компании

Мои идеи...

Основной темой моих исследований в последние годы стал анализ формирования стоимости, что нашло отражение в моем последнем труде, который я и мои коллеги называем Отчетом об эффективности деятельности компании. Первые статьи были опубликованы в 1980-х годах, когда я получила докторскую степень за исследования по теме управления предприятием, изучая эффективность производства; эта проблема присутствует во всех моих научных трудах. Сегодня я понимаю, что эффективность деятельности компании — это нечто большее, чем то, о чем мы говорили тридцать лет назад.

Сегодня важными критериями эффективности производства мне представляются вопросы ценностей и принципов организации. Более того, на эффективность производства влияют желание и возможность каждого человека реализовать свой творческий потенциал. Для этого нам необходимо иметь представление о собственных устремлениях и результате своих действий. То же самое относится и к пониманию смысла работы. Чего же мы добиваемся, говоря о ценностях и достоинстве? Для этого, как мне кажется, нужно, чтобы то, что мы делаем в реальности, совпадало с тем, что мы декларируем. Иметь представление о том, что должно быть сделано, и действительно делать — вот гарантия эффективности и результативности. Сегодня, если ты хочешь управлять производством, ты должен иметь статистику и понимать, что скрывается за цифрами.

Отчет об эффективности деятельности компании содержит структуру для отображения эмоционально-нравственной составляющей, что позволяет выявить иные факторы успеха или снижения эффективности работы организации, помимо измеримых финансовых и экономических показателей, содержащихся в балансе и отчете о прибылях и убытках. Эти данные могут изменяться, и я показываю, что отражение в отчете использования рабочего времени помогает проанализировать продуктивность деятельности компании.

Заинтересованные стороны оценивают не только способность организации создавать продукт, но и наличие у нее собственных принципов, отношения с партнерами. Это означает, что на любой организации лежит ответственность за качество производимых ею товаров или услуг. Ответственность за произведенную продукцию или предоставленные услуги распространяется и на стороны, вовлеченные в товарный обмен (обмен услугами). Как оценивать истинное достоинство продукта или услуги при увеличении участвующих в производстве? Что влияет на наши действия внутри организации и как организация должна реагировать на действия участвующих сторон? Возникает много вопросов, требующих ответа. Цель этой работы — прояснить подобные действия и обратить внимание на факторы, влияющие на достижение экономических результатов. Мне хотелось бы, чтобы данная работа расширила знания организаций о своих сильных и слабых сторонах и тем самым позволила этим организациям выбрать наиболее эффективные методы управления.

Отчет об эффективности деятельности компании

Чтобы управлять, нужно знать и понимать значение цифр

Экономически измеримые показатели в традиционном финансовом отчете.

+

Эмоционально-нравственная составляющая и характер отношений объясняют факторы успеха, способность к инновациям, поведение внутри организации и взаимоотношения с внешними партнерами, а также влияют на экономические показатели.

+

Культура экономической деятельности и стратегии, основанные на едином подходе, облегчают взаимодействие на базе общих принципов и способствует экономическому успеху.

= Отчете об эффективности деятельности компании (отчет, объединяющий **экономические, эмоционально-нравственные и культурологические показатели**).

Отчет об эффективности деятельности компании — это инструмент, дающий возможность не просто читать, но и понимать цифры, а также анализировать, что стоит за теми или иными событиями.

Содержание отчета

Сводный Отчет об эффективности деятельности компании — это комплексный термин, объединяющий множество теорий, методов и моделей, которые уже сегодня используются или готовы к применению как коммерческими, так и государственными структурами. Одновременно с появлением новых технологий возрастают требования к прозрачности и открытости предпринимательской деятельности, а также к наличию коммуникативной культуры. Помимо усовершенствования технических средств, необходимо создавать условия для раскрытия творческого потенциала коллектива и каждого сотрудника, развивая умение оценивать экономическую деятельность с разных сторон, содействуя успеху дела. Особое значение также приобретает соответствие временных затрат и конечного результата деятельности. Необходимо, чтобы сделанное соответствовало заявленному.

Отчет об эффективности деятельности компании — это концептуальное решение, проект рабочей модели, демонстрирующей количественные, выраженные в денежном эквиваленте информационные показатели в сочетании с качественными показателями, выраженными в оценке поведения сотрудников, в отношении к делу и влияющие на результаты деятельности. Слова и цифры несут в себе знания, и те, кто может толковать их значения, способен понимать, какое выражение эти значения позднее получат в денежном эквиваленте. Умение определять направления развития, видеть причины изменений и на основе этого принимать соответствующие решения — это неоспоримые преимущества в деле управления.

Экономический успех и творческий подход неразрывно связаны друг с другом и определяют нашу деятельность

Источник: Тед Харрис «Способность к созиданию — залог успеха и роста в организации» (2012)

Творческие способности человека — основа движущей силы в коллективе.

От способности одного человека к труду и от его мировоззрения зависит результат, который измеряется деньгами и которому дается качественная оценка.

Человеческие представления о жизни — это объективные и субъективные представления об устройстве общества и нашем месте в нем. Также у организаций существуют представления о себе, о своих функциях и задачах, что соотносится с их видением своей роли и осуществляемой деятельности. У организаций также есть видение себя.

Полученный результат, принципы, знания и навыки в совокупности определяют дальнейшую деятельность коллектива, открывают перспективы.

Нашими действиями руководят наши убеждения, которые проявляются в конкретных ежедневных делах, в методах решения проблем, в способности к развитию. Коллективные ценности и принципы проявляются, в частности, в культуре поведения на рабочем месте. Ценности, принципы и индивидуальные нравственные качества проявляются в конкретных поступках.

Атмосфера в коллективе и рациональное использование ресурсов и возможностей организации во многом зависит от выстроенной системы ценностей и от создания необходимых для развития ус-

ловий. Умение использовать собственные и чужие ресурсы — это предпосылка и основа построения общей системы ценностей, поскольку мы сами являемся источником создания благоприятных условий труда и роста.



Триангуляция – баланс коммерческих и гуманистических интересов

Почему триангуляция приобретает сейчас такое значение?

Триангуляция, позволяющая с нескольких позиций рассмотреть деятельность организации, помогает оценить факторы ее успеха и риска с разных сторон. По моему мнению, один из плюсов оценки деятельности, исходя из разных перспектив, заключается как раз в том, что при помощи триангуляции мы получаем возможность оценить несколько факторов, обеспечивающих баланс различных явлений, влияющих на деятельность организации. Мы можем как улучшить предпосылки для достижения успеха, так и снизить негативные факторы. Жесткость рыночных отношений может смягчаться при помощи гуманистических принципов, возникающих на базе продуманной системы ценностей организации. Система ценностей формирует базу для защиты от негативных последствий коммерческой деятельности. Примером конкретного выражения этого может являться дистанцирование от недостойных действий и принципов, нарушающих права самых слабых членов общества или причиняющих вред окружающей среде.

Мы живем в эпоху постоянных изменений, которые определяются стихийностью рыночных экономических отношений. Иногда это явление называется экономизацией или капитализацией жизни человека. Все измеряется и оценивается деньгами. Экономические рычаги не поддаются контролю, и теперь изменения провоцируются не взмахом крыльев бабочки в джунглях, а скандалами и злоупотреблениями ресурсами на другом конце земного шара. Кто-то сказал, что у организации будущего будут миллионы глаз, поэтому компании не могут себе позволить, чтобы ими управ-

ляли и руководили так, как будто их личные ценности и всеобщие ценности не влияют на результат. Тот, кто хочет управлять и воздействовать на происходящее, должен учиться понимать поведение цифр и хранящуюся в них информацию. В чем реальные причины роста или снижения управленческих показателей и какие последствия это будет иметь в ближайшей и долгосрочной перспективе – вот вопросы, которые всегда возникают при экономическом анализе. Сегодня проблемы ценностей, принципов и формирования системы ценностей становятся как никогда актуальными.



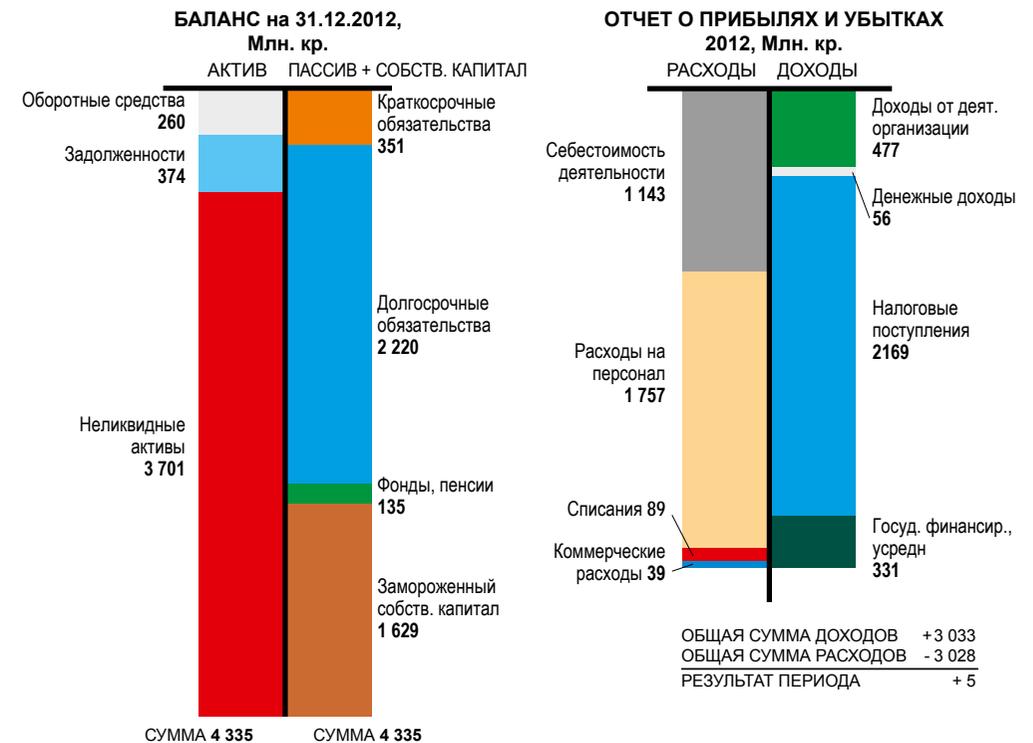
От балансового отчета и отчета о прибылях и убытках до сводного отчета с учетом оценки персонала

Какое место занимают расходы на персонал в традиционных финансовых документах?

В компаниях, производящих товары или услуги, балансовые отчеты и отчеты о прибылях и убытках составляются по одним и тем же принципам, но по содержанию они различны. Здесь для примера приводятся отчеты организации, предоставляющей услуги в коммунальной сфере.

Балансовые отчеты мы трогать не будем. Особенностью таких отчетов в государственных и частных сервисных организациях с большим штатом является то, что в части активов они имеют меньший капитальный вес. Они не имеют таких значимых активов, как машинное оборудование, товарные и сырьевые склады, и по этой причине менее интересны для последующего анализа, где основное внимание уделяется привлекательности организации для своих клиентов и потребителей.

Традиционные балансовые отчеты и отчеты о прибылях и убытках не отражают долю затрат на персонал. Персонал не является активом, которым владеет работодатель, и поэтому не учитывается в балансовом отчете, однако фиксируется в отчете о прибылях и убытках (в разделе убытков). Раздел прибыли отражает доходы независимо от того, были ли они получены в результате продажи сервисов или услуг коммерческой компанией или организацией, финансируемой на средства налогоплательщиков, то есть этот раздел оценивает в денежном эквиваленте стоимость для клиента или пользователя. Цифры не говорят ни слова о том, был ли получатель доволен качеством и стоимостью услуги



Экономика и путь от традиционного отчета о прибылях и убытках к сводному отчету с учетом оценки персонала

Отчет о прибылях и убытках ничего не говорит о затратах на персонал

Когда читаешь финансовые документы и отчеты о деятельности коммерческих и государственных организаций, все разговоры о значении и высокой ценности человеческих ресурсов кажутся пустой болтовней. Ни человеческие ресурсы, ни расходы на персонал не отражены в обычном финансовом отчете о прибыли компании. Вместе со многими другими они фигурируют в затратах на деятельность или в производственных затратах. В отчетах о проделанной работе сведения о персонале фигурируют только в качестве дополнительной информации. По этой причине в большинстве организаций отчеты о прибыли и убытках выглядят так же, как на картинке справа.

Вне зависимости от того, каким образом были получены доходы — от продажи продуктов и услуг или от сервисов, оказываемых организациями, финансируемыми на средства налогоплательщиков, успешное производство всегда зависит от мотивации человека, его лояльности, увлеченности делом и от желания использовать свои творческие способности именно на данном рабочем месте. Методы руководства и управления компанией отражаются на ее репутации. Как утверждают современные научные исследования, хорошая репутация рождает доверие заинтересованных сторон и способствует увеличению рентабельности. Репутация — это невидимая сила, которая провоцирует действия, приводящие к увеличению доходов, или же приводит к повышению расходов, что значительно позднее будет измерено в цифрах и отражено в деньгах.



Затраты на персонал в отчете о прибылях и убытках

Какая статья расходов в отчете о прибылях и убытках самая большая?

При анализе самого затратного пункта отчета о прибылях и убытках, расходов на персонал – 1 757 млн. кр., получается, что он включает в себя сумму, выплаченную за проделанную работу. Речь идет только о заработной плате или есть иные расходы, связанные с администрированием и методами организации труда?

Отчет о проделанной работе составлен таким образом, что есть возможность проследить, что включает в себя сумма заработной платы, указанная в левой части отчета о прибылях и убытках, составленного по той же т-образной модели, как и отчеты на предыдущей странице. Этот рисунок отражает сумму, выплаченную в качестве заработной платы и на социальные нужды за определенный период времени.

Возникает вопрос, сколько, к примеру, стоит работодателю законный отпуск сотрудников, а также отсутствие по болезни и по иным причинам с учетом других выплат, которые необходимо осуществлять, даже если сотрудника нет на месте. Одновременно с этим общая сумма расходов на персонал возрастает за счет оплаты труда сотрудников, замещающих отсутствующих; эти расходы включают в себя компенсацию временных, сезонных сотрудников и выплаты за переработку.



Отчет о прибылях и убытках, включающий анализ работы персонала и фонда рабочего времени

Анализ затрат на персонал связан с учетом рабочего времени

В отчете о прибылях и убытках расходы на персонал включают в себя расходы за реальное отработанное время и расходы в период отсутствия по болезни, по причине отпуска, законных выходных и по иным причинам. На рисунке видно, что значительную часть занимают расходы на оплату бюллетеней. Кто-то, наверное, может возразить, что по сравнению с общими расходами эта сумма незначительна, и что с экономической точки зрения нет никакой необходимости обращать внимание на здоровье сотрудников и на условия их работы. Так можно утверждать, если не учитывать иные расходы, возникающие в связи с отсутствием того или иного сотрудника: выплаты за сверхурочные или переработку, компенсацию почасовой работы и т.д. Помимо выплат по больничным листам, могут возникать дополнительные расходы на оплату труда замещающих и временных сотрудников в период законных выходных и незапланированного отсутствия работника. К этому нужно еще прибавить компенсации за дежурства и за работу в неудобное время.

Проведение комплексного анализа затрат на персонал с учетом рабочего времени позволяет ответственным лицам выбирать правильные методы администрирования и гарантировать рациональное использование рабочего времени. Шведские исследователи по трудовым вопросам не раз подчеркивали необходимость инвестиций в развитие творческого потенциала организации



Отчет о прибылях и убытках, включая анализ труда персонала, а также расходы на персонал с учетом реального отработанного времени и пропусков, кр/час

Затраты на персонал, вкл. социальные выплаты в кронах/час

Для того чтобы убедиться, что все смогут принять участие в диалоге и правильно истолковать значение цифр, нужно сделать информацию более доступной. Чтобы дискуссия об организации труда была более понятной, расходы на персонал представлены здесь в виде временных затрат. Возникает вопрос, сколько стоит час рабочего времени постоянного сотрудника, временного, получающего почасовую оплату или работающего сверхурочно. Не менее важно учесть и иные расходы на оплату труда персонала, возникающие в период отсутствия сотрудника.

Постоянные сотрудники получают ежемесячную заработную плату.

Дополнительное время – это время работы вне утвержденного графика.

Сверхурочное время может квалифицироваться как стандартное или как особое, требующее оплаты в двойном размере.

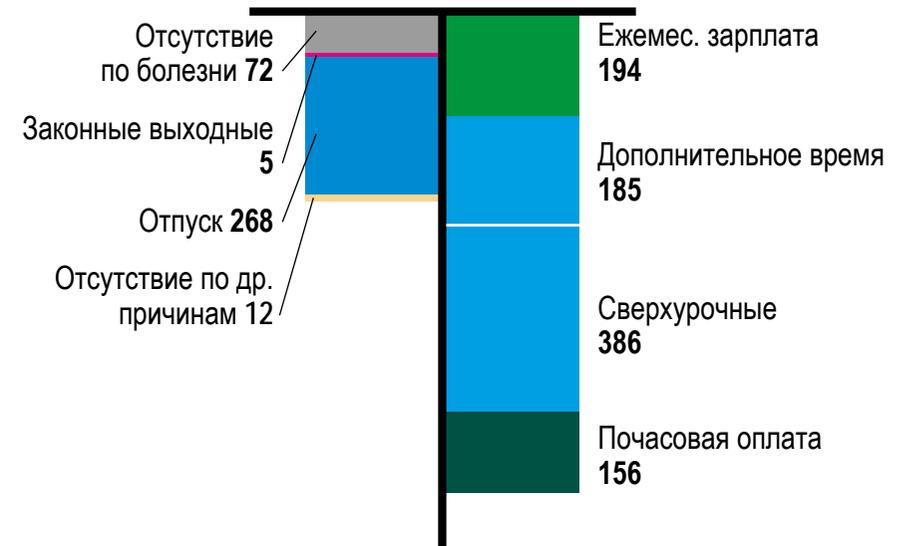
Помимо краткосрочного отсутствия по болезни, когда заработная плата выплачивается в полном объеме, остаются еще выплаты по бюллетеню, отпускные, а также социальные выплаты.

При долгосрочном отсутствии сотрудника по болезни работодатель обязан выплачивать отпускные в течение 180 дней.

В период законных выходных заработная плата сотрудников не изменяется.

Отсутствие по иным причинам может как оплачиваться, так и нет. Чаще всего такое отсутствие не оплачивается, что подтверждается низкими почасовыми затратами

РАСХОДЫ НА ПЕРСОНАЛ 2012, кр/час, Млн. кр. ОТСУТСТВИЕ ОТРАБОТАННОЕ ВРЕМЯ



Сколько стоит полезное рабочее время?

Проанализируйте расходы на персонал, чтобы увидеть, что стоит за этими цифрами!

В примере, взятом из отчета муниципальной службы, показано, из чего состоят расходы на персонал. Чтобы распределить эти расходы на полезное рабочее время, частично полезное и бесполезное, необходим отчет о затраченном времени, фиксирующий соотношение номинального и реального рабочего времени. Для того чтобы определить долю полезного рабочего времени, необходимо проанализировать, как используется рабочее время в целом.

Из 1 757 млн. кр., составляющих расходы на персонал, согласно представленным выше отчетам о прибылях и убытках, расходы на полезную деятельность составляют 500 млн. кр. Расходы на частично полезную деятельность, включающую в себя малозначительные или ненужные задания или неправильно организованную работу, составляет 515 млн. кр., что приблизительно столько же, сколько и расходы на работу, приносящую пользу потребителям. Бесполезное рабочее время включает в себя расходы на отсутствие работника, периоды ожидания, неделанную работу или работу, нуждающуюся в переделке, ошибки, задержки и прочие недочеты и составляет 506 млн. кр. Расходы на отпуск составляют 236 млн. кр. и указываются в отчете отдельно.

Новый метод анализа расходов на персонал, основанный на учете полезного рабочего времени, наглядно демонстрирует возможности повышения эффективности деятельности.

ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ

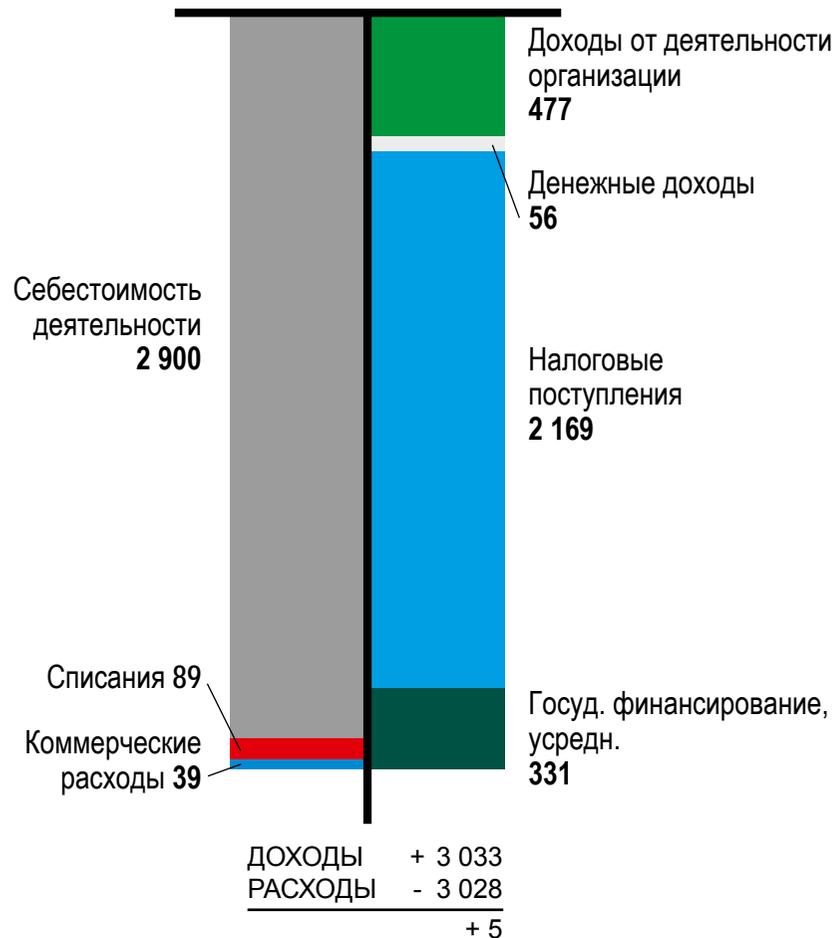
2012, Млн. кр.

РАСХОДЫ ДОХОДЫ



Анализ текущей ситуации начинается с вопроса о качестве принимаемых решений. Чем вы хотите управлять и как?

ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ
2012, Млн. кр.
РАСХОДЫ ДОХОДЫ



ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ
2012, Млн. кр.
РАСХОДЫ ДОХОДЫ



Кадровая политика: формы найма, занятость и текучесть кадров

Необходимая информация о персонале

Кадровая ситуация составляет основу любого отчета о персонале и демонстрирует способность организации управлять своей деятельностью. Общая картина нужна для понимания ситуации в целом, анализа текучести кадров, уровня компетентности сотрудников и управленческого аппарата, а также расходов на персонал, благодаря которым организация достигает поставленных целей и может быть привлекательной для заинтересованных сторон.

Цель кадрового отчета — дать основу для дальнейшего анализа деятельности компании. Отчет о работе персонала позволяет рассмотреть все аспекты труда сотрудников, измеряемого финансовыми или оперативными показателями. Отчет показывает, какой квалификацией и в каком объеме обладает персонал, осуществляющий полезную деятельность.

Назначение отчета — предоставить инструмент оценки достижения поставленных целей. Этот отчет в равной степени базируется как на цифрах и измеримых показателях, так и на анализе результатов и сопоставлении цифр. Для успешного анализа деятельности персонала необходимо, чтобы в этой работе были задействованы экономисты, руководители отдела кадров, представители профсоюзов, отдела по охране здоровья и представители управленческого аппарата. Сотрудничество необходимо также для того, чтобы разные стороны могли говорить на одном административном языке и использовать единые понятия для задач, содержащихся в отчете. Анализ кадровой ситуации вряд ли будет полезен, если те, кого оценивают, не будут понимать, как их оценивают, почему и для чего.

Кадровая ситуация

Кол-во сотрудников

	Жен.	Муж.	Всего
Постоянные сотрудники	248	8	256
Временные сотрудники	37	3	40
Почасовики	94	9	40
Всего	379	20	336
В пересчете на полн. раб. дни (в год)	236	9	245

Уровень занятости постоянных и временных сотрудников

	Жен.	Муж.
Полный рабочий день	74	3
Полставки	211	8

Текучесть персонала

Кол-во постоянных сотрудников на начало периода	Начали Закончили	
	270	4
Кол-во временных сотрудников на начало периода	Начали Закончили	
	45	25
Кол-во управляющих на начало периода	Кол-во управл. на общ. число сотрудн.	
	1	1
Выход на пенсию	Кол-во	Средний возраст

Кадровая ситуация: возрастные категории, количество сотрудников предпенсионного возраста и использование рабочего времени

Основные сведения о персонале

Рисунки, демонстрирующие распределение по возрастным категориям, важны для того, чтобы мы могли видеть разное положение с постоянными и временными сотрудниками, а также с сотрудниками, работающими на почасовой основе. Часто оказывается, что постоянные сотрудники несколько старше по возрасту, чем сотрудники временные или почасовики. На почасовой основе часто работают молодые люди, нанятые временно, то есть они «замыкают кольцо» там, где необходимо усиление персонала. Методы организации труда и выбора той или иной формы найма представляют собой вопрос приоритетов, и для достижения поставленных организационных целей эти приоритеты должны соответствовать базовым ценностям организации.

С увеличением числа сотрудников старшего возраста появляется необходимость контролировать число лиц предпенсионного возраста. Простой подсчет числа предполагаемых пенсионеров может дополняться реальным числом вышедших на пенсию. Когда более трети сотрудников оставляет работу до наступления официального пенсионного возраста или досрочно выходит на пенсию, это может представлять сложность для дальнейшей организации труда. Большое число молодых сотрудников, работающих на почасовой основе, — это не только экономический вопрос, а в первую очередь вопрос приоритетов.



Анализ использованного рабочего времени и форм найма на примере службы по уходу за престарелыми, 2012 год

Анализ временных затрат используется для разных целей

Анализ временных затрат наилучшим образом демонстрирует возможности для использования ресурсов организации. Расчет эффективного баланса рабочего времени определяет значение других показателей. Временные затраты влияют на оперативные цели, продуктивность, эффективность и качество деятельности. Для измерения эффективности используются разные критерии, среди которых основной — это количество затраченного времени. В зависимости от формы найма доля рабочего и нерабочего времени может значительно варьироваться. Низкий показатель рабочего времени негативно влияет на эти критерии.

Статистика временных затрат постоянных сотрудников, временных работников и почасовиков показывает, что временные сотрудники и почасовики больше времени тратят на выполнение самой работы. У постоянных сотрудников отсутствие на рабочем месте составляет 36 процентов от всего рабочего времени, а время, потраченное на выполнение своих обязанностей — 64 процента. Отсутствие по болезни и законные выходные составляют 13 и 9 процентов соответственно. Для нормальной деятельности организации возникает потребность во временных сотрудниках, исполняющих обязанности отсутствующих. Несмотря на это, персонал испытывает перегрузку и нехватку времени на выполнение всех поставленных перед ним задач. Возникает вопрос, является ли нехватка времени экономическим вопросом или вопросом приоритетов, и здесь стремление принести пользу потребителю противопоставляется требованиям бюджетной дисциплины.



Учет рабочего времени

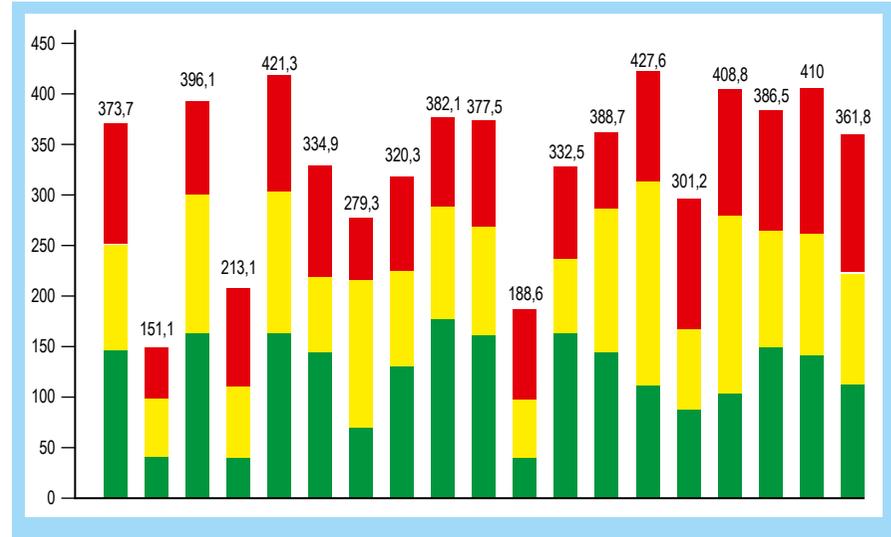
Эффективность временных затрат и способы ее измерения

Данные, учитывающие общее рабочее время, отсутствие на рабочем месте, отработанное время и полезное время, затраченное на выполнение того или иного задания, анализируются любыми организациями, вне зависимости от того, занимаются ли они предоставлением услуг или производством. Эти сведения необходимы для эффективного администрирования и расчетов доли расходов на персонал в стоимости товаров или услуг. Цена товара или услуги зависит от затраченного времени, и поэтому необходимо отслеживать тенденции развития. Высокий процент отсутствия сотрудников на местах приводит к найму дополнительных сотрудников, что увеличивает расходы на персонал. Насколько возможно поддерживать высокий уровень качества услуг и производства при большом количестве временных сотрудников — это стратегический вопрос, касающийся базовых ценностей. Цель заключается в том, чтобы организация труда способствовала увеличению полезного рабочего времени и формированию приемлемой для потребителей стоимости товаров и услуг. Чтобы гарантировать обещанную стоимость и высокое качество услуги, необходимо контролировать соблюдение этих целей и демонстрировать результаты.

Данный рисунок отражает временные затраты рабочей группы в течение квартального периода. Полезное время за вычетом отсутствия составляет 72 процента из общего рабочего времени. Вместе со сверхурочными это составляет 7 635 часов, и на рисунке ниже можно увидеть распределение полезного (зеленый), частично полезного (желтый) и бесполезного времени (красный) в расчете на каждого сотрудника. Бесполезное время составляет 2 367 часов, что соответствует сумме рабочего времени пяти сотрудников за один квартал.

Полезное время					
Отработанное время и отсутствие		Часы	Процент от общ. раб. времени	Полезное время	
Общее рабочее время		10450	100	Отработанное время вкл. сверхурочные и дополнит. время	7635
из кот. отсутствие составл. отпуск		2924	28	Из кот. полезное время составл. Частично полезное время	2596
отсутствие по болезни		940	9	Бесполезное время	2637
законные выходные		1157	11		
отсутствие по др. причинам		613	6		
отработанное время		214	2		
Сверхурочные и доп. время (отработанные сверхурочные и доп. время за вычетом компенсированных выходных)		7526	72	Число сотрудников, рассматриваемых в отчете, n=	19
		109	1		

Временные затраты и их распределение на полезное, частично полезное и бесполезное время



Полезное время и издержки

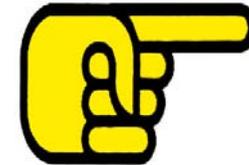
Недопустимо следующее

- Хранение товаров и информации в неподобающем месте
- Перепроизводство
- Отсутствие контроля за транспортировкой и производством
- Брак и снижение качества
- Ненужные процессы
- Неоправданное ожидание



Частично полезная деятельность

- Упаковка
- Комплектование
- Сборка
- Планирование
- Сбор информации
- Переезд



Полезная деятельность

- Услуги и сервисы
- Производство
- Продажа
- Операционная деятельность
- Работа с пациентами, пользователями, клиентами
- Временные затраты, подлежащие немедленной оплате (служащие, консультанты и т.д.)



Непродуктивная деятельность

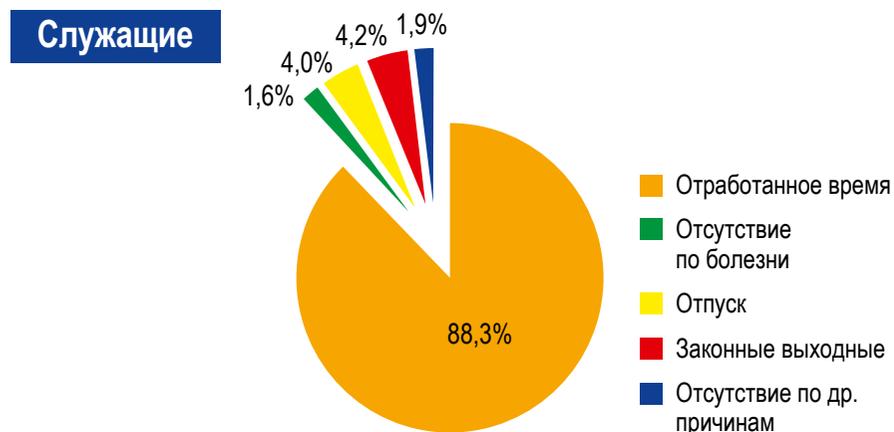
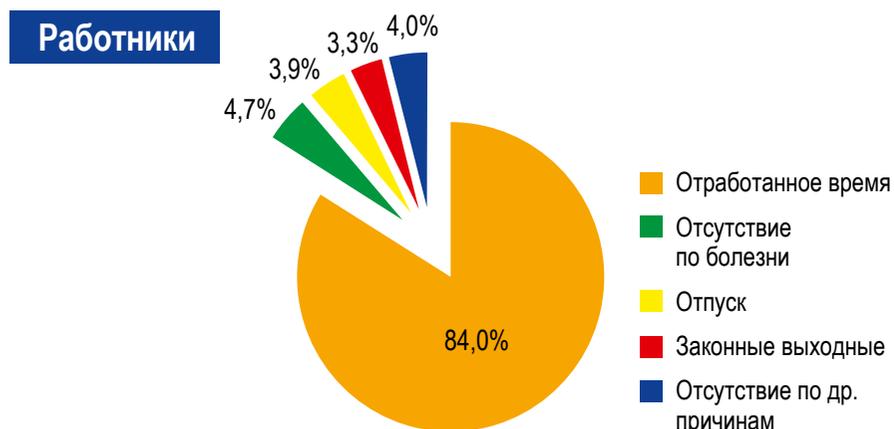
- Ненужные перемещения, переезды, транспортировки
- Ожидание товаров, услуг, свободного помещения, исполнителей
- Избыточные операционные и управленческие задачи
- Ошибки, задержки, невыполнение, переделка, двойная работа



Сравнительный анализ временных затрат

Источник: Статистика временных затрат, 2011, AOL/Союз предпринимателей Экономика Швеции, проект мониторинга состояния здоровья общества, 2003–2011 гг.

Коммерческий сектор



Государственный сектор

Муниципалитеты	Постоянные сотрудники	Временные сотрудники
Доля отработанного времени от общего рабочего времени, %	70	90
Отсутствие по болезни	10	2
Отпуск	10	8
Законные выходные	8	0
Отсутствие по др. причинам	2	0
Местное самоуправление (ландстинг)	Врачи	Медсестры
Доля отработанного времени от общего рабочего времени, %	75	80
Отсутствие по болезни	4	7
Отпуск	10	9
Законные выходные	8	2
Отсутствие по др. причинам	3	2

Что будет, когда придет новое поколение Y?

А с ним — новый стиль и культура труда и новые приоритеты. Смогут ли управление и административные процедуры соответствовать требованиям нового времени?

Добросовестные и ответственные
работники будут всегда...

Мало что изменится....



О чем говорит текучесть кадров?

Приходит поколение Y и O...

темп возрастает!



От индивидуального обучения к коллективному.

Повышение профессионального уровня и процессы реформирования требуют времени и внимательного подхода к переоценке ценностей.

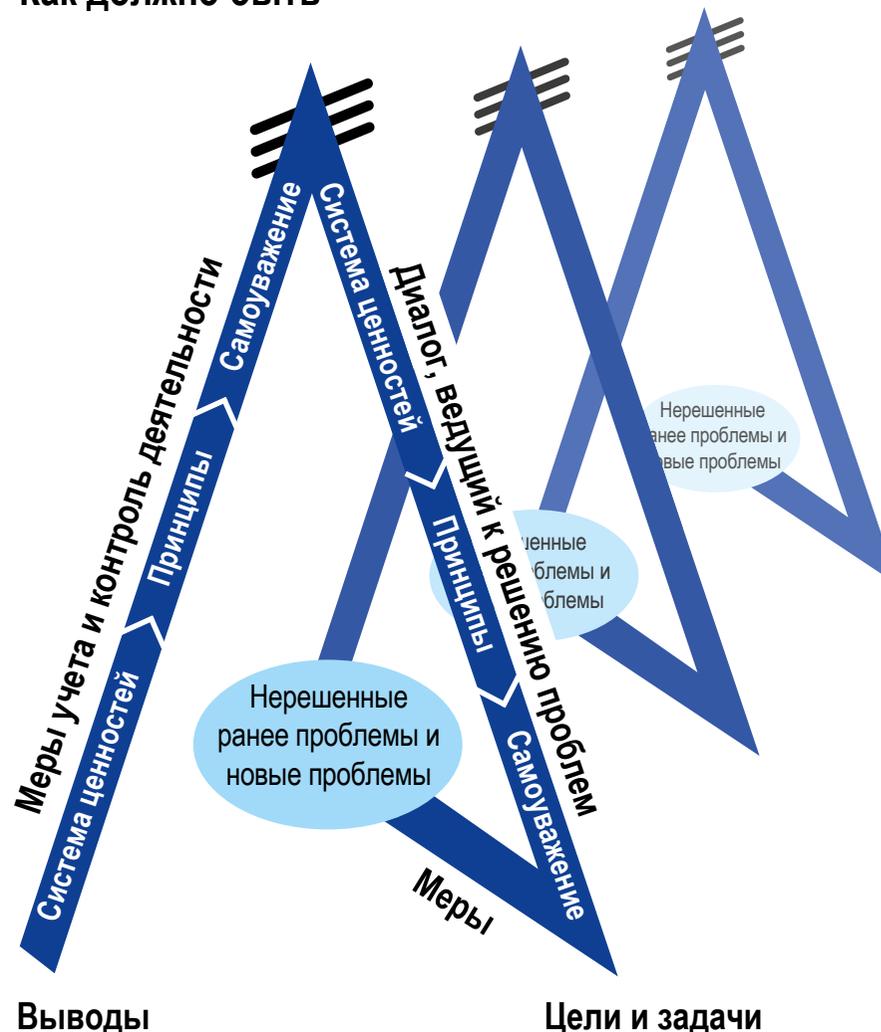
Рисунок: Берглунд, Блумквист, 2004, *От повышения профессионализма до развития деятельности в малом бизнесе: анализ процессов, стимулирующих повышение профессионального уровня и развитие деятельности организации в небольших компаниях, представляющих разные сферы бизнеса*



Мониторинг деятельности компании — это анализ приемов управления и организации, который способствует повышению эффективности производства

Мониторинг деятельности	
Отработанное время	
Отработанное время (доля от общего рабочего времени)	94,1 %
Проф. уровень	
Стремление повысить квалификацию (доля персонала, желающего в той или иной форме заниматься повышением квалификации)	100,0 %
Узкая специализация, развитие специальных навыков в интересующей области (доля персонала, желающего пройти подобное обучение)	100,0 %
Собств. оценка проф. уровня (шкала 1–5)	3,8 %
Уровень образования и квалификации по определенной специальности (шкала 1–5)	3,8 %
Работа	
Уйти или остаться? (доля персонала, серьезно задумывающаяся о смене места работы)	0,0 %
Заявленное отсутствие по болезни (доля относительно общего раб. времени)	0,0 %
Скрытое отсутствие по болезни (доля персонала, берущего отпуск или выходной вместо того, чтобы взять бюллетень)	0,0 %
Присутствие по болезни (доля персонала, продолжающего по разным причинам работать во время болезни)	16,7 %
Равноправие (доля персонала, считающего, что организация XXX не нарушает принципов равноправия)	60,0 %
Синдром усталости (доля персонала, испытывающего синдром усталости от работы)	0,0 %
Условия труда (шкала 1–5)	3,8 %
Трудовая гордость (доля персонала, испытывающего гордость от собственной работы)	100,0 %
Гордость за организацию (доля персонала, испытывающего гордость от работы в данной организации)	60,0 %
Рабочий климат (шкала 1–5)	4,7 %
Организационная культура (максимальная оценка)	Высокий уровень ответственности сотрудников
Соблюдение корпоративной этики (шкала 1–5)	4,5 %
Профессиональная мотивация (шкала 1–5)	4,6 %
Решение конфликтов (шкала 1–5)	4,5 %
Управление	
Оценка уровня управления (шкала 1–5)	4,5 %

Как должно быть



Актуальные вопросы

Я возвращаюсь к серии графических изображений в начале и к вопросу о том, что нужно уметь видеть, чтобы понимать. Кто хочет знать, ищет факты и информацию в разной форме, чтобы расширить свои и чужие представления о действиях, необходимых для воплощения в жизнь собственных идей и планов. Надо не бояться задавать вопросы. Неожиданные и поначалу не слишком желанные ответы могут быть первым сигналом к тому, что пора задуматься. Я привожу здесь только несколько примеров вопросов, возникающих у организаций, где ищут наиболее верные пути усовершенствования деятельности и повышения ее значимости для потребителя.

- Что является главными источниками доходов и издержек для организации? Что мы знаем о взаимосвязи этих явлений? Достаточно ли у нас информации о том, из чего состоят наши доходы и что на это влияет? Знаем ли мы, какова роль в этом нашей собственной работы и труда коллектива?
- Сколько стоят продукты/услуги, которые мы предлагаем нашим клиентам? Является ли наша цена конкурентоспособной? Какова реальная себестоимость продукта? Знаем ли мы, что хотят от нас наши клиенты и потребители наших услуг?
- Обладает ли руководство нашей организации должным уровнем профессиональных знаний, навыками менеджмента и способностью действовать?
- Каким образом работа отдела персонала, ведомственных медицинских учреждений, профсоюзной организации помогает повысить рейтинг компании? Какую цель они преследуют? Как получить комплексный анализ деятельности организации, позволяющий оценить, в каком объеме используются организационные мощности?
- Что делать, когда расходы только растут и появляются проблемы, которые мы не в состоянии решить? Какими принципами нужно руководствоваться в непредвиденных ситуациях, и как наши поступки связаны с нашей системой ценностей?
- Кто знает, как оценивать деятельность и где этому можно научиться? У внешних аудиторов (Economic Due Diligence, комплексный экономический анализ деятельности), у тех, кто оценивает здоровье сотрудников и потенциал организации (Health Due Diligence, анализ ментального «здоровья» организации и ее творческих возможностей) или же нужно взять за основу Отчет об эффективности деятельности компании, дающий инструменты для начала собственного внутреннего анализа, направленного на то, чтобы показать цели и ценности (Value Due Diligence, анализ системы ценностей организации).
- Почему мы, зная о проблемах и о том, что нужно делать, ничего не делаем? Готова ли наша организационная культура меняться?

Направления и способы развития компании

Ваше место в цепочке ценностей

Анкета/производство

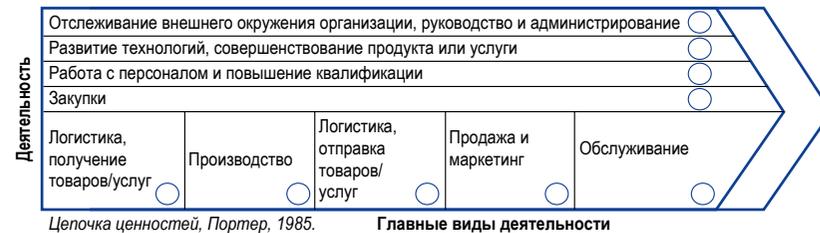
Анкета/услуги

Расширенный балансовый отчет РБО

Анализ культуры деятельности АКД

Ваше место в цепочке ценностей

Пожалуйста, отметьте, какое место Вы занимаете в цепочке ценностей Вашей организации. В цепочку ценностей на рисунке ниже включены все процессы, необходимые для того, чтобы предоставить клиенту высококачественный продукт или услугу. Где здесь Ваше место? Поставьте крестик в нужной графе



О Вашей работе

У Вашей рабочей группы есть:

	Да	Нет	Не знаю
Собственный бюджет			
Ответственность за достижение результата			
Ответственность за качество			
Ответственность перед потребителем			
Ответственность за произведенный продукт			

Как Вы оцениваете свою работу :

	Да	Нет	Не знаю
Высокое качество работы, которую я выполняю			
Работу характеризует желание принести пользу потребителю			
Преимущество моей работы заключается в добросовестности, честности и высоком качестве			
Преимущество моей работы заключается в свободе, равенстве и братстве			
Моя работа необходима			

В этом году Ваша организация предоставляла Вам информацию о:

	Да	Нет
Производственной деятельности		
Взаимоотношениях с потребителем и результатах деятельности		
Финансовом положении		
Качестве		
Рабочей атмосфере		
Общих вопросах, касающихся деятельности организации		

Хотели бы Вы, чтобы организация предоставляла Вам больше информации о:

	Да	Нет
Производственной деятельности		
Взаимоотношениях с потребителем и результатах деятельности		
Финансовом положении		
Качестве		
Рабочей атмосфере		
Общих вопросах, касающихся деятельности организации		

О Вас и Вашем профессиональном уровне

Ваш работодатель оплатил в этом году курсы по повышению Вашего профессионального уровня?

Да	Нет
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Если Вы ответили «нет» на предыдущий вопрос, хотели бы Вы в какой-либо форме повысить свой профессиональный уровень?

Да	Нет
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Если Вы ответили «да» на предыдущий вопрос, укажите, пожалуйста, каким образом Вы повышали свой профессиональный уровень:

Я участвовал или был информирован о следующем:

Развитие моих профессиональных навыков	
Информирование о новых методах работы	
Проектная работа	
Образование в профессиональной области или в области управления	
Новые знания благодаря новым рабочим задачам/новым методам работы/выполнению задач, относящихся к другой рабочей группе	
Другое (укажите, что)	

Список источников и рекомендованной литературы

Berglund, A., Blomquist, A., 1999, *Från affärskompetens till affärsutveckling i smaföretag: en studie kringprocesserna bakom kompetensutveckling och affärsutveckling bland smaföretag i olika affärsmiljöer*, Diss, Stockholms universitet, Stockholm.

Bryman, A., Bell, E., 2011, *Företagsekonomiskaförskningsmetoder*, Liber AB, Malmö.

Bryman, A., Bell, E., 2011, *Samhällsvetenskapliga metoder* Liber AB, Malmö.

Dalsrud, A., 2006, *How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Publisher Wiley InterScience.

Drucker, P. F., 1968, *The Age of Discontinuity — Guidelines to our Changing Society*, Pan Books ltd. London.

Ekblad, S., Wasserman, D., Levi, L., Lindblad, F., Orth-Gomer, K., Perski, A., Åkerstedt, T., Theorell, T., (red), 2002, *Psykosocial miljö och stress*, Studentlitteratur, Lund.

Elkington, J., 1997, *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, John Elkington Capstone Publishing, Oxford.

Gardell, B., 1976, *Arbetsinnehåll och livskvalitet :en sammanställning och diskussion av samhällsvetenskaplig forskning rörande människan och arbetet av Bertil Gardell*, Bokförlaget Prisma, Stockholm.

Harris, T., Liukkonen, P., Molin, B., Ronthy, M., 2012, *Skaparkraften — en ideskrift om organisationens värden och växande*, OskarMedia OU, Tallinn. Levi, L., 2000, *Stress och hälsa 2000*, En skrift i Skandias serie Vår hälsa, Skandia, Stockholm. Liukkonen, P., 2010, *Generalens besök — en lektion i ledarskap och kurage*, OskarMedia Ou, Tallinn.

Liukkonen, P., 2011, *Värdedrivna strategisk utveckling — ledarskapet, personalen och organisationen i fokus*, Oskar Media Ou, Tallinn. Molin, B., 2004, *Tankebok för chefer — baserad på bilder*, Bottom Line AB, Stockholm.

Molin, B., 1994, *Den sovande jägaren — eller ”vardagskonst” för alla*, Bildningsförlaget, Öland.

Pfeffer, J., Sutton, R. I., 2000, *Veta men inte göra — hur man överbygger klyftan mellan kunskap och handling*, Svenska Förlaget, Stockholm.

Pietarinen, J., 2005, *Mita Platon on minulle opettanut*, Kirjastudio, Helsinki

Turunen, K. E., 1997, *Halut, ärvot ja valta*, Atena Kustannus, Jyväskylä.

von Wright, G. H., 1986, *Vetenskapen och förnuftet*, Bonnier Fakta Förlag, Stockholm.