



# Кейс: предприятие сократило число внутренних отчетов на 50%

Четыре шага, чтобы понять, делают ли в Вашей компании отчеты ради отчетов

**АЛЕКСАНДР ПОРТНОВ** Управляющий партнер группы компаний «А Дан Дзо», Москва

Практика показывает: 40% отчетов создают, передают по отделам и подписывают, потому что «всегда так делали». А зачем – никто уже не помнит. Генеральный Директор одного российского энергетического предприятия ежегодно подписывает 15 тыс. документов, треть из которых составляют внутренние отчеты, и число бумаг постоянно растет (см. рисунок).

## Как сократить отчетность.

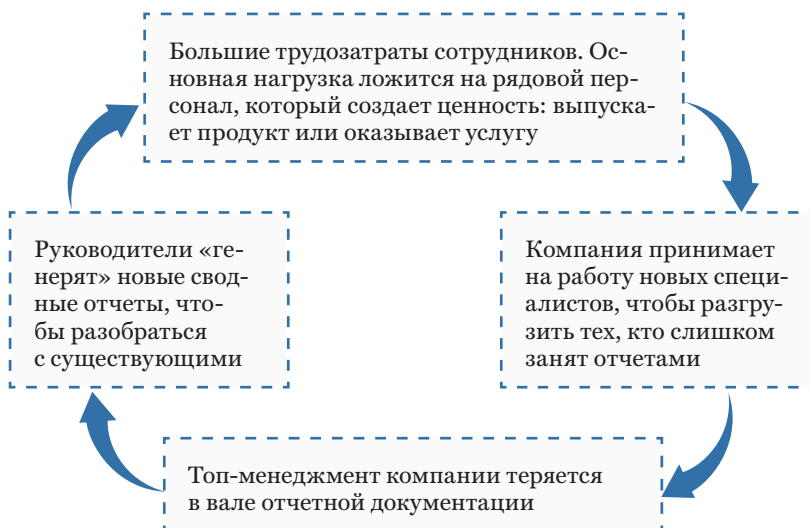
Главный принцип оптимизации – не навреди. Есть способ сократить отчетность, который мы реализовали на энергетическом предприятии. Это алгоритм из четырех шагов. *Убедить сотрудников компании, особенно линейных руководителей, в необходи-*

*мости оптимизации.* Основная сложность: начальники отделов уверены, что при сокращении отчетности их подразделения окажутся не у дел. Заверьте сотрудников, что оптимизация высвободит ресурсы для выполнения главных функций подразделений. И не приведет к сокращению персонала.

Пример. На предприятии, где проходила оптимизация отчетности, провели собрание. На него пришел главный инженер – он принимал решения по сокращению производственного персонала. Его речь содержала посыл, что оптимизации численности персонала не будет. Фразу включили в протокол встречи, который имеет юридическую силу. Документ разместили на корпоративном сайте.

*Собрать информацию об отчетах у исполнителей.* Персонал, который создает отчеты, без проблем предоставит список своих трудов. Чего не скажешь о сотрудниках, которым эти отчеты отправляют. Чтобы собрать сведения, создайте шаблон таблицы, которая включает:  названия отчетов;

## РИСУНОК КРУГОВОРОТ ПРОБЛЕМ, КОТОРЫЕ СОЗДАЕТ ВНУТРЕННЯЯ ОТЧЕТНОСТЬ



## Справка


ГК «А Дан Дзо»

Сфера деятельности: консалтинговые услуги в области бизнеса

Численность персонала: 45


Годовой оборот: около 4 млн долл.

США (в среднем)

- имена тех, кто получает отчеты;
- периодичность отправления отчетов;
- название документа, на основе которого создается отчет;
- отметку о том, нужна ли на отчете подпись директора. В шаблон добавьте выпадающие списки. Проведите занятие для сотрудников подразделений, которые будут заполнять шаблон. Дайте неделю на то, чтобы заполнить шаблон. В крупной компании на это потребуется три недели. 

*Проанализировать собранные данные.* Отфильтруйте список по сотрудникам, которые получают отчеты. Вы узнаете, сколько отчетов предназначено для сотрудника. Сформируйте реестр отчетов по каждому адресату.

*Оценить актуальность отчетов.* Реестр разошлите сотрудникам, получающим отчеты. Попросите оценить актуальность каждого из них. В копию письма поставьте непосредственных руководителей. Поговорите с каждым начальником. Вы обнаружите шесть типичных ситуаций (в таблице приведены советы, как действовать в этих случаях). **Как снизить число отчетов, которые подписывает Генеральный Директор.** Часто Вы ставите визу на бумагах, которые не помогают принимать решения. Поручите заместителю подготовить реестр всех подаваемых Вам отчетов. Пусть к каждому новому отчету сотрудник прикрепляет анкету. Помимо наименования отчета и его периодичности включите в анкету перечень того, что с ним делать:

 [www.e.gd.ru](http://www.e.gd.ru)  
*В электронной версии материала представлен шаблон таблицы для анализа всех отчетов предприятия. Документ предоставлен автором статьи. Получить таблицу Вы также можете, написав по адресу [vopros@gd.ru](mailto:vopros@gd.ru)*

- оставить как есть;
- снизить периодичность;
- делегировать заместителю директора по направлению;
- отменить.

«Ненужные» документы те, решения по которым принимают заместители директора. Первое лицо компании формально утверждает отчет. На энергетическом предприятии среди таких бумаг оказались:

- план-график ежегодного обследования работников;
- графики работы персонала;
- план-график ремонта оборудования;
- графики обучения персонала.

Директор делегировал утверждение этих документов заместителям.

**Результат.** Число отчетов сократили на 50%.

**ТАБЛИЦА ШЕСТЬ СИТУАЦИЙ, КОТОРЫЕ ВЫ ОБНАРУЖИТЕ ПОСЛЕ АНАЛИЗА ОТЧЕТНОСТИ**

СИТУАЦИЯ	ЧТО ДЕЛАТЬ
1. Локальные акты, на основании которых сотрудники делают отчеты, утратили силу	Отмените такие отчеты
2. Два и более сотрудника одного подразделения делают похожие отчеты, направляют их одному адресату	Поручите готовить такие отчеты одному сотруднику
3. Ряд отчетов сотрудники готовят чаще, чем требуется	Снизьте периодичность; например, перейдите с еженедельной на ежемесячную отчетность
4. Один сотрудник делает в разное время дополняющие друг друга отчеты	Объедините подобные отчеты, снизьте их периодичность
5. Отчеты слишком формализованы, содержат мало информации	Поручите отправлять данные по электронной почте в менее формализованном виде. Так Вы снизите трудозатраты на подготовку
6. Отчеты не нужны адресату	Отмените такие отчеты

**Также читайте**

**«Три способа быстро оптимизировать процессы компании, устранив очевидные недочеты в работе»**  
[e.gd.ru/308592](http://e.gd.ru/308592)