



Бухгалтерия без авралов и проблем

Руководство для
главного бухгалтера

Павел Меньшиков



Павел Владимирович Меньшиков Бухгалтерия без авралов и проблем. Руководство для главного бухгалтера

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68975193
SelfPub; 2023*

Аннотация

Эта книга написана главным бухгалтером для главных бухгалтеров. Она о том, как создать эффективную бухгалтерию, сделать ее уважаемым и высокооплачиваемым подразделением; как разрешить постоянное противоречие между ней и остальными отделами компании и найти взаимопонимание с генеральным директором; как выстроить работу в команде и не забывать о собственной карьере.

Содержание

Глава 1. Здравствуйте, на что жалуетесь?	6
Проблемы современных бухгалтерий	
Глава 2. В чем заключается роль бухгалтерии в современных компаниях	11
2.1. Что такое «несвойственные функции» бухгалтерии и что с ними делать	12
2.2. Приоритет «хорошего человека» перед должностью или организационной структурой	19
Глава 3. За что бухгалтерия получает зарплату?	22
Продукты бухгалтерии и их свойства	
3.1. Первое свойство продукта – измеримость	24
3.2. Второе свойство продукта – наличие заказчика	29
3.3. Третье свойство продукта – уровень качества	34
3.4. Текущие и инвестиционные продукты бухгалтерии	44
Глава 4. Как главному бухгалтеру побороть постоянную нехватку времени	53
4.1. Почему необходимо регулярно проводить инвентаризацию рабочего времени бухгалтерии и как правильно это делать	54
4.2. Взгляд сверху – инвентаризация работы	56

главного бухгалтера	
4.3. «Убийцы» рабочего времени главного бухгалтера и методы борьбы с ними	70
Подписание документов	72
Работа вместо сотрудников	73
Детальный контроль подчиненных	74
Проверка качества работы сотрудников	76
4.4. Природа периодических авралов и как ее обуздать	78
4.5. Инвентаризация рабочего дня бухгалтера – взгляд снизу	81
Задачи, которые решает УРВ	93
Как правильно построить работу с УРВ	95
Как добиться качественного ведения УРВ	99
Глава 5. Как оценить эффективность и рассчитать реальный процент загрузки каждого сотрудника бухгалтерии	104
5.1. Язык цифр вместо эмоций и слов-паразитов	106
5.2. В чем заключаются тонкости нормирования сложных бухгалтерских продуктов	108
5.3. Как самостоятельно разработать нужный норматив	113
Основные методы нормирования	113
Примеры разработки нормативов	115

Как не допустить серьезных ошибок при определении нормативных значений	117
5.4. Примеры бухгалтерских нормативов	120
Самый распространенный норматив – печатание текста	122
Проверка правильности заполнения первичной формы (ПФ)	125
Конец ознакомительного фрагмента.	126

Павел Меньшиков

Бухгалтерия без авралов и проблем. Руководство для главного бухгалтера

Глава 1. Здравствуйте, на что жалуетесь? Проблемы современных бухгалтерий

Итак, о чем эта книга? О том, как выстроить эффективно работающую бухгалтерию. При этом понятие «эффективность» носит субъективный характер. Мне встречались руководители, которые радовались, если каждый из их сотрудников ежедневно делал хотя бы одно полезное дело. А были и такие, кто приходил в ужас, когда узнавал, что кто-то из персонала потратил впустую целый час рабочего времени! И самое главное, что оба этих подхода – правильные. Каждый руководитель волен выбирать необходимый уровень эффективности для себя и своих подчиненных.

Именно для того, чтобы узнать, как повысить эффективность своего подразделения, и приходят на мои семинары

главные бухгалтеры. Хотя бывают случаи, когда участники семинаров говорят: «У меня в бухгалтерии все замечательно. Просто пришла узнать что-то новое, интересное, на коллег посмотреть, себя показать». Такое тоже бывает. Поэтому особенно приятно, когда после двух дней занятий эти слушатели подходят и благодарят: «Даже представить себе не могли, как много мы не знали! Думали, что уж у нас-то все максимально эффективно – лучше некуда. Спасибо, будем работать!»

Но все-таки большинство главных бухгалтеров приходят даже не с одной, а с целым набором взаимосвязанных проблем. Все навалилось: авралы, стрессы, непонимание, текучка, несвойственные задачи...

За то время, что я занимаюсь вопросами повышения эффективности работы бухгалтерий, мне довелось услышать сотни различных историй. И если не вдаваться в детали, то весь клубок неразрешимых проблем можно представить в виде некоторого достаточно универсального списка:

1. Приниженность положения главного бухгалтера и бухгалтерии в компании.
2. Недопонимание проблем главного бухгалтера со стороны генерального директора.
3. Недостаточное взаимодействие и взаимопонимание между бухгалтерией и другими подразделениями.
4. Недостаточное взаимодействие и взаимопонимание между бухгалтерией и внешними контрагентами.

5. Неправильно оформленные документы контрагентов и сотрудников компании.
6. Постоянные задержки в предоставлении документов.
7. Низкая квалификация сотрудников бухгалтерии.
8. Низкая исполнительская дисциплина сотрудников бухгалтерии.
9. Перегруженность одних и неполная занятость других бухгалтеров.
10. Нехватка персонала в бухгалтерии.
11. Недостаточная формализация и отлаженность бизнес-процессов.
12. Плохое программное обеспечение.
13. Плохие автоматизаторы.
14. Добавление несвойственных функций (ведение управленческого учета и т. п.).
15. Неритмичность работы (авралы).

Возьмем, к примеру, генерального директора – ну не понимает он, зачем нужна бухгалтерия. «Кому-то, возможно, каким-то контролирующим органам, она требуется – отчетность сдавать, – говорит генеральный, – но мне она сто лет не нужна. Без нее даже лучше было бы».

Смежные отделы нас тоже не понимают, особенно коммерческая служба. «Что она там придумала, бухгалтерия? Какие-то документы. Зачем? Деньги пришли на расчетный счет – и замечательно. Что еще надо?» Более того, в разговоре с генеральным директором они еще больше сгущают

краски, рассказывая, что бухгалтерия не только не помогает, а напротив: бизнесу мешает, деньги зарабатывать не дает. «Я тут тружусь изо всех сил, пытаюсь увеличить выручку компании, а эта бухгалтерия со своими придирками постоянно отвлекает. Нужны ей документы – пусть сама и оформляет, а я свое дело сделал».

Существуют сложности в отношениях с контрагентами, которые постоянно присылают нам какие-то непонятные документы и переделывать их не хотят. Не так все просто с программистами: вот уже три года, как они не могут нормально перейти с «семерки» на «восьмерку». Проблема с собственными кадрами – грамотных бухгалтеров найти сложно, особенно на такую зарплату, которую готов платить генеральный директор. И так во всем.

Ситуация запутывается: генеральный директор не понимает, чем занимается бухгалтерия, – отсюда и зарплата низкая, и штат увеличивать не дают, и уважения никакого. Зарплата низкая – толковых бухгалтеров не найти. Штат увеличить нельзя – авралы. А при авралах некогда заниматься правильной автоматизацией и организацией работы, приходится постоянно латать дыры. В общем, полный ужас и беспросветное существование.

Не правда ли, в этом списке есть знакомые вам проблемы? Они, повторюсь, очень стандартные. Но, возможно, это и к лучшему – проще будет с ними бороться.

Скажу сразу: неразрешимых трудностей в бухгалтерии

не бывает. Для распутывания клубка проблем нужны всего лишь две вещи – правильные технологии и уверенность в собственных силах, то есть способность довести преобразования до конца. И тому и другому я постараюсь вас научить в этой книге. А начнем мы с главного – с роли бухгалтерии в современных компаниях.

Глава 2. В чем заключается роль бухгалтерии в современных компаниях

Хотите, чтобы сразу стало немного проще? Если мир кажется нам несовершенным, а мы не в силах его изменить, это не повод, чтобы впадать в депрессию. Может быть, стоит просто изменить к нему свое отношение?

В этой главе я расскажу о ключевых моментах, которые помогут главному бухгалтеру правильно оценить место и роль бухгалтерии в современной компании.

2.1. Что такое «несвойственные функции» бухгалтерии и что с ними делать

Основная причина не самого позитивного отношения к бухгалтерии заключается в том, что главный бухгалтер зачастую сам отстраняется от проблем компании, заявляя: «Моя задача – сдать бухгалтерскую и налоговую отчетность, а все остальное – несвойственные функции, которые бухгалтерия выполнять не должна». Управленческий учет – это уже несвойственная функция. Ведение кадрового учета – тем более.

В результате генеральный директор начинает воспринимать бухгалтерию как подразделение, нужное не для ведения бизнеса, а для чего-то другого.

Руководитель одной компании попросил главного бухгалтера подготовить отчет к собранию акционеров. Главбух возразил: «Это несвойственная функция. В мои должностные обязанности она не входит. Я этого делать не буду».

Как вы думаете, что сделал гендиректор? Правильно: в тот же день он вызвал начальника отдела кадров и дал ему распоряжение: «Иван Иванович, запиши в должностные обязанности главного бухгалтера функцию “формирование отчета для собрания акционеров”». И надо отдать должное гене-

ральным директорам – это люди, которые привыкли решать проблемы системно, раз и навсегда, чтобы потом еще раз не возвращаться к одному и тому же вопросу. Сделав распоряжение, генеральный добавил: «Да, и чтобы в следующий раз нам не устраивать весь этот сыр-бор, допиши: “в функции главного бухгалтера также входит выполнение всех прочих распоряжений генерального директора”». Вот и всё.

Поэтому, чтобы не обострять конфликт с руководителем, нужно перейти от конфронтации к конструктивному сотрудничеству.

Говорить сегодня о том, что у бухгалтерии есть собственные, а есть несвойственные функции, просто ссылаясь при этом на какие-то традиции или нормативные акты, невозможно. Я бы даже сказал – непрофессионально.

Генеральный директор как первое лицо компании имеет право поручить любую функцию любому подразделению или его руководителю. Это его законное право. Если он посчитает, что не менеджеры коммерческой службы, а бухгалтерия обязана заниматься истребованием документов от контрагентов, значит, она должна будет это делать.

У главного бухгалтера в данном случае тоже есть право. Я не имею в виду возможность написать заявление «по собственному желанию» – это само собой. Если главный бухгалтер не хочет увольняться из компании, но при этом считает, что генеральный ошибается, у него есть право его переубедить. Не просто сослаться на «несвойственность», а до-

казать, что смежное подразделение справится с этой задачей лучше бухгалтерии, используя три очень весомых для генерального директора аргумента: сроки, цена и качество.

Например, снабженцам проще договориться с поставщиками о своевременном поступлении в компанию накладных или о подписании актов об оказании услуг. Бухгалтерии же на выбивание этих документов потребуются дополнительные время и силы, а результат будет заведомо хуже. Сотрудники отдела сбыта способны быстрее, дешевле и лучше бороться с просроченной дебиторской задолженностью, так как они постоянно и тесно общаются с менеджерами компаний-должников.

Иногда целесообразно разбить одну большую функцию на ряд подфункций и распределить их между несколькими службами.

Например, в рамках контроля дебиторской задолженности закрепить за бухгалтерией обязанность регулярно (скажем, раз в две недели) предоставлять другим подразделениям информацию о ее величине в разрезе контрагентов, договоров и сроков возникновения. А за другими подразделениями, в свою очередь, закрепить ответственность за своевременную оплату отгруженной продукции и оперативное поступление документов по закрытию авансов, выплаченных поставщикам.

Иными словами, бухгалтерия – это не что иное, как одна из бизнес-единиц компании. Такая же, как отделы снаб-

жения, сбыта, производственный и любой другой. И главный бухгалтер – это, по сути, один из заместителей генерального директора, которому первое лицо компании делегирует определенный набор функций. А от чего зависит набор функций, который гендиректор поручит главбуху?

Скорее не от чего, а от кого, ведь в данном случае все субъективно. Ситуация зависит прежде всего от самого генерального директора, его представлений о том, как лучше распределить функции между своими заместителями, и в том числе, безусловно, от личности главного бухгалтера.

Например, генеральный решил: «Я не буду поручать руководителю отдела снабжения истребование документов от контрагентов. Это бесполезно. Он всю работу завалит. Пусть лучше в бане с поставщиками парится, налаживает отношения и при этом обеспечивает ритмичные поставки, скидки на них, качество материалов, но требовать, чтобы он вовремя и правильно собирал документы, невозможно. Это не тот человек. А вот главбух – как раз тот, кто все сделает замечательно».

Что еще нужно сделать главному бухгалтеру сразу после того, как генеральный директор решил возложить на бухгалтерию новую функцию? Обязательно подробно обсудить с руководителем, что именно он имеет в виду, какие результаты ожидает получить.

Возможно, не все так страшно, как кажется на первый взгляд.

Например, если директор поручает бухгалтерии вести управленческий учет, не нужно сразу расстраиваться и пытаться придумать, как избежать огромной дополнительной нагрузки. Возможно, он хочет всего лишь получать ежедневные выписки с расчетных счетов, чтобы видеть, откуда пришли деньги и куда они ушли. Это не требует больших затрат, поэтому отказываться, лишний раз усложняя отношения с руководителем, нет никакого смысла. Наоборот, появляется возможность улучшить взаимодействие с генеральным директором, продемонстрировать ему полезность бухгалтерии.

И совсем другое дело, если под управленческим учетом директор подразумевает отличное от бухгалтерского учета отражение основных хозяйственных операций, требующее разработки отдельной учетной политики, а также формирование большого объема дополнительной отчетности.

В этом случае главный бухгалтер должен оценить объем дополнительной работы в человеко-часах и запросить у руководителя соответствующее увеличение штата или бюджет на доработку информационной системы. Иногда, если штат бухгалтерии увеличить не получается, удастся договориться с генеральным директором о снятии (или передаче в смежные подразделения) части старых функций в обмен на выполнение новых.

А в целом дополнительные функции могут оказаться даже полезными. И есть несколько веских оснований так полагать.

Во-первых, главному бухгалтеру предоставляется хорошая возможность получить опыт в новой для себя области, чтобы впоследствии оказаться более востребованным на рынке труда.

Во-вторых, можно усилить свое влияние в компании, найти общий язык со смежными отделами. Например, в функцию визирования новых договоров обязательно нужно включить проверку обоснованности размера аванса, выплачиваемого поставщикам. Бухгалтерия должна иметь возможность согласовывать его величину от нуля до, скажем, 60 %. Службы, ответственные за эти договоры, как правило, заинтересованы, чтобы размер аванса был как можно выше, об этом их просят поставщики. И чтобы получить от бухгалтерии добро на эти 60 %, они будут стараться добросовестно выполнять все ее требования. В частности, своевременно и правильно оформлять первичные документы.

И, наконец, в-третьих, стоит продемонстрировать генеральному директору реальную полезность бухгалтерии, доказать, что она не просто съедает деньги на свое содержание, а приносит вполне ощутимые результаты. Тогда главному бухгалтеру будет намного проще решать проблемы, связанные с низкой оплатой труда или недостаточной численностью сотрудников.

Одна из функций, которую каждому главбуху стоит взять на себя, – оптимизация налогообложения. В любых, даже очень небольших, компаниях всегда найдется способ сни-

зитель налоговые выплаты. Главный бухгалтер лучше всех знает, как этого добиться: часто достаточно лишь немного переформулировать предмет договора или условия взаиморасчетов. А генеральный директор наверняка это оценит.

В заключение хочу еще раз призвать главных бухгалтеров перейти от постоянной борьбы с дополнительными функциями к активному взаимодействию с генеральным директором, чтобы создать одно из самых полезных и эффективных подразделений в компании.

Очень важно сформировать у руководителя устойчивое мнение, что главное – это не продажи и не выручка. Главное – это финансовый результат. Можно добиться отличных поступлений на расчетный счет и при этом тут же заморозить все деньги в авансах поставщикам, в расчетах с бюджетом и т. д. И именно бухгалтерия стоит на страже того, чтобы этого не произошло и чтобы оборотные средства компании использовались максимально эффективно.

Подробнее об этом мы обязательно поговорим в следующих главах.

2.2. Приоритет «хорошего человека» перед должностью или организационной структурой

В каждой конкретной компании набор функций, которые генеральный директор делегирует главному бухгалтеру, может быть различным. Какого именно главбуха смог найти гендиректор, такие функции он ему и передаст.

Приведу пример. Генеральный директор Иванов принимает на работу главного бухгалтера Петрову: «В вашем резюме написано, что на прошлой работе вы вели еще и кадровый учет. Отлично, у меня вы тоже будете это делать». Петрова проработала в компании три года и решила уволиться. Взамен гендиректор находит Сидорову и понимает: всем она хороша, но кадровый учет не потянет. Ее главный козырь – налоговая оптимизация. Замечательно! Не нужно будет платить дорогостоящим аудиторам. А для ведения кадрового учета придется нанять профессионального кадровика, ввести в организационную структуру новое подразделение – кадровый отдел – и из бухгалтерии эту функцию убрать.

Иными словами, если увольняется какой-то сотрудник с определенными навыками, опытом и качествами, в компании могут измениться как перечень функций подразделения, так и организационная структура.

С другой стороны, несколько лет назад в России появилась мода на названия должностей. И чем оно замысловатее, тем лучше. «Ну как так? Я и десять лет назад была главным бухгалтером, и сейчас главный бухгалтер, и еще десять лет буду главным бухгалтером. Неинтересно, хочется чего-то новенького». В связи со своей деятельностью я часто бываю в разных организациях. Каких только табличек не встретишь на кабинетах главных бухгалтеров: «Директор департамента учета и отчетности», «Начальник управления учета и налогообложения», «Директор финансового бэк-офиса»... Хотя каждый из них, по сути, как был главным бухгалтером, так им и остался.

В одной достаточно крупной компании имелся заместитель генерального директора по основным фондам. Да-да, вот такая неожиданная должность. К сожалению, этот человек внезапно умер – сердце не выдержало. Табличка еще некоторое время повисела на двери кабинета, потом ее сняли, кабинет отдали другому руководителю, а должность из организационной структуры убрали.

Я рассказываю об этом, чтобы подчеркнуть: название должности и оргструктура – вторичны. Главное – это так называемый хороший человек, которого удалось найти на рынке труда и под которого зачастую вводится новая должность или даже целое подразделение.

Сказанное выше касается и подчиненности главного бухгалтера, которая тоже может быть различна. Как прави-

ло, главбух подчиняется напрямую гендиректору. Никого не удивляет, если главбух подчиняется финансовому директору. А в одной компании, с которой мне довелось работать, главбух подчинялся первому заместителю гендиректора, который одновременно занимал должность коммерческого директора. Удивительно? На первый взгляд – да. Но когда понимаешь, что главное – это конкретные люди, которые в данный момент времени собрались в данной компании, к формальным вопросам подчиненности начинаешь относиться совсем по-другому.

Глава 3. За что бухгалтерия получает зарплату? Продукты бухгалтерии и их свойства

«Чем вы занимались сегодня все утро?» – спрашивает генеральный директор, заходя в кабинет к главному бухгалтеру. «Читала изменения в законодательстве», – уверенно отвечает она. «Понятно, а полезного ничего не получилось сделать?» – задает генеральный второй вопрос. Главный бухгалтер в недоумении молчит, не зная, что ответить, а директор, расстроившись, выходит из кабинета...

Кто прав в данной ситуации? Безусловно, генеральный директор. Он ежемесячно выплачивает своим сотрудникам заработную плату и поэтому вправе понимать, что делает это не зря. А если не понимает – это не его вина, ведь спасение утопающих, как известно, дело рук самих утопающих.

Самое интересное, что на самом деле бухгалтерия выполняет в компании очень важную роль. А вот правильно продемонстрировать результаты своей работы зачастую не умеет.

Бесполезно говорить о выстраивании взаимоотношений с руководителем или со смежными подразделениями, о мотивации сотрудников, об устранении авралов и связанных с ними стрессов – нельзя говорить ни о чем, пока мы не разберемся, что, собственно, делаем, или, другими словами, ка-

кие продукты производим, приходя каждый день на работу.

При этом прежде всего надо вспомнить о трех неотъемлемых свойствах любого продукта, в том числе и бухгалтерского. К ним относятся:

- измеримость (законченность);
- наличие заказчика;
- уровень качества, согласованный с заказчиком.

Рассмотрим каждое из них подробнее.

3.1. Первое свойство продукта – измеримость

Услышав о чтении изменений законодательства, генеральный директор не увидел главного – результата. Казалось бы, что тут непонятного: чтобы работать с налогами, отчетностью, нужно постоянно быть в курсе этих изменений. Но директор не понимает, что значит «работать с налогами». «Правильно рассчитывать, оптимизировать», – может ответить главный бухгалтер. Но где же все-таки результат? Вот если бы главный бухгалтер после прочтения предложил генеральному конкретные схемы оптимизации налогообложения, которые позволят сократить налоговые выплаты на конкретные суммы, тогда и результат виден, и оплачивать время на его достижение не жалко.

Любой продукт должен быть измерим, а значит, закончен. Нужно полностью отказаться от несовершенной формы глагола «делать» и перейти к совершенной – «сделать».

Неправильно говорить «я рассчитывала налоги и готовила декларацию», правильно – «я рассчитала налоги и подготовила декларацию». Неверно – «я решала личную проблему бухгалтера по основным средствам», нужно – «я решила личную проблему бухгалтера по основным средствам». Неправильно – «я договаривалась с налоговой инспекцией», правильно – «я договорилась с налоговой инспекцией» и т. д.

Со временем навык говорить в формате законченных дел должен быть доведен до автоматизма.

Чтобы понять генерального директора, нужно просто попытаться поставить себя на его место. Представьте, что в вашей квартире идет ремонт и вы ежедневно оцениваете результаты работы мастеров. И однажды обнаруживаете, что ничего не сделано. При этом мастера еще и доплату просят. Они очень устали, так как целый день ходили по рынку и выбирали плитку на кухню: чтобы и качественная была, и по цене оптимальная. «Нашли?» – интересуетесь вы. – «Нет», отвечают. – «Тогда за что платить? Вот купите такую, которая мне понравится, тогда и заплачу за эту работу».

Все правильно – оплачивается результат, а не процесс. Вот когда мастера плитку найдут, а друзья, увидев ее, скажут вам: «О, какая красивая и дешевая! А мы практически за такую же в два раза дороже заплатили!», тогда вы заплатите не только за дни, потраченные на поиск плитки. Вы еще и премию рабочим выплатите, сказав: «Молодцы ребята, от души постарались!»

Точно так же и генеральный директор. Чем больше отдачи он будет видеть от действий главного бухгалтера, тем меньше, с одной стороны, он будет интересоваться, куда уходит его время, и тем больше, с другой стороны, будет готов вознаградить его за такую работу.

Бывают бухгалтеры, которые говорят своему руководителю: «Ну как же вы не понимаете, дорогой генеральный

директор, что недостаточно просто просматривать КонсультантПлюс, нужно тратить много времени на изучение информации, содержащейся в справочно-правовой системе». «Ну вот не понимаю я, – отвечает директор. – Что значит “много времени”? Сколько? Почему вы утверждаете, что надо три часа? А может, пять? Почему вы говорите, что надо десять документов прочитать? А может, пятьдесят?» Заказчик не видит готового продукта, причем адекватного по стоимости. А за то, чего генеральный директор не понимает, он платить не намерен. Лишь когда он убедится, что в результате постоянного изучения главбухом изменений в законодательстве налоги снижаются, выигран ряд судебных споров с налоговой инспекцией или после проверок она уходит ни с чем, он сам придет в бухгалтерию и скажет ее руководителю: «Что-то давно я тебе зарплату не повышал».

Награда найдет своего героя, но немного позже – когда появится реальная отдача от вашей работы. Сколько времени изучать законодательство, штудирруя КонсультантПлюс, – вам решать. Главное – должен быть результат.

А когда будет результат, будет и поощрение.

Пока же ситуация, к сожалению, прямо противоположная.

На одном из выездных семинаров (кажется, в Самаре) главный бухгалтер крупной компании рассказала печальную историю. Их генеральный директор подписал приказ о премировании подразделений по итогам работы компании за год. Все подразделения получили хорошие бонусы, кроме,

как вы уже, наверное, догадались, бухгалтерии. Главный бухгалтер получил премию в размере 7000 рублей (и это по итогам года!), а рядовые сотрудники – всего по 300! В итоге, обидевшись, женщина вовсе отказалась от такого вознаграждения.

А теперь честно признайтесь самим себе – кто виноват в этой ситуации: прижимистый генеральный директор или сама главный бухгалтер, которая не смогла правильно продемонстрировать результаты работы подразделения?

Повторюсь, объективно результаты работы бухгалтерии есть (их не может не быть, если компания до сих пор не разорилась). Печально то, что генеральный директор их не чувствует. И хотим мы этого или нет, но он имеет на это полное право. Таковы законы бизнеса, или, скорее, самой природы, которые мы не в силах изменить. Поэтому наша прямая задача – показывать результаты своей деятельности при каждом удобном случае: на совещаниях, оперативках и т. д. И не стоит ждать, пока генеральный спросит, чем вы занимались все это время. Берите инициативу в свои руки.

Прошу понять меня правильно – я рассказываю о нормальных генеральных директорах. А в жизни, безусловно, встречаются всякие. Моя задача – рассказать вам, как правильно выстраивать отношения с адекватными людьми. Перевоспитывать неадекватных – бесполезная трата сил, нервов и времени. Если вы уверены, что генеральный директор все видит и понимает, но при этом все равно не платит, то

это уже совсем другая история.

В этом случае я хочу вас спросить, а надо ли оставаться в этой компании? Бывают разные обстоятельства: главному бухгалтеру нравится коллектив – жалко бросать, или до дома – 10 минут пешком, или муж трудится в этой же компании и т. д. И главбух не увольняется, несмотря на все личностные недостатки генерального директора. Тогда нужно просто смириться с этим минусом, так как плюсы – весомее.

Но я все же советую вам дочитать эту книгу до конца, чтобы попробовать правильно выстроить взаимоотношения с руководителем. Может быть, его неадекватность вам только кажется?

3.2. Второе свойство продукта – наличие заказчика

Это тоже очень важное свойство. Ведь иногда бухгалтерия делает работу, которая при более пристальном рассмотрении никому, кроме нее, не нужна.

Например, главный бухгалтер ездит в налоговую инспекцию, лично общается с инспекторами, стремясь выстроить отношения, дарит им подарки. Но однажды генеральный спрашивает его: «А где вы были сегодня весь день?» «Я ездила в налоговую инспекцию, с отчетностью», – отвечает главный бух. Генеральный не понимает: «А кто вас просил ехать туда лично? Почему мы не можем отправить отчет по почте или через интернет? Или, на крайний случай, послать курьера?» Главный бухгалтер оправдывается: «Но ведь надо же поддерживать личные контакты! Зато у нас все хорошо, нас любят и уважают». Однако руководитель недоволен: «А кто вас просил выстраивать отношения? Разве нам есть что скрывать? Мы чего-то боимся? Пусть приходят с проверками, смотрят. У нас все прозрачно, налоги платим, зарплаты хорошие, белые. Зачем нам тратить время и баловать налоговых инспекторов своим присутствием? Или я чего-то не знаю и у нас в бухгалтерии действительно что-то не так?»

Очень часто главные бухгалтеры действуют от чистого сердца и ждут, что их похвалят, а получается наоборот. Что-

бы этого не происходило, нужно сначала согласовывать свои действия с заказчиком. Если вы считаете, что ездить в налоговую действительно полезно, надо сначала убедить в этом генерального директора, то есть того, кто платит вам деньги. В противном случае обижаться на непонимание бессмысленно. Поставьте себя на его место: если ваш сотрудник занимается работой, которую вы считаете бесполезной и ему не поручали, будете ли вы ему благодарны?

Можно, конечно угадать желания заказчика. Например, взять на себя работу с просроченной дебиторской задолженностью и наладить этот процесс. Генеральный директор увидит результаты и будет поражен ими: как здорово все получилось! Он ведь и сам давно хотел навести здесь порядок, да не знал, кому это поручить. Но это риск. Нужно быть готовым к тому, что инициатива окажется наказуемой.

Другой пример – истребование документов от отдела снабжения. Мы их теребим, звоним: «Где документы?» Гендиректор говорит: «Кто вас просил этим заниматься? Я не готов платить за это! Те документы, которые к вам поступают своевременно, принимайте к учету в этом месяце. Принесли в следующем месяце – принимайте в следующем. И не отвлекайте людей от работы!» Пока генеральный не поймет, зачем ему это нужно, он будет недоволен.

Я хорошо понимаю главных бухгалтеров. Это очень ответственные и равнодушные люди. Но, к сожалению, часто эта ответственность неправильно расходуется. Не нужно ни-

кому навязывать свои действия и решения – неблагодарное это дело.

Лучше подойти к генеральному директору и объяснить: есть проблема с документами, которые снабженцы не приносят вам своевременно, в таком-то объеме на такую-то сумму. Из-за этого компания теряет, допустим, 270 тыс. рублей оборотных средств в виде НДС, которые замораживаются в расчетах с бюджетом из месяца в месяц. Если он подтвердит, что такие потери недопустимы, то вы можете смело браться за эту работу. Но может быть и другая реакция: «Да ладно, что нам эти 270 тысяч? У нас оборот 100 миллионов в месяц, а вы тут со своими копейками!» Вы выполнили свой долг, предупредили, обозначили проблему, а решать, важно это или нет, право генерального директора.

Участница одного из семинаров рассказала историю про своего генерального директора. И она вовсе не уникальна. Дело в том, что ее директор – иностранец. Сейчас очень многие зарубежные компании открывают в России свои представительства, да и крупные российские организации любят выписывать топ-менеджеров из заграницы. Так вот, этот директор не понимает, зачем вообще нужна первичка. В его стране нет такого понятия, как «первичный документ», особенно распечатанный и надлежащим образом оформленный. «И что мне с ним делать?» – спросила главный бухгалтер. Да то же самое: объяснять последствия, и обязательно на цифрах. Генеральные директора никакого другого языка, кроме

языка цифр, не понимают. Им следует объяснить: мы можем не собирать первичные документы поставщиков, но это приведет к нежелательным последствиям. Либо мы будем переплачивать в бюджет НДС и налог на прибыль в размере 20 млн рублей ежемесячно, либо нарушать законодательство, уменьшая НДС к уплате и налогооблагаемую прибыль без оправдательных документов. Это влечет за собой риск попасть под административное или даже уголовное преследование (в зависимости от масштабов нарушений). Подсчитайте размер штрафа, который начислит налоговая инспекция, и пусть генеральный думает и принимает решение: нужно после ваших комментариев начать активно и качественно собирать «первичку» и тормозить ответственный за нее отдел снабжения или нет.

Приведу еще пример. Хорошо, когда на семинар из одной компании приходят и главный бухгалтер, и генеральный директор – можно попробовать сразу снять все проблемы непонимания друг друга. В одной из таких компаний обязанность истребования неправильно оформленных документов у поставщиков возложена не на снабженцев, а на бухгалтерию. Я объяснил директору, что он вправе возложить обязанность на то подразделение, на которое считает нужным, но при этом попросил объяснить мотивы его решения. Он ответил: «Для чего нужны документы? Чтобы формировать бухгалтерскую отчетность. Отчетность нужна бухгалтерии – вот пусть она и делает». Я тут же задал вопрос его главбуху:

«Вам отчетность нужна?» Она ответила: «Нет». Гендиректор удивился, как же так? Но через некоторое время он понял, что отчетность действительно нужна не бухгалтерии, а компании в целом, а значит, ему как руководителю. Увы, иногда генеральные директора не понимают, казалось бы, элементарных вещей. И не нужно ждать, пока они сами заметят проблему и разберутся, что к чему. Надо подходить, показывать, рассказывать и договариваться о том, кто, что и зачем будет выполнять.

Для любой деятельности бухгалтерии обязательно должен быть заказчик, который понимает, за что платит деньги. Если вы считаете ту или иную работу важной, надо либо убедить в этом генерального директора, либо начать поиски нового, более понятливого руководителя. Можно этого и не делать, но тогда не стоит удивляться маленькой зарплате, отсутствию премий и строжайшему запрету на прием в бухгалтерию дополнительных сотрудников.

3.3. Третье свойство продукта – уровень качества

И, наконец, третье неотъемлемое свойство, которое дополняет и развивает два предыдущих, – у каждого продукта должен быть определенный уровень качества. Это свойство, возможно, даже важнее, чем законченность (измеримость) и наличие заказчика. Сейчас расскажу почему.

На семинарах я всегда обращаю внимание участников на стол, у которого стою. Если присмотреться к нему внимательнее – найдется много изъянов: столешница не совсем ровная, с потертостями, ножки немного пошатываются. Но мне и не нужен идеальный стол. Стоит, не падает – все нормально, можно пользоваться. Уровень его качества меня в принципе удовлетворяет.

Почему я не требую лучшего? Потому что знаю: за более качественный стол надо платить существенно больше. Одно дело – сколотить за пару часов несколько досок и брусков – и все, стол готов. А можно еще три дня потратить на выравнивание ножек, шлифовку столешницы, покрытие не одним, а тремя слоями лака. Или купить итальянскую мебель. Качество – высший класс! Но зачем? Мне ведь нужен стол, чтобы на нем писать, а не на выставках показывать. И поэтому стол, произведенный на подмосковной фабрике, меня вполне устраивает. И особенно нравится его цена, которая в пять

раз ниже, чем у его итальянского собрата, сделанного из той же породы дерева.

При этом я знаю, что идеально ровных столов не бывает, как не бывает, например, идеально убранных помещений. Даже в святая святых роддомов – родильной палате – бактерии не уничтожаются полностью. И это несмотря на самую тщательную обработку! Пара-тройка обязательно остается где-нибудь в углу, под потолком. Скажу больше, идеального вообще ничего не бывает. Даже в Парижской палате мер и весов эталон килограмма имеет определенную погрешность.

А самое главное, что идеальное никому и не нужно.

Как это касается бухгалтерии, спросите вы? Бухгалтерии это касается самым непосредственным образом. Возьмите налоговую отчетность. Можете ли вы положить руку на сердце назвать хотя бы один квартал из вашей многолетней практики, в котором налоговая отчетность была идеальной? И чем крупнее компания, чем больше оборотов, документов, проводок, чем разнообразнее ее деятельность, тем отчетность все дальше и дальше отходит от идеала.

При этом главные бухгалтеры, как правило, люди не просто ответственные, а суперответственные. За это качество я их одновременно и очень уважаю, и постоянно ругаю. Ругаю, потому что зачастую они уж слишком неправильно понимают эту ответственность.

Где-то недавно я увидел фразу, которая мне очень понравилась.

вилась, – «параноидальный перфекционизм». Бухгалтер постоянно стремится делать все лучше и еще лучше, и если бы не было жестких сроков, ни одна декларация так и не была бы сдана под предлогом того, что «нужно в ней еще кое-что подправить...»

Есть хороший старый анекдот про бухгалтерию: если актив с пассивом не сходятся, то либо в активе, либо в пассиве есть ошибка. А если сходятся, то ошибок как минимум две.

А еще есть отличный российский фильм – «ДМБ» (про армейские будни), а в нем – очень философский эпизод. Стоят два солдата летом на краю большого поля, и один другого спрашивает: «Видишь суслика?» – «Нет». – «А он там есть...» Вот так и мы: можем не видеть ошибки в отчетности, но, скорее всего, они там есть. И чем крупнее компания, чем больше оборотов, документов, проводок, тем выше вероятность, что этот «суслик» останется, сколько бы мы его там ни искали.

Вот два примера на эту тему. Первый называется «Найти всё до копейки!» (табл. 3.1).

Дата

Жур

16.07.2013

17.07.2013

20.07.2013

Таблица 3.1 . «Найти всё до копейки»

Возьмем всем известные шестой журнал-ордер и книгу покупок. Суммы по столбцу, в котором показан НДС к зачету, и там и там должны сходиться. Иначе где-то что-то проведено неправильно. Допустим, в информационной системе в течение месяца все сваливалось своим чередом в шестой журнал-ордер и книгу покупок из разных журналов-ордеров, ведомостей, участков и т. д. 16-го числа следующего месяца мы запускаем на формирование эти два отчета и видим, что у нас невязка составляет около 4,12 миллиона рублей. Огромная сумма, начинаем разбираться. Бухгалтер по рас-

чета́м с поставщиками за сутки нашел почти всю сумму, так как он знает, где основную сумму искать. Из месяца в месяц один крупный поставщик тянет с документами до последнего. Вот и сейчас не представил один счет-фактуру на 2,5 миллиона. То же самое у нескольких поставщиков помельче. Таким образом, основную сумму несовпадения мы находим очень быстро. К 17-му числу невязка у нас, допустим, остается всего немногим более 11 000 рублей, но что происходит дальше? Правильно, мы продолжаем искать эти 11 тысяч! У нас же есть еще целых три дня! Бухгалтер по расчетам с поставщиками работает сам, напрягает других бухгалтеров со смежных участков, главный бухгалтер переживает и постоянно интересуется, как дела. Три отчетных дня пролетают быстро, и наступает срок сдачи отчетности, заветное 20-е число. Нашли ли мы эту невязку? Кое-что – да, но часть все равно осталась, примерно 7,5 тысячи рублей. Что в этом случае делают бухгалтеры? Самый распространенный способ – оформить в информационной системе какой-нибудь виртуальный документ на эту сумму, чтобы все сошлось копейка в копейку, и можно было распечатать красивую отчетность.

Как вы думаете, если бы генеральный директор узнал, чем занимается его бухгалтерия в период с 17-го по 20-е число, что бы он сказал? Он бы просто ужаснулся. Каков результат нашей работы? Найденный НДС в размере $11 - 7,5 = 3,5$ тысячи рублей. А зарплата одного только бухгалтера по расчетам с поставщиками за эти четыре дня выше, чем эта сум-

ма! Если же прибавить сюда рабочее время других бухгалтеров (включая главного), потраченное на решение этой проблемы, то получается совсем безрадостная картина.

Другой пример из этой же серии – «Выбить все документы!» Например, один из наших поставщиков неправильно оформил счет-фактуру. Что-то не так: печать нечеткая, факсимиле вместо подписи и т. д. Документ на сумму 1180 рублей, в том числе НДС 180 рублей. Бухгалтер с окладом 25 тысяч в месяц начинает выбивать правильно оформленный счет-фактуру. На это уходит минимум три часа. Снова начинаем считать. На языке цифр это 426 рублей из зарплаты бухгалтера. То есть он спас 180 рублей, а потратил 426.

Вопрос от гендиректора: «Чем занималась сегодня бухгалтерия?» Ответ: «Мы спасали НДС». «Какой?» – «180 рублей». – «Замечательно. Я плачу 25 тысяч, а они мне 180 рублей спасают...» При этом вероятность проверки этого периода со стороны налоговой – 50 на 50. Вероятность того, что эту ошибку найдут и признают ошибкой, еще меньше – 10 %. Таким образом, итоговая вероятность, что эта ошибка выйдет нам боком, всего 5 %. А убыток в 426 рублей – вполне реальный, стопроцентный.

Уважения от генерального директора при такой работе ждать не приходится. И в данном случае его мнение, что бухгалтерия – это затратное подразделение, абсолютно верное: занимается копейками, а тратит тысячи.

Теперь вы понимаете, почему ваши просьбы об увеличе-

нии зарплаты остаются без удовлетворения?

Есть замечательный и очень известный принцип – 80/20. Его еще называют правилом Парето. Одна из его формулировок гласит, что 80 % результата достигается путем приложения всего 20 % трудозатрат. А чтобы добиться оставшихся 20 % результата, придется приложить оставшиеся 80 % трудозатрат (рис. 3.1).

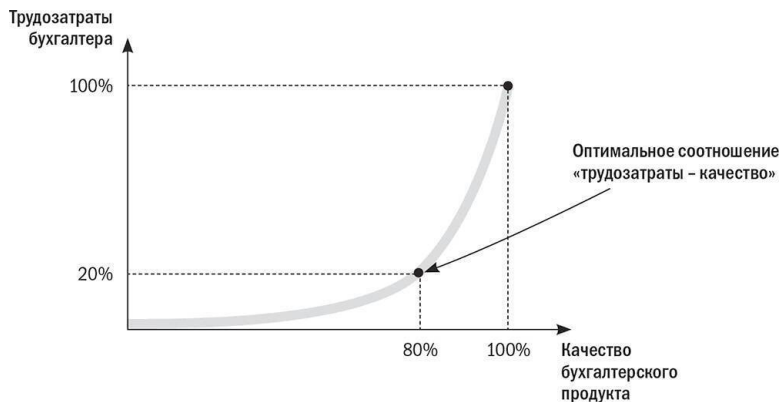


Рис. 3.1. Правило Парето для бухгалтерии (график роста трудозатрат в зависимости от роста качества)

То есть каждый процент улучшения качества (начиная с 81-го и по 100-й) дается нам очень непросто и дорого. При этом существенного улучшения не ощущается. Заказчику просто не нужно избыточное качество продуктов, особенно

если за него требуется существенно больше платить.

Кроме того, каждый более-менее опытный генеральный директор знает, что рано или поздно налоговая инспекция придет с проверкой. И придет не просто, а со словами: «Знаете, у нас есть план по доначислению налогов и штрафов в бюджет. Может быть, не будем друг друга долго мучить? Покажите нам сами, где что у вас “плохо лежит”, мы напишем акт, вы заплатите такой-то штраф и мирно разойдемся». Все равно придут и попросят заплатить. И тогда тем более будет жалко времени, потраченного на поиск «копеек».

Что нужно делать в данном случае? Не стоит пытаться найти всё до копейки или выбить все документы. Лучше обязательно заранее договориться с генеральным директором об уровне качества любого продукта, будь то подготовка налоговой отчетности или работа с поставщиками.

Когда помотришь на правило Парето, начинаешь понимать, насколько важно определение уровня качества продуктов. В подавляющем большинстве случаев директоров вполне удовлетворяет 80 %-ное качество результата. Им не нужен перфекционизм, а нужно, чтобы все было примерно правильно. В приведенном выше примере «Найти всё до копейки!» из 7 миллионов невязка в 11 тысяч рублей является абсолютно приемлемой, и на этом работу по поиску ошибок нужно было прекратить. Таким образом экономится огромное количество времени и сил. Плюс-минус 11 тысяч, но зато книгу покупок мы сделаем за 20 % времени и сэкономим

оставшиеся 80 % на более важные с точки зрения заказчика дела. Даже если потом придется заплатить доначисленные налоги за найденные ошибки, с точки зрения генерального директора это выгоднее, чем выкинутая на ветер заработная плата.

По остальным налогам тоже следует договориться, сколько генеральный директор считает возможным платить. Например, по его мнению, налога на прибыль мы можем платить не более 200 тысяч рублей в месяц. Вы получаете руководство к действию, формируете отчетность. Если при первой верстке выходит меньше – замечательно! Можно на этом остановиться и нести декларацию на подпись. Не стоит дальше оптимизировать – этого все равно никто не оценит. Если сумма больше, то надо разбираться, где удастся снизить налог легальными способами. Не буду говорить какими, вы их и сами лучше меня знаете.

Может быть и другой вариант. В одной очень крупной компании существует правило: «Ни копейки врагу», то есть ни с кем никаких договоренностей мы заключать не будем. Пусть ищут ошибки, доказывают, обращаются в суд. Мы тоже будем доказывать, оспаривать в суде, бороться до конца. Иными словами, генеральный директор этой компании осознанно говорит своим бухгалтерам: «Отчетность – стопроцентная». Он готов переплачивать бухгалтерии, содержать дорогостоящих аудиторов и юристов. Почему? А просто чтобы не создавать прецедент. Холдинг крупный, у всех на виду.

«Сейчас мы договоримся на 30 миллионов рублей доначисленных налогов, а в следующем квартале они запросят уже 100 миллионов. А потом 500. Как проще выполнить план – проверить одну крупную компанию или 100 небольших? Поэтому все должно быть четко», – таков вердикт генерального.

Такая позиция тоже имеет право на существование, но в любом случае она должна исходить от заказчика (директора), а не от главного бухгалтера, который сначала ставит задачу сам себе, а потом удивляется, почему его работу не ценят.

Очень важно обговорить с заказчиком уровень качества. Одно дело – составить отчетность с точностью «плюс-минус миллион», другое дело – с точностью до копейки. И в том и в другом случае продукт один и тот же – налоговая отчетность. Но трудоемкость изготовления отличается на порядок. И оплата тоже должна быть разной. Если мы хотим получать зарплату в соответствии со своими трудозатратами, нужно очень четко понимать, продукты какого уровня качества ждет от нас генеральный директор.

3.4. Текущие и инвестиционные продукты бухгалтерии

От общих свойств пора переходить к тому, какие именно продукты производит бухгалтерия в процессе своей деятельности.

Продукты бухгалтерии делятся, с одной стороны, на внешние и внутренние, а с другой – на текущие и инвестиционные.

Внешние продукты главный бухгалтер выдает генеральному директору (например, отчетность), а **внутренние** распределяет по своим сотрудникам (например, бухгалтерские проводки).

Текущие – те, которые мы делаем изо дня в день, из месяца в месяц, из квартала в квартал, из года в год. Это стандартные, повторяющиеся с определенной периодичностью продукты (например, обработка документов поставщиков).

К **инвестиционным** относятся продукты, изготовление которых способствует повышению эффективности текущей работы бухгалтерии. Например, написание инструкций на рабочие места, создание технического задания на доработку информационной системы (например, настройку автоматизированного формирования отчетности), отслеживание изменений в законодательстве, совершенствование бизнес-процессов и документооборота, создание типовых доку-

ментов (например, договоров) и т. д.

И за те и за другие платит генеральный директор (то есть заказчик). За текущие продукты он готов платить, потому что это нужно для нормального функционирования компании, а за инвестиционные – в надежде, что в результате их изготовления в будущем придется меньше платить за текущие.

При этом независимо от того, текущий это продукт или инвестиционный, он должен быть измеримым, то есть иметь единицу измерения.

Какие еще примеры текущих продуктов можно привести? Это, например, проводки бухгалтерского, налогового, управленческого учета, выполняемые вручную. Мне часто не верят, считая, что нигде такого уже нет. Есть информационная система, в которую вносится документ, а на его основании автоматически делается проводка. Да, в большинстве компаний так оно и есть. Но выполняя проекты по построению эффективных бухгалтерий, я много езжу по стране и до сих пор встречаю случаи ведения основных средств в MS Excel. В одной крупной компании главный бухгалтер, у которой в подчинении было 17 сотрудников, никому не доверяла проводки по 90-м счетам. И собственноручно выводила их в бумажном гроссбухе.

Так что если этот продукт существует, его нужно учитывать. Ручные проводки считаются по количеству штук за определенный период.

Другой пример – внесение документов в информационную систему. Здесь единица измерения не так однозначна, как у проводок. Подсчет может вестись либо по количеству документов, либо строк или ячеек. Почему так получается? Потому что документ документу – рознь.

Если взять платежное поручение, то количество ячеек для заполнения в каждой платежке одинаково. А в накладной, где есть стандартная шапка и табличная часть, число строк бывает различным. Накладная может быть с одной строчкой, а может и с двадцатью. Разный уровень трудоемкости. В одной компании я видел накладную на шести страницах. И если мы знаем, что вчера бухгалтер ввел 25 платежей, а сегодня – 50, то можно с полной уверенностью утверждать: сегодня он выполнил в два раза больший объем работы, чем вчера. По накладным же мы такого сказать не можем. Вчера он вбил 10, а сегодня – 20 накладных. Но это вовсе не значит, что сегодня он работал больше. Может, вчера одна из накладных занимала шесть страниц, а сегодня все 20 были очень простыми. Поэтому продукт «Ввод накладных» нужно разбить на два: «Ввод шапки накладной» и «Ввод табличной части накладной».

Иногда мне говорят: посчитать количество документов – еще куда ни шло. Но детализировать дальше, до уровня строк и ячеек, – слишком тяжело. Что я могу на это ответить? Если мы хотим оценить работу бухгалтера точно, а не «плюс-минус километр», разбивать придется. Иначе мы про-

сто не получим реальную трудоемкость. С другой стороны, во многих компаниях существуют работающие информационные системы, которые по большому счету построены на одних и тех же принципах. Каждая из них формирует свою базу данных, где фиксируется в том числе и информация о документах, строках и ячейках. И если программист в вашей компании толковый и не ленивый, он сделает вам такой отчет за один день, а то и быстрее.

К текущим продуктам относится также заполнение отчетных форм, если оно производится вручную. Измеряется отчетность в штуках или комплектах.

Истребование документов у контрагентов – еще один текущий продукт – измеряется в квалифицированных действиях, то есть в количестве операций. Например, учитывается, сколько звонков контрагентам делает бухгалтер за месяц. Думаю, вы согласитесь, что любой главный бухгалтер знает, сколько у него проблемных контрагентов и то, сколько времени потребуется для работы с каждым из них. Главное здесь – не доводить расчеты до абсурда. Для таких продуктов важен порядок цифр, поэтому не стоит тратить огромное количество времени на учет с точностью до минуты.

Следующий пример текущего продукта – пополнение архива. Его надо разбить на более мелкие продукты, так как все документы следует сначала разложить по пачкам, затем переплести и, наконец, отнести в архив.

По пачкам бухгалтер раскладывает документы, как пра-

вило, в процессе их текущей обработки, поэтому время на эту процедуру включается в продукт «Ввод документов в информационную систему». Раз в неделю (или раз в месяц – в зависимости от объема документооборота) бухгалтер берет в руки свой самый любимый после калькулятора инструмент – дрель – и делает дырки в пачках документов. Затем переплетает их бечевкой. Единица измерения – переплетенная пачка. Передача в архив измеряется в минутах.

Один генеральный директор мне как-то сказал: «А почему вы говорите, что нет заведомо несвойственных функций и главному бухгалтеру можно поручить всё? Может, бухгалтерам еще и грузчиками быть?» Он даже представить себе не мог, как был близок к истине! Я рассказал ему историю из жизни одного предприятия. Там сотрудницы бухгалтерии – хрупкие девушки – время от времени берут в каждую руку по перевязанной стопке пачек, спускаются пешком с четвертого этажа, выходят из здания, перебегают через оживленную дорогу, добираются до другого здания и снова без лифта – на пятый этаж, в архив. Самые настоящие грузчики.

Можно, конечно, попробовать отказаться от этой функции, но на месте главного бухгалтера я бы ее оставил. Это же отличная возможность отдохнуть, переключиться с умственного, сидячего труда на физический! Более того, я использовал бы это как мотивирующий фактор. В других компаниях бухгалтеры, чтобы поддерживать себя в хорошей физической форме, вынуждены платить за абонементы в тренажер-

ный зал, а тут фитнес не просто бесплатный, а даже более того – оплачиваемый, так как входит в перечень согласованных с генеральным директором продуктов. Главное, чтобы нагрузка была не по 10 кг на руку, а по три-четыре. Лучше сбегать два раза, чем перенапрячь организм.

Иногда главный бухгалтер проводит много времени в приемной генерального директора в ожидании подписи. Это тоже продукт, который нужно считать. Единица измерения здесь – время, часы.

И так далее – перечень текущих продуктов очень обширен. И первое, что нужно сделать, чтобы повысить эффективность работы бухгалтерии, это составить список продуктов, которые она производит. В каждой компании он будет своим, уникальным. В него войдут как типовые продукты (например, обработка первичных документов), так и специфические (например, сбор денег на подарки сотрудникам по случаю дня рождения).

Главное здесь – не обманывать самих себя, никого не стесняться и заносить в список все, даже самые нелепые продукты. Если на их изготовление расходуется время, они должны быть учтены. А уже следующим шагом должен стать анализ этого списка.

В результате анализа все продукты распределяются по трем группам. Первая группа – те продукты, от которых вы сами готовы отказаться ввиду их бесполезности. Вторая – те, что вызывают у вас сомнения и требуют согласования с ге-

неральным директором, и, наконец, третья – те, которые явно должны остаться в списке как основные.

Пример бесполезного продукта – поездки в банк с чековой книжкой. Одно оформление чека отнимает массу времени, а еще дорога, очередь в кассу! Вместо этого можно оформить корпоративную пластиковую карту, куда перечислять по мере необходимости через «Банк-Клиент» деньги с расчетного счета и снимать их в любом банкомате в любое время дня и ночи.

Пример продукта, в котором вы можете сомневаться, – стоит ли терять время, проводимое в приемной в ожидании генерального директора. Сомневаетесь – спросите у генерального. Он даже может и не догадываться, сколько времени вы на этом теряете. В результате он, возможно, скажет: «Ты зачем сама приходишь? Присылай заместителя». Другой вариант – договориться о фиксированном времени подписания документов. Например, по утрам с 8:00 до 8:30 – время вашего общения с генеральным директором, на которое никто другой не имеет права посягнуть. Третий вариант – оформить доверенность на подписание определенного типа документов, например на имя заместителя директора, которого застать на месте гораздо проще, и т. д.

Вполне возможно, генеральный директор скажет: «Сиди и жди, ничего страшного». То есть не исключено, что этот продукт останется таким, как есть, но по крайней мере директор перестанет удивленно спрашивать, чем занимается его глав-

ный бухгалтер и на что тратит свое время.

После того как вы согласуете с генеральным директором перечень продуктов, надо обязательно договориться с ним об уровне их качества. Без этого полного взаимопонимания не получится.

Возьмем, к примеру, контроль дебиторской задолженности. Какой критерий качества у этого продукта? Правильно, уровень этой задолженности. Чем он ниже на отчетную дату, тем выше качество вашей работы. А чем выше качество – тем выше трудоемкость. Одно дело – поддерживать уровень не выше 1 миллиона рублей при обороте 10 миллионов, другое – не выше 100 тысяч при том же обороте в 10 миллионов рублей.

Вспомним принцип Парето – трудоемкость второго варианта может оказаться на порядок выше, чем первого. По вашим расчетам, на поддержание первого уровня бухгалтеру нужно тратить в среднем два часа в день, а второго уровня – все восемь. То есть придется нанимать отдельного человека, который только этим и будет заниматься. Соответственно и расходы на содержание бухгалтерии вырастут пропорционально. Генеральный директор должен выбрать оптимальное соотношение дебиторки и расходов на бухгалтерию, определить те самые 80 % результата при 20 % трудозатрат. А главный бухгалтер должен подготовить ему для принятия решения соответствующие расчеты.

Теперь представьте, что произойдет, если этого не сде-

лать. То есть, получив в перечень продуктов бухгалтерии функцию контроля дебиторской задолженности, не договориться об уровне качества. Главный бухгалтер окажется в состоянии постоянного стресса, так как будет стремиться свети дебиторку в ноль, что сделать практически невозможно. И стрессовое состояние главного бухгалтера будет вполне объяснимо, ведь в любой момент генеральный директор может придаться к любой цифре на 62-м счете, обвинив бухгалтерию в бездействии. Безрадостная картина, которая, к сожалению, сейчас очень распространена.

Не ждите, что генеральный директор будет по собственной инициативе разбираться в ваших проблемах. У него другие задачи – вести компанию вперед, а не оглядываться постоянно назад. Он просто физически не в состоянии замечать проблемы всех своих подчиненных. Генеральный директор может решить эти проблемы, но только после того, как вы подготовите для него аргументы на языке цифр и предложите варианты решения.

И в первую очередь это касается перечня возложенных на бухгалтерию функций, их критериев оценки и уровня качества.

Разберитесь в них, согласуйте все с руководителем, и жить (в смысле работать) станет намного проще. Не откладывая это в долгий ящик, вы должны очень четко понимать, куда уходит ваше собственное время, а также время ваших сотрудников.

Глава 4. Как главному бухгалтеру побороть постоянную нехватку времени

Что является самым ценным активом, которым обладает главный бухгалтер? Распространено мнение, что это коллектив бухгалтерии, который он создал. Да, хороший коллектив – это немало, но как быть, если на качественное управление своими сотрудниками у главного бухгалтера постоянно не хватает времени?

Главный бухгалтер приходит на работу, как правило, раньше официального начала рабочего дня, а уходит гораздо позже его окончания. И при этом все равно ничего не успевает! Рабочий день пролетает как одно мгновение, даже победать некогда. И надежда на то, что можно выйти на работу в выходные и все успеть, не оправдывается. А вместо чувства удовлетворенности накапливаются усталость и стрессы.

Поэтому самый ценный актив – это рабочее время, и от того, насколько рационально главный бухгалтер его использует, зависит не только его личная продуктивность, но и эффективность работы всей бухгалтерии.

О том, как успевать делать все, что нужно, подчинить себе время и не тратить его впустую, поговорим в этой главе.

4.1. Почему необходимо регулярно проводить инвентаризацию рабочего времени бухгалтерии и как правильно это делать

Чтобы разобраться, на производство каких продуктов расходуется время главного бухгалтера и каждого сотрудника бухгалтерии, нужно провести инвентаризацию рабочего времени. А впоследствии делать это регулярно.

Известно, что со временем любой шкаф заполняется всяким хламом настолько, что хорошие вещи уже некуда класть. Так же и время засоряется неправильными делами настолько, что на нужные дела его не остается. Что мы делаем со шкафом? Инвентаризируем раз в год, выкидываем хлам, и место освобождается. Время тоже нуждается в ежегодной инвентаризации.

Существует два подхода к такой инвентаризации: стратегический (сверху) и тактический (снизу).

Стратегический подход предназначен для руководителей (главных бухгалтеров и их заместителей), так как они мыслят системно, стратегически и могут эффективно взглянуть на ситуацию с высоты птичьего полета.

Для рядовых бухгалтеров существует тактический уровень: подробно и ежедневно описывать, чем они занимаются.

Иначе не получится, так как, с одной стороны, они сами не могут посмотреть на себя сверху, а с другой – главный бухгалтер не имеет возможности уловить все детали и тонкости работы каждого сотрудника.

Несмотря на существенную разницу этих двух подходов, каждый из них позволяет найти огромное количество резервов времени.

«Итак, с чего же начинать инвентаризацию?» – может спросить главный бухгалтер. Лучше всего с себя. Во-первых, час его труда – самый дорогостоящий в бухгалтерии, а значит, эффект от такой работы будет выше. А во-вторых – и это даже важнее – освободив свое время от ненужных дел, главный бухгалтер получает возможность потратить его на своих сотрудников, помочь им повысить, в свою очередь, и их эффективность работы.

4.2. Взгляд сверху – инвентаризация работы главного бухгалтера

Вы, наверное, не раз вечерами ловили себя на мысли, что рабочее время постоянно стремительно пролетает. Казалось бы, только что пришли утром на работу, а уже не за горами конец рабочего дня. И самое главное, что даже вспомнить особенно нечего. Целый день какая-то суета, беготня, без дела не сидели, а удовольствия от работы нет, так как результат не чувствуется.

И что в итоге? Главный бухгалтер, чтобы уйти домой с чувством морального удовлетворения, допоздна задерживается в офисе. В 18:00, когда все сотрудники уже разошлись, он вздыхает с облегчением: «Наконец-то можно спокойно поработать». И ежедневно до 8–9 вечера разгребают накопившиеся дела. И это уже даже авралом не считается – так, обычное дело.

Как же разобраться, куда уходит наше время?

В табл. 4.1 приведен расчет годового бюджета рабочего времени главного бухгалтера. Эта таблица позволяет выделить повторяющиеся с определенной периодичностью работы и посчитать затрачиваемое на них время. Разумеется, все приведенные в ней цифры приблизительные, но такая погрешность вполне допустима, так как это взгляд сверху. В данном случае нам нужна не точность до минуты, а понима-

ние ситуации в целом.

Функция/продукт	Бюджет рабочего времени, часов				
	день	неделя	месяц	квартал	год
Подписание первичных документов	1				
Оперативка у генерального директора		1			
Ответы на письма руководства	0,5				
Ответы на письма и вопросы смежных подразделений	2				
Ответы на вопросы подчиненных	1,5				
Ответы на звонки	0,5				
Участие в различных совещаниях		5			
Чаепитие	0,5				
Проверка декларации по НДС			4		
Проверка квартальной отчетности				8	
Подготовка к докладу на собрании акционеров					16
Отпуск					160
Итого	6	6	4	8	176
Пересчет в сопоставимые цифры	Умножить на кол-во рабочих дней в году (252)	Умножить на кол-во недель в году (52)	Умножить на кол-во месяцев в году (12)	Умножить на кол-во кварталов в году (4)	Умножить на 1
Итого	1512	312	48	32	176
Суммарное фактическое количество рабочих часов в году	2080				
Суммарное нормативное количество рабочих часов	2016				

Таблица 4.1.

*Годовой бюджет рабочего времени главного бухгалтера
(условный пример)*

Итак, мы должны выделить основные ежедневные, еженедельные, ежемесячные, ежеквартальные и ежегодные дела, поместив их в соответствующие столбцы.

Например, мы уверены (так как это повторяется изо дня в день в течение нескольких лет), что на подписание первичных документов уходит примерно час в день. Еженедельную оперативку у генерального директора, которая отнимает 1,5 часа рабочего времени, помещаем в графу «неделя». Ежемесячную проверку декларации по НДС, на которую расходуется полдня, показываем в графе «месяц» и т. д.

После того как все задачи в таблице записаны, подсчитываем количество часов каждого столбца, а затем приводим все эти цифры в сопоставимый вид. 6,5 часа ежедневных задач умножаем на 252 рабочих дня, 1,5 часа еженедельных – на 52 недели и т. д. Затем складываем все полученные числа и получаем годовой фактический бюджет рабочего времени, который нужно сравнить с нормативным бюджетом.

Нормативный годовой бюджет равен 2016 часам (252 рабочих дня, умноженных на 8 часов). И в этом примере фактический бюджет не выходит за рамки нормативного. Но, как вы уже, наверное, поняли, этот пример условный, нена-

стоящий. В реальности фактическая величина, которую насчитывают главные бухгалтеры по своей загрузке, составляет 2500, 3000, а иногда и 3500 часов. Отсюда и двенадцатичасовой рабочий день, и рабочие субботы, и не использованный за последние несколько лет отпуск...

В табл. 4.2 приведены реальные данные, предоставленные одной из главных бухгалтеров – участницей семинара. Эта женщина приехала в Москву из другого региона и в гостинице между первым и вторым днями семинара составила бюджет своего рабочего времени.

№ п/п	Функция/продукт	Бюджет РВ сейчас					Итого
		день	неделя	месяц	квартал	год	
1	Планирование своей работы на день	0,15					
2	Ответы на письма подчиненных	1,5					
3	Ответы на письма смежных отделов	1					
4	Ответы на письма руководства	0,5					
5	Ответы на телефонные звонки	0,5					
6	Сбор информации о статусе проектов, в которых я заказчик	0,25					
7	Подготовка к совещаниям	0,5					
8	Участие в совещаниях своего департамента	2					
9	Планирование задач департамента учета на неделю		0,15				
10	Участие в совещаниях смежных департаментов			6			
11	Еженедельное совещание с линейными руководителями департамента учета		3				
12	Решение кадровых вопросов		2				
13	«Тушение пожаров»		3				
14	Чтение прессы	0,25					
15	Контроль процесса составления ежемесячной отчетности			15			
16	Внутрикорпоративные тренинги и конференции				16		
17	Внешние семинары и тренинги				16		
18	Сбор информации, подведение итогов за квартал, постановка задач на следующий квартал				6		
19	Исполнение обязанностей директора по учету во время его отсутствия					160	
20	Ежегодный отпуск					160	
	Итого	6,65	8,15	21	38	320	
	пересчет на год:	× 252	× 52	× 12	× 4	× 1	
	Итого в год	1676	424	252	152	320	2824
	Норма в год						2016

Таблица 4.2.

Бюджет рабочего времени (РВ) главного бухгалтера (как есть)

Казалось бы, она в течение двух часов просто записывала то, как работала уже не первый год. Но результаты ее поразили.

Судите сами: полтора часа в день – ответы на письма подчиненных, час – на письма смежных отделов, еще полчаса – на письма руководства. Итого три часа ежедневной переписки. И это еще не всё! Полчаса в день – ответы на звонки. Подготовка к совещаниям – еще полчаса, а участие в совещаниях – ежедневно по два часа! Но есть еще и еженедельные совещания с линейными руководителями департамента – по три часа в неделю, и участие в совещаниях смежных департаментов – еще шесть часов в месяц.

Казалось бы, что тут такого? Ценность формы годового бюджета в том, что она позволяет по-другому посмотреть на затраты времени. Умножьте хотя бы один час на 252 рабочих дня. И вы получите 32 полных рабочих дня, или примерно полтора месяца в год. Полтора месяца! То есть ответы на письма, отнимающие по три часа в день, занимают целых четыре с половиной месяца! Пока мы не почувствуем, что такое один час в день, нам никогда не будет хватать времени.

Представьте, что вы получаете зарплату ежедневно. Для

этого мысленно разделите свою месячную зарплату на 22 рабочих дня. Эти деньги начинают выглядеть совсем по-другому, правда? Получая зарплату каждый день, сложно сделать какие-либо накопления, так как велик соблазн сразу потратить все деньги. Такая небольшая сумма не воспринимается всерьез и буквально утекает сквозь пальцы.

Так же и со временем. Главные бухгалтеры часто сетуют, что не могут вырваться в отпуск даже на две недели. А что такое две недели? Это всего 20 минут в день. Только представьте – стоит перестать делать бесполезные дела в течение 20 минут в день, и можно будет спокойно отправиться в двухнедельный отпуск, успевая при этом делать все то, что и раньше.

А в день бестолково расходуется гораздо больше, чем 20 минут. Именно бестолково, а не бесполезно. Вроде без дела не сидим, но эффективность работы оставляет желать лучшего.

Отдельного внимания заслуживают получившиеся итоги. При нормативе в 2016 часов этот главный бухгалтер трудится 2824 часа. Если разницу в 808 часов разделить на 252 рабочих дня, то получится, что каждый его рабочий день увеличен на 3,21 часа. То есть длится не 8 часов, а свыше 11. Это работа на износ, нужно обязательно и как можно быстрее начинать исправлять сложившуюся ситуацию.

Участница семинара пошла дальше. Она не просто зафиксировала текущее положение, а еще за полчаса прикинула,

что нужно сделать прежде всего (табл. 4.3).

№ п/п	Функция/продукт	Можно сократить на					Итого экономию	За счет чего
		день	неделя	месяц	квартал	год		
1	Планирование своей работы на день							
2	Ответы на письма подчиненных	1						Создание и дополнение инструкций для рабочих мест по нововведениям
3	Ответы на письма смежных отделов	0,5						Создание и дополнение инструкций и регламентов для сотрудников компании по нововведениям
4	Ответы на письма руководства							
5	Ответы на телефонные звонки							
6	Сбор информации о статусе проектов, в которых я заказчик							

№ п/п	Функция/продукт	Можно сократить на					Итого экономия	За счет чего
		день	неделя	месяц	квартал	год		
7	Подготовка к совещаниям							
8	Участие в совещаниях своего департамента							
9	Планирование задач департамента учета на неделю							
10	Участие в совещаниях смежных департаментов							
11	Еженедельное совещание с линейными руководителями департамента учета		1,5					Составление реального плана совещания с таймингом и его отслеживание
12	Решение кадровых вопросов							
13	«Тушение пожаров»							
14	Чтение прессы							
15	Контроль процесса составления ежемесячной отчетности			5				Утверждение регламента по закрытию месяца
16	Внутрикорпоративные тренинги и конференции							
17	Внешние семинары и тренинги							
18	Сбор информации, подведение итогов за квартал, постановка задач на следующий квартал							
19	Исполнение обязанностей директора по учету во время его отсутствия							
20	Ежегодный отпуск							
	Итого	1,5	1,5	5	0	0		
	пересчет на год:	× 252	× 52	× 12	× 4	× 1		
	Итого в год	378	78	60	0	0	516	
	Норма в год							
	Экономия (-)/ Переработка (+)	1,16					292	

Таблица 4.3. (продолжение таблицы 4.2) . Бюджет рабочего времени главного бухгалтера (оптимизация)

Первое: сократить на час в день время на переписку с сотрудниками и на полчаса в день – со смежными отделами. Это позволит сэкономить примерно 45 рабочих дней в году. Что здесь имеется в виду? Представьте, что 50 человек в компании время от времени ездят в командировки. И каждый по возвращении письменно или по телефону интересуется, как ему правильно оформить авансовый отчет. И подобных вопросов множество. Мало того что разные люди задают одинаковый вопрос, так еще один и тот же человек может спрашивать об одном и том же по несколько раз. Ездит, например, руководитель отдела рекламы в командировки через каждые три месяца и каждый раз забывает, как нужно отчитываться. Так никакого времени не хватит. Надо один раз не полениться и написать рабочие инструкции. В них должны быть зафиксированы ответы на наиболее часто задаваемые вопросы. Полностью исключить потери времени на ответы нельзя, так как всего не предусмотреть, но существенно снизить эти потери – получится. Начните с малого – зафиксируйте ответ на один (наиболее часто задаваемый) вопрос и выложите на общедоступный сервер, потом – на второй и т. д. Затем приучите всех пользоваться этими инструкциями, а не звонить или писать в бухгалтерию.

Главное, ответы должны быть написаны простым, понятным языком, чтобы они не вызывали у сотрудников компании новых, уточняющих вопросов. Самая лучшая инструкция та, где мало слов и много картинок. Например, приведены примеры заполнения авансового отчета: 1) о командировке, 2) о приобретении товарно-материальных ценностей.

Первое время, конечно, звонков будет по-прежнему много. Но если вы останетесь непреклонны и перестанете всех жалеть, постепенно люди привыкнут к новым правилам и время высвободится. Конечно, если позвонит генеральный или финансовый директор, то вы не сможете им не ответить. Но таких VIP-сотрудников, с одной стороны, не так уж много, а с другой – чаще всего у них подобными вопросами занимаются секретари, которых при желании тоже можно отослать к инструкции.

Второе: сократить еженедельные совещания с линейными руководителями на полтора часа. За счет чего? За счет составления плана совещания с четким регламентом и контролем над ним. Часто бывает, что люди приходят и говорят ни о чем. Положено раз в неделю собираться – вот все и собираются. Или вместо того, чтобы за три часа обсудить три вопроса, все время уходит на решение одного, причем безрезультатно. Или, собравшись по поводу одних проблем, перескакивают на рассмотрение других, превращая совещание в балаган. Надо заранее составлять реальный план встречи. Если в повестке дня есть сложный вопрос, то нужно зани-

маться только им и обязательно принять по нему решение, прежде чем разойтись. Для этого должен быть человек, который строго поддерживает порядок ведения совещания.

Также есть совещания, в которых главному бухгалтеру участвовать ну очень не хочется. Потому что ничего полезного там он не почерпнет. Например, для чего ему присутствовать на оперативке производственных служб, где главный энергетик и главный механик будут в очередной раз выяснять, какой именно мощности нужно построить насосную станцию.

Лучше постараться отказаться от участия в таких совещаниях, а если не получается, делегировать эту функцию своему заместителю. Да, он потратит время, но это все равно будет меньший вред для бухгалтерии, чем потерянное время главбуха.

Затем участница нашего семинара подсчитала, что на пять часов в месяц можно сократить контроль процесса составления отчетности. Этого можно добиться за счет утверждения регламента по закрытию месяца. Нужно также по возможности автоматизировать процесс, минимизировав человеческий фактор. Одно дело – ваять отчетность в Excel, и совсем другое – получать готовую отчетность из информационной системы. Контролировать регламентированный и автоматизированный процесс гораздо проще и быстрее.

Таким образом, если посчитать все сэкономленные часы, то получится, что рабочее время можно сократить на 516 ча-

сов. Осталась переработка в объеме 292 часов, но это уже (в пересчете на день) не 3,21 часа, а лишь чуть больше часа. Безусловно, все намеченное еще придется реализовывать, но бюджет продемонстрировал нам по крайней мере две вещи: то, что дальше так жить нельзя, и то, в каком направлении двигаться.

Нужно просто начать относиться к своему времени очень бережно. **Каждый раз, когда кто-то из коллег захочет занять вас на пять минут ненужным разговором, вы должны помнить: в расчете на год это два с половиной рабочих дня вашей жизни, потраченных на работе зря.**

4.3. «Убийцы» рабочего времени главного бухгалтера и методы борьбы с ними

Работа, которая нами не контролируется, как газ: занимает все свободное пространство. Если дать слабину и позволить себе работать больше положенных восьми часов в день – всегда найдется, чем заняться. Разрешили себе задержаться на час – будете работать на час дольше. Разрешили задержаться на три часа – задержитесь на три. Морально смирились с выходом в субботу – выйдете и будете работать в субботу до позднего вечера. А дел не убавляется, даже больше с каждым месяцем становится.

И при этом, как я уже говорил, нет удовлетворенности от результата. И в отпуск не то чтобы некогда сходить, а как-то неловко: «Работы много, ничего не успеваю – как я пойду?» Но это путь в никуда, ведь в сутках всего 24 часа, и 25-й час уже никак не появится, как бы мы этого ни хотели. Да и здоровье с таким графиком подрывается очень быстро. А про проблемы в семье даже и говорить не стоит.

Поэтому единственный правильный путь – не растягивать рабочее время до бесконечности, а сокращать объем работы, который мы на себя взваливаем. Прежде всего речь идет о сокращении абсолютно бесполезной работы, а также той,

которая не соответствует уровню главного бухгалтера и которая должна быть делегирована.

А в отпуск ходить надо обязательно. Что представляет собой человек на второй год работы без отпуска? Это уже неполноценный работник с точки зрения эффективности труда. Главный бухгалтер думает: «Не пойду в отпуск, но зато сэкономлю эти две недели и все успею». Не надо себя обманывать – все равно ничего не успеете, но при этом будете работать все менее и менее эффективно. Чем дальше, тем больше у вас будут накапливаться депрессия и синдром усталости. В сентябре еще не так остро чувствуется, что в августе в отпуск не сходил, а вот в январе-феврале так накроет, что мало не покажется. Так что лучше отдохнуть нормально, а потом с новыми силами – на работу. Отдохнувший человек сделает за два года гораздо больше, чем не отдохнувший, с накопившейся хронической усталостью.

Чтобы получить возможность пойти в отпуск, нужно просто изменить к нему свое отношение. Воспринимайте отпуск не как что-то необязательное, роскошь, от которой можно отказаться, а, наоборот, как нечто незыблемое и самое необходимое. Заранее, в январе, настройтесь сами и настройте всех остальных: «Что бы ни случилось, в августе я пойду в отпуск». Вернувшись, вы убедитесь: ничего непоправимого в ваше отсутствие не произошло, мир не рухнул. Как все работали, так и продолжают работать. А вы при этом полны сил и готовы к новым трудовым свершениям.

Что же мешает нам с чистой совестью отдохнуть пару недель? Что вызывает ту самую постоянную неудовлетворенность результатом своей работы? Главная причина – «убийцы» рабочего времени. Их огромное количество, и если за ними не следить, то они размножаются, как сорняки на плодородной почве. При этом реальные плоды нашего труда как ростки культурного растения – они настолько хиленькие из-за обилия этих сорняков, что их даже и не видно со стороны.

Чтобы найти время на нужные дела, нет другого варианта, кроме как выявлять «убийц» рабочего времени и, не побоюсь этого слова, нещадно с ними бороться.

О первых двух «убийцах» мы уже поговорили – это ответы на звонки или письма, а также неконтролируемые совещания. Ниже приводится еще несколько примеров.

Подписание документов

Один генеральный директор рассказывал мне: когда подписание документов занимало полчаса в день, он делал это добросовестно. Но компания росла, на подписание стало уходить уже около часа. Директор все равно продолжал подписывать. Когда же эта процедура начала отнимать больше часа, он взмолился: «Ребята, давайте что-то делать. Я так больше не могу. Это просто невозможно!» И стали где-то использовать факсимильную подпись, а где-то оформили доверенности на его заместителей. А если бы он не поднял этот

вопрос, количество документов на подпись продолжало бы расти.

Главный бухгалтер спросила у собравшихся на семинаре: «Коллеги, скажите, пожалуйста, я действительно сама должна подписывать счета на оплату?» Все посмотрели на нее удивленно и ответили: «Конечно же, нет!» А она ежедневно тратила на это кучу времени, так как каждый день ей приносили на подпись большую коробку с этими счетами.

Безусловно, полностью избавиться от подписания документов не получится. Но снизить их количество можно и даже нужно. Например, вы не хотите полностью упускать контроль над расходными кассовыми ордерами. Издайте распоряжение, что РКО на сумму, например, менее 1000 рублей подписывает ваш заместитель, а свыше 1000 рублей – только вы. Таким образом вы и контроль над крупными суммами сохраните, и всю мелочовку делегируете. И тогда, например, из 300 расходников, которые раньше вы ежемесячно подписывали, 250 перейдут на уровень ниже и только 50 останутся у вас. А расходы времени на подписание сократятся в шесть раз.

Работа вместо сотрудников

О, это мой самый любимый пункт! Когда руководитель работает вместо своих подчиненных, они с такой благодарностью это воспринимают! Главный бухгалтер, устав по

несколько раз повторять одно и то же, говорит: «Лучше мне самой сделать, чем тебе объяснять. Потом еще перепроверять за тобой...» Бухгалтер отвечает: «Да-да, вы лучше делаете, профессиональнее!» И ножки свесил, так как знает, что зарплату свою все равно получит, а ответственности – меньше. И при первом удобном случае подкидывает руководителю новую работу, вновь прикинувшись сырым и убогим.

Выход очевиден: каждый должен делать свою работу сам. Как бы ни было тяжело первое время – не давайте себе слабинку, учите, показывайте, делегируйте. Потом, когда скинете с себя рутину, станет легче. Кстати, делегирование – это очень хорошая проверка для сотрудников. Сразу видно, кто не хочет работать. Ни в коем случае не жалейте таких – ищите замену как можно скорее, иначе будете мучиться постоянно.

Детальный контроль подчиненных

Я называю этот процесс «тактические пинки». Не раз наблюдал на семинарах такую картину: как только я объявляю перерыв на кофе-паузу или на обед, тут же большинство главных бухгалтеров включают свои сотовые телефоны и начинают звонить: «Маша, ты платежку отправила? Как не отправила? А что случилось? Не знаешь, где ключи от “Банка-Клиента”? Так в верхнем ящике стола у меня ключ валяется, я же тебе говорила. Давай быстрее отправляй!» Или:

«Наташ, ты позвонила Иван Ивановичу? Как не позвонила? Я же тебе строго-настрого наказала позвонить. Недоступен по рабочему? На сотовый звони! Как не знаешь номер сотового?! Возьми у Нади».

Вот это просто кошмар какой-то! Представьте, как сотрудники будут поступать при таком стиле руководства. Они ничего не смогут делать самостоятельно. Главный бухгалтер дал распоряжение, но его подчиненный столкнулся с малейшей трудностью или просто забыл о задании – и работа остановилась. Зачем суетиться, когда любой сотрудник знает: «Если это действительно важно, то главбух перезвонит, напомнит, уточнит, поможет. А не позвонит, значит, дело не очень важное, тогда зачем мне лишний раз напрягаться?»

Это просто недопустимо! Нельзя баловать своих сотрудников «тактическими пинками». Они должны быть стратегическими. Основная задача – приучить подчиненных к неукоснительному выполнению ваших распоряжений. Сотрудник не должен решать, что важно, а что нет. Если распоряжение дано, оно должно быть выполнено. Иначе опять-таки никакого времени ни на что не хватит – только и будем делать, что через каждые пять минут беспокоиться: а все ли идет по плану? Да и голову свою забивать тем, что помнить, кому вы что поручили, крайне неэффективно.

Идеальная ситуация, когда телефон главного бухгалтера включен, но молчит и вы уверены: каждый из ваших подчиненных находится на своем месте и успевает сделать все,

что вы ему поручили. Вы спокойно уезжаете на семинар, в отпуск и не беспокоитесь, так как не сомневаетесь, что все идет как надо. А если что-то нарушит планы, то не вы, а сотрудники должны вам тут же позвонить и задать уточняющий вопрос: «Марья Петровна, здравствуйте! Вы поручили мне отправить платежку, а я не могу найти ключи от “Банка-Клиента”. Не подскажете, где я их могу взять?»

Если подписание первичных документов можно только ограничивать, то детальный контроль нужно полностью исключить.

Проверка качества работы сотрудников

Возьмем для примера функцию главного бухгалтера по проверке бухгалтерской или налоговой отчетности. Если процесс ее формирования не выстроен четко и в нем принимают участие несколько бухгалтеров, то вероятность ошибок, вызванных человеческим фактором, резко возрастает. При этом существенно увеличивается время, которое главный бухгалтер тратит на проверку того, все ли правильно сделано и не забыли ли чего.

Выход – регламентация процесса закрытия отчетного периода, желательно с дальнейшей автоматизацией. Контролировать регламентированный и автоматизированный процесс гораздо проще и быстрее. А главное – качество результата выше.

Единственно правильный и при этом универсальный способ борьбы с любым «убийцей» рабочего времени – постоянный контроль времени, которое вы на него расходуете. То есть иногда (не реже одного раза в год, а лучше каждые полгода) надо делать срез, а именно набросать бюджет своего рабочего времени и анализировать, куда и на что оно тратится. И на каждого «убийцу» устанавливать жесткий лимит, например: «Я не готова тратить более получаса в день на подписание первичных документов».

Только так можно удержать ситуацию под контролем. Без этого эффективной работы, приносящей моральное (да и материальное) удовлетворение, не получится. А освободившееся время вы сможете потратить на более важные дела, до которых раньше «все никак руки не доходили». Или, в конце концов, просто отдохнуть.

4.4. Природа периодических авралов и как ее обуздать

Аврал – это работа, выбивающаяся из привычного плана. А привычный план – это стандартный рабочий день (с 9:00 до 18:00), рабочая неделя с понедельника по пятницу и выходные в субботу-воскресенье.

В одной компании на дверях бухгалтерии висит шутовое объявление: «Часы работы: ежедневно с 8 до 17, кроме воскресенья». При этом красным маркером зачеркнуто «до 17» и надписано «до 20» и тем же красным маркером зачеркнуто «кроме воскресенья». Но, как известно, в каждой шутке только доля шутки: при таком графике эффективно работать невозможно.

В чем же причины не случайных, а повторяющихся из месяца в месяц переработок? Таких причин несколько.

Причина 1-я, профессиональная: попытка сделать абсолютно точную отчетность

Так как это сделать, как мы уже говорили, практически невозможно, отсюда и аврал – стремление до 24:00 28-го числа успеть максимально хорошо составить декларацию по налогу на прибыль. И чем ближе отчетная дата, тем интенсивнее работа, так как 20 % оставшегося результата (оставшейся точности) даются нам за счет 80 % усилий (помните принцип Парето?). Как устранить эту причину, мы уже об-

суждали – нужно обязательно договориться с генеральным директором о допустимом уровне качества.

Причина 2-я, объективная: специфика бизнеса

В одной компании самый важный клиент представляет первичные документы в самый последний момент: ему так удобнее. Отказаться от этого клиента в силу его важности и объемов продаж компания не может себе позволить, поэтому бухгалтерия вынуждена работать в последние дни перед каждой сдачей отчетности буквально круглосуточно. И главный бухгалтер обреченно с этим мирится – что поделаешь? Надо – значит надо. Но и тут не стоит опускать руки. Если мы не можем изменить обстоятельства, мы должны к ним приспособиться.

Можно, например, ввести в рабочий график бухгалтеров, принимающих непосредственное участие в подготовке отчетности, следующие изменения: с 26-го по 28-е число рабочий день установить с 9:00 до 21:00, а 29-е и 30-е сделать выходными днями. То есть официально дать людям отдохнуть после нескольких тяжелых дней, сделав привычный план (с 9:00 до 18:00) более гибким. И тогда это перестанет быть авралом, а будет восприниматься как часть плановой работы.

Просто представьте: после трех напряженных дней сдачи отчетности наступает первый послеавралный день. Как вы думаете, с какой эффективностью трудятся сотрудники в этот день? Если нормальная эффективность составляет 70–80 % рабочего времени, то первый день после сдачи отчет-

ности проходит с эффективностью максимум процентов 20. Максимум, ведь постоянно работать на пределе возможностей нельзя.

Не лучше ли дать бухгалтерам официальный выходной, чем обманывать самих себя? Пусть люди отдохнут и морально, и физически.

Если в организации существуют свои особенности ведения бизнеса, то и рабочий день сотрудников (в том числе бухгалтеров) должен быть не формальным, а учитывающим эту специфику.

Причина 3-я, субъективная: неконтролируемые отвлечения

Как мы уже говорили, сотрудники и сами отвлекаются, и их отвлекают. Если запланировать бухгалтеру полную восьмичасовую загрузку, то отвлечения никуда не денутся, а человек, чтобы успеть все выполнить, вынужден будет трудиться сверхурочно. План работы обязательно должен оставлять резервы времени как на непредвиденные задачи, так и на личные дела. О том, в каком именно объеме устанавливать для бухгалтеров эти резервы, мы обязательно поговорим в следующих главах.

Причина 4-я, самая сложная: неэффективное использование рабочего времени

На этой причине стоит остановиться подробнее.

4.5. Инвентаризация рабочего дня бухгалтера – взгляд снизу

Авралы, так же как и нехватка кадров, начинаются с крайне неэффективного использования рабочего времени.

Знаете ли вы, что наиболее эффективные сотрудники работают на хорошем уровне от силы пять-шесть часов в день из восьми? И это самые добросовестные. Менее старательные трудятся (то есть не отсиживают срок, а производят те или иные бухгалтерские продукты) еще меньше. Ни один человек не может полноценно работать все восемь часов в день в течение длительного времени, и изменить это не в наших силах. Поэтому ценность пяти-шести активных часов еще больше возрастает. Мы не можем позволить себе, чтобы наши сотрудники работали в это драгоценное время неэффективно.

На одном из предприятий, где мне довелось заниматься оптимизацией работы бухгалтерской службы, я, подойдя к сотруднику, стал наблюдать, как он трудится. Этот бухгалтер вводил в Excel в столбик примерно 15–20 многозначных чисел, потом на калькуляторе их складывал и вбивал получившийся результат в строку «Итого».

Когда я рассказываю об этом случае на семинарах, мне часто не верят, говоря: «Да вы что? Такого уже давно нигде нет!» Главный бухгалтер предприятия, о котором идет речь,

когда увидел это собственными глазами, был потрясен, так как тоже думал, что такого не может быть и уж тем более в его подразделении.

Другой пример, в другой компании. Тот же Excel и те же 20 чисел в столбце. Между 16-м и 17-м числами надо вставить еще одну строчку. Что делает работник? Он не добавляет строку, а стирает 17-е, 18-е, 19-е и 20-е числа и перебивает все заново. Сотрудники иногда не умеют делать даже самые элементарные вещи.

Третий пример. Я собственными глазами видел, как бухгалтер со степлером-«десяткой» мучительно пытался скрепить 10 страниц. За один раз «десятка» может пробить три, максимум пять страниц. И бухгалтер об этом знает, так как делает это не в первый раз! Он уже выработал целую технологию. Пробивает первый раз – скрепка ломается, он ее выковыривает. Потом второй раз очень медленно и аккуратно (это очень важно!) он пытается попасть в те же самые дырки. Скрепка опять ломается, и он снова ее выковыривает. Но после второго раза дырки стали глубже! И он продолжает. Опять прицеливается, и на третий раз – о счастье! – 10 страниц пробиваются полностью и документ скрепляется. На эту операцию уходит не менее 20 минут рабочего времени. Помните, если делать это хотя бы раз в день, во сколько дней в год это превращается? Вместо того чтобы подойти к руководителю и попросить степлер 24-го или 32-го размера, бухгалтер занимается изобретением «технологий». Са-

мое интересное, что он не ленится, он искренне работает, но можно ли назвать эту работу эффективной? Конечно, нет. И при этом мы говорим, что у нас очень много дел и мы ничего не успеваем.

Таких примеров можно привести очень много. К ним же относятся, например, ручное формирование бухгалтерских проводок, регистров, ведомостей и отчетности, ответы на бесконечное количество бестолковых звонков. Потерянные минуты превращаются в потерянные часы, а часы – в потерянные дни.

И самое печальное, к сожалению, что сотрудники редко сами могут сформулировать для руководителя проблему неэффективности своей работы. Одна женщина-бухгалтер очень мучилась, работая на старой, потертой, разваливающейся клавиатуре, вместо того чтобы подойти и попросить новую.

Задача главного бухгалтера – постоянно находить подобные неэффективные потери времени и бороться с ними. Но как их искать? Не стоять же над душой у каждого бухгалтера целыми днями!

Для этого есть замечательный инструмент, который называется учетом рабочего времени (сокращенно УРВ), помогающий взглянуть на рабочее время бухгалтера снизу. Постоянного наблюдения не требуется – сотрудники сами напишут, что они делают в течение рабочего дня.

Рабочее время бухгалтерии можно сравнить со свобод-

ным пространством в квартире. Живем в однокомнатной квартире, мучаемся, некуда вещи складывать: новые вещи приобретаются, старые – накапливаются, лежат мертвым грузом. Переезжаем в двухкомнатную: «Слава богу, какой простор!» Этого простора хватает максимум на год. Через год опять становится непонятно, откуда все накопилось, и хочется переехать уже в трехкомнатную квартиру.

Что делать? Есть два варианта. Либо купить новую, более просторную квартиру, либо устроить инвентаризацию в старой, найти неиспользуемые вещи и выкинуть их, освободив место для нужных. Приобрести более просторную квартиру (то есть увеличивать штат бухгалтерии) не позволяет генеральный директор. Он говорит: «В прошлом году взяли еще одного бухгалтера, и опять вам мало! Сначала наведите порядок в своем хозяйстве, и у вас будет достаточно свободного места, то есть свободного времени у ваших сотрудников».

Учет рабочего времени (УРВ) – очень важный инструмент, потому что позволяет найти скрытые, незаметные при поверхностном анализе потери времени. А таких в бухгалтерии большинство. Бухгалтеры, как правило, одни из самых добросовестных и ответственных сотрудников компании. Они, безусловно, тоже иногда расслабляются, но потери времени при этом невелики. Основные потери кроются в неэффективной работе, когда человек трудится усердно, а результатов выдает мало. И приведенные выше примеры – наилучшее тому подтверждение.

Существует три уровня глубины проработки УРВ.

Первый уровень – это простой учет использования рабочего времени: сколько человек потратил на выполнение той или иной задачи. Например, сегодня вводил накладные в информационную систему в течение 4 часов 20 минут. Казалось бы, просто, но непонятно. Этот учет нам мало что дает. Ну, вводил накладные, и что? А с какой эффективностью работал? Много вбил за это время или нет? Выполнил ли при этом нормативы? Неизвестно.

Второй уровень – более детальный – учет результатов труда, который фиксирует не только то, что было сделано, но и в каком количестве. 4 часа 20 минут вводил накладные, за это время ввел 50 штук.

И третий, самый качественный и точный учет – не просто что и сколько было сделано, а еще и с каким качеством. Как в анекдоте про блондинку, которая приходит устраиваться на работу и говорит: «Я печатаю со скоростью тысяча ударов в минуту! Правда, потом такая ерунда получается...» Так же и в бухгалтерии: вроде бы введено 50 накладных, но потом оказалось, что там столько ерунды, каждая вторая накладная с ошибками. В норматив человек уложился, зато потом он или его коллеги два дня все переделывали. Третий уровень учета наиболее качественный, но очень сложный для контроля. Чем детальнее учет, тем труднее его вести и проверять.

Поэтому надо придерживаться золотой середины. Для на-

чала вполне достаточно наладить учет второго уровня и отслеживать результаты труда. Это уже будет большой шаг вперед.

С чего можно начать ведение УРВ?

Одна сотрудница пришла однажды ко мне и сказала: «Я что-то мало получаю, хочется зарплату побольше, так как я очень напряженно и много в последнее время работаю». А я видел совсем другую картину. Во-первых, она в рабочее время много болтала по телефону с подругами и мужем. Звонки буквально через каждые 15 минут. Во-вторых, постоянно отвлекала коллег какими-то бытовыми разговорами и сплетнями – кто с кем, когда, куда и зачем. Я чувствовал, что она недорабатывает даже до своего нынешнего оклада.

Что можно было ей ответить? Можно было сказать: «Нет, я считаю, что повышать тебе зарплату не за что». Но что сделал бы сотрудник? Конечно, обиделся бы: «Как это? Я считаю, что много работаю, а меня не ценят и не уважают». После этого он либо сразу уволился бы, хлопнув дверью, либо, затаив обиду, начал бы заниматься скрытым саботажем: «Ах, вы так, тогда я вот так, получайте!» Это неправильно.

Я сказал: «Да, возможно ты права, но на сколько нужно поднять зарплату, чтобы все было справедливо, – на 5, 20 или 100 %? Насколько ты работаешь больше, чем получаешь? Давай сделаем так: ты в течение месяца проведешь УРВ, а потом мы посмотрим и поговорим с тобой, оценим твою реальную загрузку». И она начала вести учет.

Это очень хороший стимул для сотрудника – вести УРВ, чтобы получить возможность увеличить размер заработной платы. Если главный бухгалтер может применить такой стимул – нужно этим воспользоваться. К сожалению, такая возможность есть не у всех. Если авторитет главного бухгалтера в глазах генерального директора пока еще невысок и руководитель не ощущает эффективность работы бухгалтерии, то, как правило, на увеличение бюджета бухгалтерии наложен запрет.

В таком случае заинтересовать бухгалтера в ведении УРВ сложнее, но тоже можно. Мы способны пообещать ему не увеличение заработной платы, а снижение текущей нагрузки при сохранении прежнего уровня дохода. Если мы убедим бухгалтера, что в результате ведения УРВ сможем найти все его непроизводительные потери времени (а это позволит ему делать всю необходимую работу гораздо быстрее), то тем самым предложим ему хороший стимул. Например, вы говорите бухгалтеру, что в результате наведения порядка в делах средняя продолжительность его рабочего дня, по вашим оценкам, сократится с десяти часов до девяти, а то и больше.

Для тех сотрудников, кто изо дня в день вертится как белка в колесе и хотел бы разгрузить свой день, это очень хороший стимул. Даже без увеличения зарплаты.

В табл. 4.4 приведен пример УРВ в Excel, проведенный сотрудницей, о которой я рассказывал выше. Это хроника одного из ее обычных рабочих дней.

Заполняется сотрудником в течение рабочего дня

Вычисляется автоматически

		Продолжительность час:мин
	8:54 начало рабочего дня (появление на рабочем месте)	
1	9:00 запуск компьютера	0:06
2	9:15 отправляла письмо по электронной почте (3 шт.) для финдиректора	0:15
3	9:24 отправляла письмо по электронной почте для гендиректора	0:09
4	9:30 заказала на завтра воду	0:06
5	9:32 запустила на печать 17 методичек	0:02
6	11:20 разбирала методичку, 17 шт.	1:48
7	12:26 вставляла методичку в папки, 17 шт.	1:06
8	13:10 собирала все для Виталия в Питер	0:44
9	14:10 обед	1:00
10	14:20 выясняла с Ольгой, будет ли семинар «Подготовка руководителей среднего звена»	0:10
11	14:31 вносила в расписание семинаров даты новых семинаров	0:11
12	14:36 распечатала 2 файла на принтере	0:05
13	15:02 искала в интернете программистов для Павла, нет подходящих резюме	0:26
14	15:37 общалась с Ириной по поводу заказов зала, как это сейчас происходит	0:35
15	16:02 следила за принтером, как он печатал методичку, потому что он много раз выходил из строя	0:25
16	16:10 звонила в «СЭТ», отказалась от зала на 10–12 марта	0:08
17	16:40 собирала папку со всеми данными по компании, списки корпоративных семинаров, заказ гостиниц, телефоны сотрудников, поставщиков, уведомление об упрощенке, разрешение на вынос и бронирование гостиниц	0:30
18	16:45 рассказывала Ольге, как дойти до «Бегемота»	0:05
19	17:00 делала инвентаризацию канцтоваров для семинаров	0:15
20	17:15 передавала Ирине всё по описи для Виталия в Питер	0:15
21	17:30 проверяла по расписанию тренингов заведенные мной папки под семинары	0:15
22	17:45 делала фин. отчет по семинару «Управление отделом продаж» для менеджеров	0:15
23	18:00 писала 3 заявления для Ирины в отдел кадров	0:15
24	18:10 выясняла у Ирины стоимость арендованных нами залов для ведения бюджета	0:10
Общее время:		9:16

Таблица 4.4. Форма учета рабочего времени

Как вы видите, форма УРВ достаточно простая – сотрудник заполняет только три левых столбца, а серые ячейки рассчитываются автоматически по заранее прописанным формулам.

Нужно показать время прихода на работу и потом нарастающим итогом заполнять непрерывно, без белых пятен, весь рабочий день. При этом указывать только время окончания каждой работы, которое совпадает с временем начала следующей.

Очень важно заполнять УРВ именно в течение рабочего дня, так как огромное количество небольших, но важных дел вспомнить к вечеру невозможно. Некоторые пытаются заниматься заполнением формы утром следующего дня, размышляя примерно так: «Я только что пришел, надо раскататься, а давай-ка я заполню вчерашний УРВ». В результате вымучивает несколько строчек, указывая очень приблизительное время, и на этом все заканчивается. Ценность такого документа нулевая, даже отрицательная, так как время на учет потрачено, а толку никакого.

Чем точнее и подробнее будет учет рабочего времени, тем больше резервов повышения эффективности мы сможем найти.

Посмотрите на табл. 4.4. Пока пропустим небольшие

строчки продолжительностью 6, 15, 9 минут и т. п. и остановимся на самой крупной задаче под номером 6: «разбирала методичку, 17 шт.» Начало – 9:32, окончание – 11:20, итого продолжительность – 1 час 48 минут. Методичка – это раздаточные материалы к семинару, текст примерно на 60 страницах. «Разобрать методичку» – это запустить на печать 17 экземпляров и разложить потом все листы по копиям. Принтер печатает 17 первых страниц, 17 вторых, 17 третьих и т. д. Затем нужно подойти к столу попросторнее и разложить одну большую стопу бумаги на 17 стопок. Сколько времени на это нужно? Моделируем ситуацию. Одну страницу можно разложить за секунду, таким образом, 60 страниц – за 60 секунд (или за минуту). 17 методичек – 17 минут. Мы понимаем, что сотрудники у нас не роботы, поэтому округляем эту цифру до получаса. Пусть полчаса, но никак не 1 час 48 минут!

Почему же сотрудница написала именно так? А потому что нужно как-то отчитаться за время, потраченное на бесконечные разговоры по телефону и с коллегами. Понятно, что сотрудники никогда не указывают занятия вроде «вышла покурить», «позвонила мужу» и т. д., они стремятся «растворить» это время в рабочих делах.

Я как руководитель ничего не имею против личных дел. Ведь, например, просто необходимо в рабочее время позвонить ребенку и узнать, пришел ли он из школы, пообедал или нет. И когда личные дела в течение дня не превышают

пределов разумного, это нормально. Но, извините, 1 час 48 минут или более чем в шесть раз выше нормативного времени – это уже наглость, по-другому не скажешь.

Проанализируем следующую строчку – «вставляла методичку в папки, 17 шт.» Нужно дыроколом сделать дырки в листах и вставить в папку. Работы максимум на полчаса, но никак не на 1 час 06 минут.

Мы рассмотрели две самые большие по продолжительности задачи за день, которые явно бросаются в глаза. Все остальное – мелочи, в основном продолжительностью не более 30 минут. И в этом еще одно важное свойство УРВ – он не оставляет сомнения в том, что время в течение рабочего дня утекает незаметно.

Вспомните, что обычно происходит, когда приходишь в супермаркет. Зашел за хлебом, а смотришь, раз-раз – и корзина полнехонька, кассир сообщает: «С вас 1539 рублей». Начинаешь проверять по чеку – откуда? Вроде не взял ничего дорогого, а сумма набежала немаленькая. Пересчитываешь – здесь 54 рубля, там 38 рублей, и потихонечку набегает.

Так и со временем: сюда 15 минут, туда 35 – и уже весь день прошел. Общее время работы в приведенном примере – 9 часов 16 минут, а вспомнить-то особо и нечего. Поэтому в данном учете не должно быть мелочей – надо одинаково тщательно анализировать и крупные задачи, и мелкие. И когда мы начинаем присматриваться внимательнее, то выясняется много интересного. Как вам нравится, например, 15-я

строка: «Следила за принтером, как он печатал методичку, потому что он много раз выходил из строя»?

То есть 25 минут – а мы знаем, что 25 минут в день – это полтора месяца в год, – человек стоял и гипнотизировал принтер. С одной стороны, это проявление ответственности. вдруг бумагу начнет зажевывать, тогда нужно срочно ее вытаскивать! Иначе принтер сломается и весь офис останется без возможности что-либо распечатывать. Но, с другой стороны, сколько можно так стоять? Когда я увидел эту запись в УРВ, я спроецировал это на других сотрудников и подумал: ведь у нас постоянно кто-нибудь что-нибудь распечатывает. То есть постоянно кто-то рядом с этим принтером стоит и его гипнотизирует. И если взять самую скромную по московским меркам зарплату офисного работника – 20 000 рублей в месяц, то получается, что руководство компании ежемесячно платит такую сумму за гипнотизирование принтера. Новый принтер стоит как минимум в два раза меньше – 10 тысяч, а то и дешевле. Получается, что покупка нового принтера окупит себя уже через две недели за счет того, что сотрудники перестанут тратить свое время на такой бестолковый продукт, как «стояние у принтера». Ни один из сотрудников не вышел с инициативой покупки нового принтера, и пока мы не начали писать УРВ, эта проблема оставалась незамеченной и нерешенной.

Следующий пример – строка 13: «Искала в интернете программистов, нет подходящих резюме». Расход времени – 26

минут. Как в анекдоте: «Играл в “Поле чудес”, угадал все буквы, но не смог назвать слово». Вот как оценивать такую работу? Пытаться узнать, сколько резюме она успела просмотреть? А смысл? Нас должен интересовать результат работы. Если в течение нескольких дней подряд сотрудница пишет подобные сведения, а результата по-прежнему нет, можно не сомневаться: реально время уходит не на поиск, а совсем на другие вещи.

Таких моментов, как я уже говорил, много. И мелкими они кажутся только на первый взгляд, так как, собравшись вместе, они выливаются в очень существенную потерю эффективности работы подразделения.

Я сознательно привел в рассказе про УРВ небухгалтерский пример, чтобы вы не подумали, что бухгалтеры в данном случае какие-то особенные – они такие же сотрудники, как и во всех остальных отделах.

Задачи, которые решает УРВ

Учет рабочего времени снизу позволяет решить сразу несколько задач, первая из которых – выявить неэффективно расходуемое время.

Помните пример с «разложением по копиям»? Даже если бы сотрудница вместо 1 часа 48 минут написала «полчаса» или даже «17 минут», то есть все соответствовало бы нормативам, нам все равно было бы жалко, что столько времени

потрачено впустую. В Excel есть замечательная функция – перед выводом на печать можно установить галочку «Разобрать по копиям», и компьютер сам печатает экземпляры в нужной последовательности страниц. Просто сотрудница не знала о такой возможности, а мы не подозревали, что она делает все вручную, пока не начали вести УРВ.

Этот учет позволяет нам увидеть, какие знания и навыки надо развивать у каждого конкретного бухгалтера. Это касается не только Excel и Word, но и 1С, и других бухгалтерских программ – там тоже существуют большие проблемы с эффективной работой. Также становится понятно, что и где нуждается в дополнительной автоматизации, механизации и разработке технологий работы.

В следующих главах мы подробно поговорим о главных навыках, о том, как их развивать в сотрудниках, а также как совершенствовать инфраструктуру бухгалтерии, обеспечивающую эффективную работу.

УРВ позволяет также увидеть реальную загрузку человека, получить статистику для разработки нормативов, обоснованно повысить зарплату тем, кто достоин, и не делать этого по отношению к тем, кто не заслуживает поощрения.

Например, в одной компании после проведенного учета рабочего времени одному из бухгалтеров не то что не повысили, а даже снизили зарплату на 20 %. Реальная загрузка этой сотрудницы оказалась существенно ниже нормативной. Как вы думаете, она уволилась? Нет, осталась, так как сни-

жение зарплаты было скомпенсировано официальным установлением сокращенного графика работы.

Учет рабочего времени позволяет доказать генеральному директору необходимость увеличения штата бухгалтерии, то есть без эмоций, используя только факты, показать, что никто в бухгалтерии без дела не сидит, сверх меры не отвлекается, но при этом загрузка превышает нормативный рабочий день.

Как вариант главный бухгалтер может вместо увеличения штата аргументированно попросить генерального директора об инвестициях в свое подразделение. Например, оплатить услуги сторонних программистов, которые настроят автоматизированный обмен информацией между 1С и «Банком-Клиентом», в результате чего время бухгалтера по учету банковских операций заметно высвободится, а текущая нагрузка – снизится.

В конце концов ведение УРВ само по себе не позволяет излишне расслабляться в течение рабочего дня. Когда нужно постоянно записывать то, чем занимаешься, самодисциплина резко возрастает.

Как правильно построить работу с УРВ

Учет рабочего времени – замечательный инструмент. Но, к сожалению, часто приходится слышать, что опыт его использования был неудачным. Месяц-другой худо-бедно по-

вели, а потом – бросили, так как результатов никто не почувствовал. Большинство неудач связано с тем, что УРВ просто неправильно используют, пытаются объять необъятное: охватить все и сразу и вести постоянно.

Давайте посчитаем. Как видно из табл. 4.4, описание одного дня занимает около 30 строк. Если штат бухгалтерии – 10 человек и каждый из них ежедневно в течение месяца ведет УРВ – сколько получается строк? 30 строк умножить на 20 дней – это уже 600 строк в месяц. И еще надо умножить на 10 человек. Итого по истечении месяца главному бухгалтеру нужно не просто внимательно прочитать, но еще и проанализировать 6000 строк.

Учитывая, что у главного бухгалтера много другой текущей работы, на тщательный анализ того, что написали сотрудники, времени не хватит. Получится, что мы заинтересовали бухгалтеров на написание УРВ, они старались, а мы ничего не сделали для них по результатам этой работы. Поэтому ко второму месяцу ведения УРВ мотивация потеряна, сотрудники начинают строчить формальные отписки, выражать недовольство дополнительной работой, и главный бухгалтер все приостанавливает.

Чтобы этого не произошло, надо брать на себя выполнимые вещи. Например, не весь месяц сразу, а только один день из жизни бухгалтерии. Это всего 300 строчек, которые главный бухгалтер в состоянии тщательно проанализировать в течение следующей недели, найти источники существенных

потерь времени и начать бороться с ними.

После того как бухгалтеры почувствуют реальную отдачу от ведения УРВ (например, покупка нового принтера), можно попросить сотрудников прохронометрировать еще один день. Например, в первый раз они описывали неавральный, спокойный день, а во второй (когда бухгалтеры научились вести УРВ и чувствуют его пользу) – самый авральный, когда каждая минута дорога. В одной компании УРВ выявил, что в последние дни перед сдачей отчетности бухгалтеры, перед тем как приступить к формированию отчета, раскладывают первичку по датам и контрагентам. После того как главный бухгалтер распорядился сортировать первичные документы не в конце, а в течение месяца, авральность в последние дни перед отчетом существенно снизилась.

Другой способ использования УРВ – взять в качестве объекта исследования не всех бухгалтеров сразу, а только одного. Ведь если рабочее время всей бухгалтерии можно сравнить с квартирой, то рабочее время каждого бухгалтера можно сравнить со шкафом в ней. Можно наводить порядок сразу везде, а можно – в отдельных шкафах, то есть с отдельными сотрудниками.

Начать лучше с самого, на ваш взгляд, проблемного шкафа, то есть с того сотрудника, у кого, по вашим ощущениям, существуют наибольшие проблемы с результативностью. Тогда эффект от ведения УРВ будет максимальным.

Очень часто, приступая к работе по УРВ, главные бухгалтеры

теры начинают с себя. И это правильно по нескольким причинам. Во-первых, минута времени главбуха – самая дорогая в подразделении и эффект от наведения порядка в его рабочем времени будет больше, чем у любого из бухгалтеров. Во-вторых, если вы на себе испытаете и поймете, что такое УРВ, как его вести и чем он помогает, то ваша просьба к сотрудникам вести УРВ будет звучать гораздо убедительнее. И, главное, в-третьих, освободив свое время, вы сможете направить его на наведение порядка в работе своих подчиненных.

Итак, если речь идет об одном сотруднике, то он должен вести свой УРВ в течение месяца. Желательно, чтобы учет велся каждый день, без пробелов. Но если в какой-то из дней случится совсем уж сильный аврал, то не беда – на следующий день нужно снова продолжить. Бывает, что человек бросает курить, три дня держится, а на четвертый срывается, выкуривает одну сигарету, потом еще одну, и потом все, пошло-поехало. Такого быть не должно. Если, например, 4-го числа не было сил вести УРВ, это не значит, что нужно ждать следующего месяца, чтобы начать все сначала. Нужно 5-го обязательно продолжить ведение учета. А главный бухгалтер должен анализировать записи не сразу за весь месяц, а по возможности ежедневно, вслед за сотрудником, чтобы при необходимости корректировать его, предлагая какую-то работу расписывать более подробно, а какую-то – менее.

Следующий важный момент: если сотруднику тяжело сразу вести учет в формате «что и сколько сделано», можно на-

чать с первого уровня детализации, то есть указывать хотя бы процесс – «что делал». И постепенно под контролем главного бухгалтера переходить к более и более качественному уровню описания своей работы.

Файлы с УРВ нужно поместить на файл-сервер, то есть общий компьютер в сети, чтобы в любой момент вам как руководителю можно было открыть файл с УРВ любого из сотрудников. Иначе может получиться так: вы захотите вечером, после окончания рабочего дня, заняться анализом УРВ, а файл хранится на компьютере бухгалтера, который уже выключен, потому что человек ушел домой.

Кроме того, если сотрудники будут знать, что вы в любой момент можете их проконтролировать, они станут собраннее и начнут вести УРВ как положено, в течение всего дня.

И, наконец, главное. Инвентаризация рабочего времени, проведенная в первый раз за много лет, даст наиболее ощутимый эффект, однако время нужно продолжать инвентаризировать постоянно, так как постепенно оно снова начинает обрывать ненужным хламом.

Оптимальный период – раз в год, идеальный – раз в полгода.

Как добиться качественного ведения УРВ

Можно директивно заставить сотрудников вести УРВ. Но

если мы не хотим, чтобы эта работа превратилась в формальные отписки, следует действовать убеждением.

Как мотивировать – мы уже говорили. Вы обещаете либо увеличение зарплаты, либо снижение текущей нагрузки. Главное, чтобы бухгалтер понял все правильно – сам факт ведения УРВ автоматически не гарантирует увеличения зарплаты. Вот если УРВ выявит, что сотрудник перерос свой уровень дохода, тогда есть предмет для разговора.

Хорошие сотрудники, которые действительно перегружены работой, воспримут эту аргументацию с удовольствием (особенно если главный бухгалтер на собственном примере покажет, как ему помог УРВ) и будут вести учет своевременно и максимально точно. Тем более что делать это в течение всего одного дня не так уж и сложно.

Но есть работники, которые всеми правдами и неправдами пытаются избавиться от необходимости вести свой УРВ. Вот не хотят писать – и всё тут. Причина проста: человек знает, что работает неэффективно, но его все устраивает. Он привык не перегружаться, но при этом хорошо научился пиарить себя, изображая бурную деятельность. Любимая фраза таких сотрудников: «Скажите спасибо, что я за такие деньги вообще на работу прихожу!» Он чувствует, что УРВ вскроет реальную картину, поэтому начинает придумывать разные отговорки.

Главная из них – «Некогда! Своей работы полно, а вы еще УРВ даете! Когда я буду этим заниматься?» Бывает, что

этот вопрос смущает и добросовестных сотрудников, так как опыта в ведении УРВ у них нет.

В таких случаях не надо спорить, лучше посчитать все в цифрах, используя норматив на печатание текста. С его подробного рассмотрения мы начнем следующую главу, в которой поговорим о разработке нормативов на бухгалтерские продукты.

А сейчас я просто приведу вам результат: в среднем на написание УРВ за день уходит не более 10 минут. А что такое 10 минут из восьмичасового рабочего дня? Это $1/6$ часа, а 1 час – $1/8$ рабочего дня. То есть 10 минут – это $1/48$ рабочего дня, или примерно 2 %. Всего 2 %, учитывая, что на отвлечения от работы, как мы уже говорили, уходит минимум в 10 раз больше! И как бы ни был занят добросовестный сотрудник, он всегда найдет 10 минут в день на ведение УРВ. Он поймет, что это нужно прежде всего ему самому, так как в перспективе позволит экономить часы и вырваться из непрерывно аврального состояния. Так что разговоры о том, что «некогда», это разговоры ни о чем. Это просто отсутствие опыта или попытка манипуляции.

Некоторые утверждают: «Я целый день бегаю, за компьютером практически не сижу, как я буду вести УРВ в течение дня? Не таскать же за собой компьютер!» Ответ на этот и подобные вопросы прост: кто хочет – ищет средство, кто не хочет – ищет причины. В данном случае можно завести блокнот и в течение дня все в него записывать, а вечером сесть и

занести эти данные в компьютер. Да, придется потрудиться, а что делать? Если мы хотим навести порядок в своей работе, другого выхода просто нет.

Но как быть, если человек все-таки не хочет писать УРВ? Заставлять бесполезно. Ведение УРВ – не самоцель. Нам важна реальная картина происходящего, чтобы наводить порядок, поэтому отписки нам не нужны.

Может, снижать таким сотрудникам зарплату? Нам это тоже не нужно. Для чего мы просим человека вести УРВ? Чтобы повысить эффективность его деятельности, чтобы он в рабочее время успевал производить больше полезных продуктов. Вот и надо тем, кто не хочет заполнять таблицу УРВ, просто давать дополнительную нагрузку. Ненамного, не больше 10 %. Например, дать ему вести еще один склад, сняв часть обязанностей с более загруженного бухгалтера.

Если сотрудник, получивший дополнительную работу, скажет: «Как же так? Я и без этого ничего не успеваю!», главный бухгалтер должен вернуться к вопросу ведения УРВ. Напомните коллеге: «Я же предлагал тебе вести учет рабочего времени, а ты отказался. Но без этого я не могу оценить твою загрузку, покажи мне ее. Более того, я верю, что ты усердно работаешь, но, как показывает практика, огромное количество действий делается впустую. Ты даже сам не знаешь, как себе помочь. Наверняка ты где-то что-то упускаешь, в Excel вручную складываешь или еще что-нибудь. УРВ ведется не для того, чтобы уличить человека в чем-то

нехорошем, а чтобы помочь ему работать эффективнее».

После этого либо бухгалтер начнет вести УРВ, так как действительно загружен и захочет это доказать, либо без лишнего шума займется дополнительной работой, потому что понимает: если начнут разбираться в его УРВ, то найдут там еще больше резервов. Именно это нам и нужно. В следующем месяце попробуйте увеличить нагрузку этого сотрудника также на 5–10 % и снова посмотреть на реакцию. И так до тех пор, пока степень его загруженности не начнет вас устраивать.

В заключение этой главы хочу еще раз подчеркнуть важность подобного анализа рабочего времени. Пока главный бухгалтер не начнет действовать на этом микроуровне, он никогда не узнает реальной эффективности работы своих сотрудников, а также не сможет правильно повлиять на ее рост.

Проще всего попросить у генерального директора дополнительную штатную единицу. Правильнее – сначала попробовать повысить результативность работы уже имеющихся сотрудников. Вполне возможно, что новый бухгалтер вам и не потребуется. А если все-таки понадобится, то у вас уже будут готовы аргументы для генерального директора. С ними ваши слова будут выглядеть гораздо убедительнее.

Глава 5. Как оценить эффективность и рассчитать реальный процент загрузки каждого сотрудника бухгалтерии

В предыдущих главах мы говорили о том, чем загружена бухгалтерия, какие продукты изготавливает, а также о том, куда уходит время главного бухгалтера и его сотрудников.

Теперь перед главным бухгалтером стоит задача понять, какова реальная загрузка каждого бухгалтера полезной работой, то есть насколько эффективно он выполняет возложенные на него обязанности.

Чтобы разобраться в этом, необходимо как можно объективнее оценить объем работы, который нужно выполнять бухгалтерам на закрепленных за ними участках.

Особенно важно оценить реальную загрузку сотрудников, когда в бухгалтерии ощущается нехватка кадров. Допустим, в бухгалтерии трудятся десять человек. Если у каждого из них эффективность работы повысится хотя бы на 50 минут в день, то это будет равносильно появлению одиннадцатой штатной единицы.

Не могу не сказать еще раз о преимуществах больших компаний. Чем крупнее организация, тем больше сотрудни-

ков в бухгалтерии и, соответственно, тем проще повысить эффективность работы подразделения. Так, например, если в компании не десять, а двадцать пять бухгалтеров и каждый из них сэкономит всего по 20 минут в день, то это будет равносильно принятию в штат двадцать шестого сотрудника.

Поэтому, перед тем как идти к генеральному директору с просьбой о выделении дополнительной штатной единицы, вы должны четко сформулировать позицию, согласно которой все имеющиеся на сегодняшний день сотрудники бухгалтерии загружены полностью. Увидеть неэффективные потери времени поможет УРВ, а оценить, насколько именно они неэффективны, – нормативы.

Провести объективную оценку реальных объемов работы следует и тогда, когда на свою постоянную перегруженность сетуют сами бухгалтеры. При этом важно разобраться (и данная глава поможет в этом), чем это вызвано по отношению к каждому конкретному сотруднику: действительно ли речь идет о больших объемах работы или дело в другом, например в низкой квалификации или неумении правильно организовать свое рабочее время.

5.1. Язык цифр вместо эмоций и слов-паразитов

На одном из моих семинаров рядом оказались два бухгалтера из разных компаний, при этом один из них жаловался на свою судьбу. Причина жалоб – слишком большой объем основных средств, а она одна и поэтому у нее аврал каждый месяц. Второй бухгалтер отнеслась к коллеге с сочувствием и сообщила, что ей повезло больше: у них основных средств не так много и она все успевает.

Но самое интересное обнаружилось тогда, когда я попросил обеих рассказать, о каком именно количестве основных средств идет речь.

Выяснилось, что у той, у кого постоянные авралы, 2000 штук. А у той, у которой «все хорошо», – 20 тысяч, то есть в 10 раз больше! Просто, как оказалось, бухгалтер, отвечающая за 2000 штук, ведет их в Excel. Естественно, при этом она постоянно что-то путает и теряет, практически вручную начисляет амортизационные отчисления и т. д. А если компания купит еще 10 новых единиц, то ей вообще не справиться. В другой организации, с объемом в 20 тысяч, программисты так настроили 1С, что все делается очень быстро. Три часа – и вся амортизация посчитана. Докупили еще 100 единиц? Ну и что? Бухгалтер даже карточки основных средств сам не вводит – это делают соответствующие функ-

циональные специалисты. А бухгалтерия только проверяет и амортизационную группу присваивает.

Одним словом, дело, оказывается, не в количестве основных средств, а в неправильной автоматизации. Именно отсутствие нормальной автоматизации этого участка вызывает подобную субъективную и зачастую очень эмоциональную оценку объема работы.

Невозможно разобраться в уровне загрузки бухгалтера, используя слова-паразиты «много – мало», «быстро – медленно», «тяжело – легко», «часто – редко» и т. д. Все эти слова засоряют наш профессиональный язык, мешают правильно понимать друг друга.

Представьте, что бухгалтер по учету банковских операций пришел к вам просить увеличить заработную плату или нанять помощника, обосновывая это тем, что количество платежных поручений за последний год резко возросло. Вы спрашиваете, сколько платежей в месяц приходится обрабатывать сейчас и сколько – год назад. В ответ – пауза и затем робкое: «не помню... надо посмотреть...» О чем тут можно дальше говорить? Посмотришь – приходи.

Первое, что необходимо сделать, – это перейти от эмоциональных и субъективных оценок на язык цифр и фактов. Ведь даже должность обязывает: кому, как не бухгалтеру, разговаривать на таком языке?

5.2. В чем заключаются тонкости нормирования сложных бухгалтерских продуктов

Как я уже говорил, нормативы имеют очень важное значение – они призваны показать, хорошо или плохо работает тот или иной сотрудник.

При этом большинство бухгалтерских продуктов слишком сложны для того, чтобы с необходимой точностью оценивать нормативное время на их изготовление. Ведь если погрешность в нормативных значениях получится чересчур большая, можно запросто обидеть человека, необоснованно упрекнув его в невыполнении того или иного норматива.

Чтобы снизить погрешность и повысить точность норматива, сложносоставные продукты лучше разделить на элементарные, то есть очень простые и понятные операции (с нормированием которых трудно серьезно ошибиться). И их пронормировать. А после этого можно рассчитать нормативы на составной продукт: просто сложить нормативы на изготовление всех входящих в него элементарных продуктов.

Давайте рассмотрим разные типы документов, обрабатываемых бухгалтерами.

Начнем с платежного поручения. Все платежки имеют практически одинаковый объем информации, поэтому тру-

доемкость их внесения в информационную систему также примерно одинакова. И если мы видим, что вчера бухгалтер по учету банковских операций внес двадцать платежей, а сегодня – тридцать, то можно утверждать, что сегодня он сделал в полтора раза больше работы, чем вчера. Поэтому платежное поручение – это элементарный продукт, который не требует дальнейшего дробления.

Другой документ – накладная на отпуск материалов на сторону (табл. 5.1).

**НАКЛАДНАЯ № 169 от 6 августа 2013 г.
НА ОТПУСК МАТЕРИАЛОВ НА СТОРОНУ**

Форма по ОКПУ

По ОКПО

Код
0315007

ОРГАНИЗАЦИЯ:

Дата составления	Код вида операции	Отправитель		Получатель		Ответственный за поставку		
		структурное подразделение	вид деятельности	структурное подразделение	вид деятельности	структурное подразделение	вид деятельности	код исполнит.
		ООО «Строительные материалы»		ОАО «Дорстрой- механика»				

Основание:

Кому:

Через кого:

Корреспондирующий счет		Материальные ценности		Единица измерения		Количество		Цена, руб., коп.	Сумма без учета НДС	Сумма НДС, руб., коп.	Сумма с учетом НДС, руб., коп.
счет (субсчет)	код аналит.	наименование	номер	код	наименование	надлежит	отпущено				
		Битум БНД 90/130			Т		246,7	3 333,0	822 251,1	164 450,22	986 701,32

Всего отпущено: 1 (одно) наименование.
Отпуск разрешил: Директор _____

Главный бухгалтер: _____

Отпустил: _____

Получил: _____

Таблица 5.1. Пример элементарного бухгалтерского продукта

Серым цветом выделены ячейки, которые заполняются бухгалтером. Заполнение накладной – это сложносоставной продукт, так как табличная часть у разных накладных может содержать различное количество записей. В одной накладной может быть заполнена всего одна строка, в другой – 10, в третьей – все 200.

И если бухгалтер внес вчера двадцать накладных, а сегодня – тридцать, то, в отличие от ситуации с платежками, эта информация нам ничем не поможет. В зависимости от количества строк трудоемкость внесения накладных будет отличаться очень существенно. И вполне возможно, что вчера бухгалтер работал гораздо больше, чем сегодня, просто потому что накладные были сложнее.

Таким образом, чтобы получить более точную картину по трудоемкости изготовления продукта «Заполнение накладной», его нужно разбить на два элементарных: «Ввод шапки накладной» и «Ввод строки табличной части накладной». А каждый из них уже можно нормировать, так как время на их заполнение в любой накладной будет примерно одинаковым.

Итак, чтобы оценить общую нормативную загрузку сотрудника, следует сложить все составные продукты, которые он производит.

В табл. 5.2 приведен пример такого расчета.

Название первичной формы	Норматив на документ, мин	Норматив на шапку, мин	Норматив на строку, мин	Кол-во документов	Кол-во строк	Нормативное время на заполнение, мин
Платежное поручение	2	X	X	50	X	100
Расходная накладная	X	2	1	100	240	440
					Итого, мин	540
					Итого, час	9

Таблица 5.2. Расчет нормативного времени на заполнение первичных форм (ПФ)

Допустим, мы установили нормативное время на ввод одного платежного поручения в информационную систему – 2 минуты. За день бухгалтером было введено 50 платежей. Умножаем 2 минуты на 50, получаем 100 минут. С накладной сложнее. Норматив на шапку – 2 минуты, норматив на строку – 1 минута. Количество документов – 100 (итого на ввод шапки $2 \times 100 = 200$), количество строк – 240 (итого на ввод строк $1 \times 240 = 240$). Следовательно, по нормативу должно быть израсходовано 440 минут на заполнение 100 накладных. Складываем с платежками и получаем 540 минут, или 9 часов работы бухгалтера.

И не стоит бояться таких детальных расчетов. Во-первых, по-другому посчитать реальную загрузку бухгалтеров просто не получится – погрешность будет слишком высокой. А во-вторых, получить данные о количестве введенных доку-

ментов или строк за любой период (день, неделю, месяц) не составляет труда – достаточно один раз попросить программистов настроить соответствующий отчет, обращающийся к базе данных информационной системы. Главное, чтобы каждый бухгалтер работал под своим персональным логином и тщательно скрываемым от других пользователей паролем.

5.3. Как самостоятельно разработать нужный норматив

Основные методы нормирования

Первый метод разработки нормативов – исходя из известной максимальной производительности. Он очень прост – можно попробовать найти норматив в каком-либо из открытых источников информации, например использовать результаты исследований институтов, профессионально занимающихся нормированием труда.

Второй – исходя из тестовой максимальной производительности. Мы сами должны провести исследование и замеры. При этом можно использовать данные информационной системы (в этом случае человек не знает, что за ним наблюдают), секундомер (человек знает, что за ним наблюдают) или сведения из УРВ (человек сам сообщает, сколько времени заняло у него выполнение того или иного задания). Применяя секундомер, нужно учитывать, что грамотный сотрудник будет работать медленнее, чем может, чтобы получившийся норматив оказался максимально щадящим.

Следующий метод – исходя из тестовой производительности лояльного непрофессионала. Например, бухгалтер по учету материалов занимает место бухгалтера по расчетам с

поставщиками, и наоборот. Оба вполне лояльны компании и не заинтересованы в искажении нормативов, оба стараются, но, не будучи профессионалами на другом участке, они работают намного медленнее. По статистике, лояльный непрофессионал выполняет работу не в два и даже не в три раза медленнее профессионала, а в целых шесть раз! Так, например, если человек никогда раньше не составлял служебных записок, он потратит на написание одной страницы не один час, а шесть. Разумеется, если захочет сделать ее на том же качественном уровне, что и профессионал.

И, наконец, мой самый любимый метод – «сколько не жалко» (СНЖ). Этот метод особенно хорош в тех случаях, когда подсчитать продукт достаточно сложно. Например, чтение изменений в законодательстве. Мы уже говорили: их так много, что можно читать целыми днями и все равно за всем не уследишь. Поэтому я как заказчик устанавливаю норматив: мне не жалко, если бухгалтер будет читать Консультант-Плюс в среднем по часу в день. Этот час официально включается в его бюджет рабочего времени. Если он захочет делать это дольше – пусть либо доказывает необходимость этого, либо читает в свободное от работы время.

Очень часто СНЖ используется при взаимоотношениях генерального директора и главного бухгалтера. Так как первый зачастую слабо разбирается во внутренних бухгалтерских продуктах, да и не всегда хочет в них углубляться, он выделяет определенный СНЖ, который оплачивает. И чем

больше доверия у генерального директора к своему главному бухгалтеру, тем выше норматив СНЖ.

Примеры разработки нормативов

Первый пример. Допустим, у нас есть три склада. Сколько нужно времени, чтобы на всех них провести инвентаризацию? Если мы знаем, что склады примерно сопоставимы по размеру и количеству хранящейся номенклатуры, надо разработать единый норматив. При этом можно, например, использовать принцип СНЖ. «Мне не жалко, – рассуждает главный бухгалтер, – если будет потрачено восемь часов, то есть один рабочий день, на один склад. Управятся раньше – раньше домой уйдут, работа ведь достаточно тяжелая». Итого на три склада – три рабочих дня.

Если склады слишком разные и усреднить их без серьезной погрешности нельзя, нужно разрабатывать норматив для каждого склада в отдельности. Например, у нас есть автоматизированный склад автопокрышек с небольшой номенклатурой (50 наименований), автоматизированный склад автозапчастей с большой номенклатурой (1000 наименований) и неавтоматизированный склад хозтоваров (150 наименований). Сначала определяем элементарный продукт. В данном случае это инвентаризация одного наименования. Необходимо учесть такую особенность: инвентаризировать автоматизированные склады получается существенно быстрее, поэто-

му должно быть два элементарных продукта – инвентаризация одного наименования на автоматизированном и на неавтоматизированном складе. Производим несколько замеров с секундомером и получаем первый средний норматив – 2,5 минуты, второй – 5 минут.

Дальше – дело техники. Норматив на первый склад равен $50 \times 2,5 = 125$ минут = 2 часа. Норматив на второй склад равен $1000 \times 2,5 = 2500$ минут = 42 часа. Норматив на третий склад равен $150 \times 5 = 750$ минут = 13 часов. Общий норматив на все склады составит: $2 + 42 + 13 = 57$ часов = 7,1 человеко-дня. Учитывая возможные погрешности, можно округлить до 8 человеко-дней. А можно и до 10 – по принципу СНЖ. Ведь люди не могут работать целыми днями строго по нормативу. Норматив нам просто продемонстрировал порядок цифр, а именно что на эту работу нужен не месяц и не два, а примерно две недели.

Второй пример – расчет заработной платы. Предположим, в штате компании – 250 человек. Если все – граждане РФ и даже больничные официально не проводятся, то достаточно определить элементарный продукт «расчет зарплаты на одного человека», умножить его на 250 и получить норматив времени на расчет зарплаты.

Если же в компании есть граждане не только РФ, но и СНГ, то применяется другой порядок расчета. А также официально оформляются больничные листы, в счет зарплаты вычитаются алименты, оплачиваются квитанции из вытрез-

вителя, погашаются кредиты. Есть выплаты ликвидаторам аварии на ЧАЭС. Часть сотрудников – на окладе, у других сдельная оплата труда. Есть ночные, сверхурочные, выплаты за стаж, классность, так называемые северные и т. д. Усреднять время по всем сотрудникам нельзя, слишком много особенностей. Поэтому в качестве элементарных продуктов нужно принять не одного сотрудника, а одно начисление и одно удержание.

Как не допустить серьезных ошибок при определении нормативных значений

Чем больше методов нормирования мы используем параллельно, тем лучше. Если мы будем ориентироваться не только на данные информационной системы, но и с секундометром посидим рядом с сотрудником, то получим более достоверные результаты. А если еще и данные УРВ использовать – будет совсем хорошо.

Важно также, в какой день недели проводится нормирование. Одно дело фиксировать статистику в понедельник утром или в пятницу вечером, и совсем другое – в среду днем, в пик рабочей активности. Показатели могут различаться на порядок.

Далее, чем точнее мы хотим получить норматив, тем больше замеров нам нужно произвести. При этом надо отсекаать маргинальные значения, которые могут существенно иска-

зитель расчеты.

В табл. 5.3 приведен пример замеров времени на ввод платежных поручений в информационную систему.

Номер замера	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сумма, мин	Кол-во замеров	Среднее значение, мин
Значения «как есть», мин	3	2	3	7	3	9	4	4	5	2	42	10	4,2
Значения без «маргиналь- ных», мин	3	2	3		3		4	4	5	2	26	8	3,25

Таблица 5.3. Разработка нормативов на основании замеров (ввод платежных поручений в информационную систему)

Первая строчка учитывает все замеры, во второй исключены маргинальные значения четвертого и шестого замеров, явно выбивающихся из общего тренда. Вроде бы все платежи одинаковые, но бывает, что с некоторыми возникают определенные проблемы. Например, для платежей в бюджет нужно указать коды ОКАТО и КБК, что занимает дополнительное время. Но так как эти случаи – исключение, они не должны исказить общую картину.

Так, среднее время на ввод платежи с учетом маргинальных значений составляет 4,2 минуты, а без учета – 3,25 минуты. Разница немалая – примерно 25 %. В масштабах об-

щего количества обрабатываемых платежных поручений это дает существенную разницу во времени.

Другой пример – общение по телефону с контрагентами. Когда бухгалтер обсуждает с покупателями погашение дебиторской задолженности, как правило, на один разговор у него уходит не более десяти минут. Но иногда попадаются особо сложные клиенты, на которых уходит не меньше часа. Если они занимают в общем числе клиентов существенную долю, нужно разрабатывать для них отдельный норматив. Если таких наберется один-два на сотню – рекомендуется просто исключить их из выборки как маргинальные значения.

5.4. Примеры бухгалтерских нормативов

В табл. 5.4 приведены нормативы и их значения из моей личной практики, которые могут служить определенным ориентиром для разработки ваших собственных нормативов.

№ п/п	Название норматива	Единица измерения	Значение
1	Заполнение на бумаге (или ввод в информационную систему) шапки первичной формы (ПФ)	сек/поле шапки ПФ	3–5
2	Заполнение на бумаге (или ввод в информационную систему) табличной части первичной формы	сек/ячейка строки табличной части ПФ	3–5
3	Передача первичной формы для ввода в информационную систему (курьерская функция)	мин (час)	зависит от способа передачи и удаленности пользователя
4	Проверка правильности заполнения ПФ по формальным признакам	сек/форма	10–15
5	Проверка правильности заполнения ПФ по содержанию	мин	зависит от уровня проработки
6	Проведение ПФ в учете с использованием преднастроенной типовой проводки	сек/проводка	1
7	Проведение ПФ в учете вручную	сек/ячейка проводки	3
8	Формирование запроса на отчет с использованием преднастроенной типовой формы отчетности	сек/поле запроса	5
9	Передача сформированной отчетной формы пользователю (курьерская функция)	мин (час)	зависит от способа передачи и удаленности пользователя
10	Архивирование первичных и отчетных форм в твердой копии (сшивание папки)	мин/папка	5
11	Доставка папок документов в архив (курьерская функция)	мин (час)	зависит от способа передачи и удаленности архива

Таблица 5.4. Примеры нормативов на выполнение основных учетных функций

О некоторых из них мы уже говорили, в том числе в главе, посвященной текущим продуктам бухгалтерии. Другие обсудим здесь.

Самый распространенный норматив – печатание текста

Работу современного офиса невозможно представить без компьютеров, а значит, все наши сотрудники ежедневно что-нибудь печатают на клавиатуре. Можно попробовать разобраться, насколько эффективно они это делают. Существует норматив на работу профессиональных машинисток – около 300 знаков в минуту. Но этот норматив годится только, с одной стороны, для профессионалов, а с другой – для простого набора текста с листа или с голоса.

Бухгалтерам приходится сталкиваться не с одним, а с тремя видами печатания: под диктовку, по памяти, создание творческого текста. И, безусловно, для каждого вида должен быть свой норматив.

Когда я решил проверить самого себя, печатающего хоть и быстро, но не десятью пальцами, как это делают профессионалы, а всего двумя, я был твердо убежден: мне не выпол-

нить даже 200 ударов в минуту.

Но оказалось, что 200 ударов сделать достаточно легко – это всего лишь объем текста, в точности равный предыдущему предложению, которое уместилось на двух с половиной строчках. Согласитесь, что под диктовку набить такой текст за одну минуту несложно.

Если же мы печатаем по памяти (к примеру, оформляем протокол совещания после его окончания), нам требуется в два раза больше времени, а норматив будет равен уже 100 ударам в минуту.

Творческий текст печатать еще сложнее. Например, если нужно придумать текст приказа или распоряжения, времени уходит в четыре раза больше, чем на печатание под диктовку, а норматив составит всего 50 ударов в минуту. И если страница убористого текста формата А4 составляет в среднем 3000 знаков, то, разделив 3000 на 50, выясняем: на одну страницу творческого текста по нормативу уходит 60 минут, или ровно час рабочего времени.

Этот норматив в четыре раза ниже, чем для текста под диктовку. То есть получается, что в среднем три четверти часа (или 45 минут) я думаю, а оставшуюся четверть (или 15 минут) – печатаю. Просидел, например, наш бухгалтер над написанием инструкции на свое рабочее место три часа, значит, должен создать в соответствии с нормативом три страницы творческого текста. Норматив очень щадящий, и у добросовестного сотрудника, который занимается делом, а не

изображает бурную деятельность, его выполнение не вызовет никаких проблем.

Вернемся к форме учета рабочего времени (табл. 4.4). Помните, я обещал подробно расписать, сколько времени занимает в день ведение УРВ? Давайте посчитаем.

Для начала нужно определиться, какой это текст: «под диктовку», «по памяти» или «творческий»? На семинарах участники часто отвечают мне: «творческий». Это неправильно, так как любой учет, в том числе и учет рабочего времени, творчества категорически не приемлет. Как у малых народов Севера? Едет человек по бескрайним просторам тундры на оленях и поет свою длинную песню о том, что видит. Увидел дерево – спел, увидел птицу – спел. Так же и здесь. Не надо никакого творчества – что увидел бухгалтер, то и записал. Даже норматив «по памяти» не подходит, так как записывать нужно в течение дня, а не в конце.

Поэтому открываем данную таблицу, заполненную в Excel, выделяем область, которую заполняет сотрудник, и копируем в Word, так как только в нем есть «волшебная» функция «Статистика». С ее помощью мы определяем количество знаков с пробелами (пробел – это тоже удар по клавише) и получаем 1265 знаков. Делим это количество на 200 ударов в минуту и получаем всего шесть минут в день.

В этом и заключается вся прелесть нормативов – есть от чего отталкиваться. Без них разговаривать с сотрудниками тяжело, а с ними наоборот – очень легко и быстро. С факта-

ми, как говорится, не поспоришь, и авторитетом или громким голосом их не задавишь.

Проверка правильности заполнения первичной формы (ПФ)

Несмотря на то что продукт кажется простым, в нем есть одна тонкость. Главный бухгалтер дает поручение бухгалтеру по расчетам с поставщиками проверить стопку поступивших накладных, думая, что на эту работу достаточно часа, максимум двух. Задание было дано утром, рабочий день уже подходит к концу, а сотрудник все еще не закончил. Руководитель начинает злиться на бухгалтера, который настолько медленно выполняет такую простую работу. А сотрудник искренне не понимает, в чем его вина: ведь задание очень сложное.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.