

Впровадження дистанційного управління на підприємстві

Гнилянська О.В.

кандидат економічних наук,
викладач кафедри маркетингу та аналітичної економіки
Львівського інституту менеджменту

Стукановська Н.Є.

студентка
Львівського інституту менеджменту

У статті розглянуто питання сутності дистанційного управління на підприємстві в сучасних умовах. Практично в будь-якій компанії, що розвивається, настає момент бурхливого зростання. Перш за все це пов'язане з розширенням діяльності, зокрема відкриттям філіалів. Тоді у компанії з'являється розвинена мережева структура. Такі зміни в розвитку компаній мають як позитивні, так і негативні моменти.

Ключові слова: дистанційне керування, підприємство, керівник, організація процесу, штат.

Gnylyans'ka O.V., Stukanovs'ka N.Ye. ВНЕДРЕНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В статье рассмотрен вопрос сущности дистанционного управления на предприятии в современных условиях. Практически в любой развивающейся компании наступает момент бурного роста. Прежде всего это связано с расширением деятельности, в частности открытием филиалов. Тогда у компании появляется развитая сетевая структура. Такие изменения в развитии компаний имеют как положительные, так и отрицательные моменты.

Ключевые слова: дистанционное управление, предприятие, руководитель, организация процесса, штат.

Gnylyans'ka O.V., Stukanovs'ka N.Ye. INTRODUCTION OF REMOTE ENTERPRISE MANAGEMENT

The article deals with the issue of the essence of remote control in the enterprise in modern conditions. Practically in any developing company there comes a moment of rapid growth and development. First of all, this is due to the expansion of activities, in particular the opening of branches. In this case, the company has a developed network structure. Such changes in the development of companies are both positive and negative.

Keywords: remote control, enterprise, manager, process organization, state.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Дистанційне керування набуває все більшого значення в різних сферах бізнесу. Нестабільна економічна ситуація ще більшою мірою виявляє необхідність оптимізації ресурсів компанії, зокрема вимагає комплексності рішень. Забезпечити таку можливість з використанням вже звичних методів роботи не завжди вдається ефективно та результативно. Тому керівникам підприємств необхідно оволодіти навичками дистанційного управління своїми підприємствами і в подальшому активно їх використовувати для досягнення поставлених задач.

Дистанційна організація роботи потребує вирішення низки технічних проблем. Зокрема, необхідно забезпечити безперебійний та ефективний зв'язок керівника з усіма підрозділами, зокрема відеозв'язок.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність досліджень, які пов'язані з розробленням систем дистанційного керу-

вання, зумовлена високою зацікавленістю. Дослідження в цій галузі проводилися менеджерами, економістами, різними вченими та аналітиками. Означеній проблемі присвячена велика кількість робіт таких вітчизняних та іноземних вчених, як, зокрема, Г.Є. Шпаргалю, Т.Я. Андрейків, П.Ф. Друкер, Н.Ш. Цегельник, В.М. Глушков, О.О. Чуб, Л.Ю. Одегова, А.М. Новицький.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є побудова системи налагодженого дистанційного управління на підприємстві та демонстрація найзручніших засобів для його здійснення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дистанційне управління компанією (дистанційний менеджмент) означає повноцінне здійснення керування підприємством керівником за допомогою сучасних засобів зв'язку та передачі інформації.

Причин, за якими у власника виникає потреба організації віддаленого управління

бізнесом, досить багато, зокрема зростання масштабів бізнесу і досягнення стадії зрілості, як наслідок, потреба створення колективного органу управління з високим рівнем відповідальності і компетенції, бажання перебувати в іншій країні та забезпечити собі більшу ступінь свободи і переміщення, а також безпеку проживання в ролі акціонера, а не операційного директора. Основним мотивом організації дистанційного керування бізнесом в останні два роки виступає безпека. Це найпотужніший мотиватор з усіх вищевикладених.

Організація дистанційного керування, як і вихід з оперативного управління бізнесом, – це багатопланова задача. Вона може бути вирішена завдяки набору цілеспрямованих дій. Такий проект має характер реструктуризації бізнесу, тому що вимагає приведення структури володіння бізнесом в максимально можливий порядок. Очевидно, що вихід з оперативного управління або організація дистанційного керування приведе до ослаблення оперативного контролю з боку власника.

Можливість дистанційного управління підприємством переважно необхідна власникам малого та середнього бізнесу, оскільки саме вони зазвичай беруть на себе кілька суміжних ролей задля економії ресурсів самого підприємства. Як наслідок, вони часто стають рабами власного бізнесу. Ця взаємозалежність між компанією та її власником має велику загрозу для повноцінного функціонування підприємства в разі довгої відсутності його власника на робочому місці. Щоби мінімізувати такий ризик, як мінімум, необхідно забезпечити відносну автономність компанії. Як максимум, усі процеси на підприємстві мають бути незалежними від керівництва та здійснюватись автоматично.

Організація професійної експлуатації підлеглих є основним завданням керівника. Професійна експлуатація означає вироблення у працівників відповідальності та дисциплінованості [4].

Стосунки між керівником та підлеглими мають бути настільки чіткими та зрозумілими, щоб ні в кого не виникало сумнівів стосовно того, хто ким керує. Таким чином, перш ніж починати впроваджувати систему дистанційного управління, необхідно запевнитися, що відносини між працівниками є здоровими та не відволікають від робочого процесу. Крім того, якщо у керівника недостатньо впливу на підлеглих, а його авторитет не є непорушним, необхідно спершу показати себе як строгого

управлінця, встановити відстань між собою та працівниками.

Важливо пам'ятати, що на впровадження системи дистанційного керування необхідно витратити до року. При цьому в сам процес мають бути задіяні також самі працівники. Кожен етап необхідно фіксувати, до того ж слід перевіряти його результативність. Залежно від діяльності та рівня автономності підприємства усі кроки можуть видозмінюватися безпосередньо управлінцем.

Загалом впровадження системи дистанційного керування складається з таких етапів:

- 1) забезпечення самостійної щоденної роботи працівників без звернень до керівника;
- 2) регламентування посадових інструкцій для кожного працівника;
- 3) делегування усіх можливих повноважень;
- 4) встановлення чітких правил роботи компанії;
- 5) перенесення ділового спілкування між працівниками у програму Slack;
- 6) накопичення бази даних та інформації підприємства, винесення її у Google Drive;
- 7) адаптація системи мотивації та покарань;
- 8) впровадження системи планувань та завдань Trello;
- 9) забезпечення безпеки компанії та контролю за працівниками;
- 10) пошук управлінця.

Розглянемо кожен етап детальніше.

Перед безпосереднім впровадженням системи дистанційного управління потрібно зібрати всіх своїх підлеглих та офіційно оголосити про намір зміни роботи компанії. Необхідно чітко обґрунтувати причини змін та коротко розказати, як вони відбуватимуться. В такий спосіб керівник підготує своїх підлеглих, і, якщо вони погодяться з необхідністю такої трансформації робочої обстановки на підприємстві, анулюється їхній спротив до змін. Якщо ж будуть незадоволені, з ними потрібно буде провести індивідуальну розмову. Важливо не змушувати погодитися з майбутніми змінами, а достукатися до розуму кожного окремого працівника.

Також перш ніж впроваджувати дистанційне управління на підприємстві, потрібно забезпечити кожного працівника необхідним технічним обладнанням (комп'ютер, ноутбук, доступ до швидкісного Інтернету) хорошої якості. Робота з такою технікою має не заважати виконувати свої обов'язки, а допомагати. Тому стару техніку (якщо така є) треба замінити на нову, що працюватиме без збоїв, а також встановити на ній програмне ліцензійне забезпечення нового

покоління. Перші кілька місяців робота може уповільнитися через звикання до нової техніки та ПЗ, але з часом швидкість роботи буде значно вищою, ніж до цього.

Часто на підприємствах, на яких власник виконує роль керівника, працівники більшість питань стосовно щоденної роботи узгоджують з керівництвом. Крім того, сам керівник може виступати ініціатором подібної поведінки, оскільки прагне повністю контролювати усі процеси на підприємстві. Першим кроком щодо забезпечення автономності компанії є відмова від таких дій керівника та його підлеглих. Для цього управлінцю необхідно принаймні кілька разів на тиждень працювати не на своєму безпосередньому робочому місці. В такий спосіб можна перевірити реакцію підлеглих і поступово виробити в них певну самостійність. Якщо керівник помічає, що працівники не можуть впоратись зі своєю роботою самостійно, їх потрібно записати на відповідні тренінги. Існує велика кількість курсів та тренінгових програм, що розвивають вміння приймати самостійні рішення, планувати, оперативно вирішувати проблеми, працювати в компанії, брати участь у дискусіях, залагоджувати конфлікти. Також важливе місце посідає відкритість та передача інформації всередині компанії. Працівники повинні мати доступ до необхідної їм інформації без перепон. Щоб виробити самостійність у підлеглих, керівник повинен чітко дати їм зрозуміти, що повністю їм довіряє та сподівається на якісне виконання роботи. Якщо працівник розуміє, що від його дій залежить робота компанії, він готовий брати на себе більше відповідальності.

З попереднім пунктом тісно пов'язаний наступний, оскільки є наслідком спостережень за працівниками. Для кожного підлеглого необхідно виробити детальні посадові інструкції, в які, окрім обов'язків працівника та кола його повноважень, необхідно додати чіткі покрокові інструкції з часто повторюваних дій. Наприклад, для продавця необхідні інструкції, як закривати та відкривати зміну, як працювати з касовим апаратом та журналом обліку розрахункових операцій, як обслуговувати клієнтів, приймати товар. Кожна задача, яку працівник виконує регулярно, повинна бути записана в посадову інструкцію. Усі інструкції мають бути узгоджені чи навіть розроблені безпосередньо із самими працівниками. Рекомендується кожен регламент доповнювати зручними схемами чи зображеннями. У подальшому, якщо інструкція до певної ситуації розписана, але підлеглий все одно звертається за допомо-

гою до керівника, необхідно спочатку зробити зауваження, а в подальшому штрафувати. З часом варто розробити систему, за якою самі працівники будуть складати собі інструкції, а керівник лише перевірятиме їх щодо правильності написання.

Керівник поступово має відмовлятися від завдань, які він щоденно виконує на роботі. Кожного дня потрібно складати план дій, після чого на основі посадових інструкцій слід обирати людину, яка може виконати те чи інше завдання. Якщо якусь роботу не може зробити ніхто зі штатних працівників, треба звернутися до системи freelance.

Оскільки планується, що в майбутньому компанія працюватиме без директора, вся система має виконувати роботу самостійно як годинник. Усі завдання мають виконуватися вчасно, будь-яке запізнення на роботу необхідно карати штрафом, переробки та довга затримка на роботі не повинні заохочуватися. Працівники мають щоденно звітувати про виконану роботу в затвердженій короткій формі в електронному варіанті.

Для зв'язку та координації роботи в компанії потрібно впровадити систему корпоративного зв'язку. Програма Slack є безкоштовною системою контакту між працівниками. Робота в ній є інтуїтивно зрозумілою. Перевагою цієї корпоративної пошти порівняно з рештою є можливість інтеграції інших онлайн-платформ всередину Slack. Таким чином, працівники отримуватимуть повідомлення про строки виконання роботи, що фіксуються в Trello, чи про новий документ з інструкціями на Google Docs. Крім того, можна окремо створювати діалоги з різними працівниками чи підрозділами. Також ця програма заміняє Skype і дає змогу проводити зібрання шляхом відеоконференції. Цю систему варто впроваджувати поступово, обґрунтовуючи її доцільність та детально пояснюючи її функціонал працівникам.

Усю накопичену інформацію за час діяльності компанії потрібно переносити у хмарні сховища для подальшої роботи з нею в дистанційному режимі. Отже, не тільки керівник може працювати на відстані, але й працівники за форс-мажорних обставин, під час відраджень чи при виїзній роботі повноцінно виконуватимуть покладені на них обов'язки. Найкращим варіантом є система Google Drive та Google Docs. На диску всі документи можна розділити в тематичні папки, працювати з ними в онлайн-режимі в Google Docs. Ця система дає змогу одночасно кільком людям

редагувати документ, що сприяє швидкій роботі та узгодженню нагальних питань.

Щоби працівники виконували свою роботу без зволікань, вчасно та якісно, необхідно їх правильно мотивувати до роботи. Для цього потрібно розробити систему мотивації та покарань з огляду на цінності та інтереси кожної людини. Також за якісну роботу варто ввести премію у розмірі 10–20% від місячної заробітної плати працівника. Сама ж зарплата має бути на трохи вищому рівні, ніж середня на ринку. Це забезпечить зацікавленість працівників залишатися на займаній посаді. Крім того, у кожного працівника має бути можливість не лише вертикального кар'єрного зросту, але й горизонтального. Це заохотить до постійного покращення себе як спеціаліста. В разі ж проступків мають бути чітко розписані покарання. При цьому підлеглий має сам погодитися з цим покаранням та зі своєю помилкою.

Система письмових завдань на підприємстві забезпечить швидке та якісне виконання роботи. Для цього зручно використовувати програму Trello. Будь-яке завдання керівник має вписувати в цю програму, зазначаючи виконавця та строки виконання. Усних вказівок не має бути взагалі, оскільки їх виконання неможливо проконтролювати. Якщо працівник не виконав завдання, що було надане в усній формі, застосування до нього покарань є недоцільним, оскільки через людський фактор людина може забути саме завдання чи його деталі. Також свої щоденні плани працівники мають самі записувати у цю програму. Окремо можна додавати стратегічні плани підприємства.

За системи відносної самостійності працівників особливу увагу потрібно звернути на захист інформації в компанії. Усі договори мають базуватися на відповідних законах та актах. Перед складанням відповідних договорів та угод з працівниками їхню форму треба узгодити з юристом. З кожним співробітником під час прийому на роботу треба підписати угоду про конфіденційність. Ця угода захистить від витоку інформації до конкурентів. Окремо має бути підписаний договір про колективну відповідальність. Також має бути складений список інформації, що є конфіденційною і яку в жодному разі не можна передавати стороннім особам. Кожен працівник має знати ступінь відповідальності в разі навмисного чи ненавмисного спричинення витоку інформації.

Навіть впровадивши систему дистанційного управління, керівник має постійно

здійснювати контроль за роботою працівників. У кожному робочому приміщенні мають стояти камери спостереження з можливістю відслідковування в онлайн-режимі. Це дасть змогу вирішувати конфліктні ситуації, спостерігати за добросовісністю підлеглих. Щоби побачити інформацію на робочих комп'ютерах робітників, необхідно встановити систему контролю Team Viewer. Вона не лише дає змогу бачити, як працює підлеглий, але й дає можливість керувати цим комп'ютером навіть зі смартфона.

Коли вся система буде впроваджена, а працівники звикнуть до такого стилю роботи, потрібно виділити людину, яка буде керівником на підприємстві замість власника. Цю людину не обов'язково робити повноцінним директором, вона може виконувати обов'язки, які виконувала раніше, але тепер на неї буде покладена можливість контролю за іншими та відповідальність. Будь-які вказівки мають спершу даватися саме цьому працівнику, а потім він розподілятиме вирішення задачі між рештою. Вважається, що найкращим варіантом буде пошук такого помічника серед штатних працівників, оскільки така людина вже знає особливості роботи компанії та може швидше пристосуватися до своїх нових обов'язків, ніж нова людина. Найманий керівник має повністю розділяти уявлення власника про стратегію стосовно роботи компанії та стиль управління. Але перед тим, як передати цій людині свої повноваження, потрібно приблизно 1–3 місяці відвести на введення її в курс справ, навчання управлінню людьми та звикання штату до нового керівництва.

Сам власник підприємства має забезпечити собі постійний швидкісний Інтернет та зручне місце для роботи, яке не відволікатиме від її виконання. Також рекомендується проводити ревізію підприємства принаймні один раз на 2–3 місяці. Отже, з основних функцій менеджменту за керівником залишаються функції планування та контролю.

Така схема є стандартною та підходить для будь-яких підприємств незалежно від їхньої діяльності. При цьому вона не враховує ситуацію, коли на підприємстві є проблеми з управлінням штатом, чи ліберальну систему управління. В першому варіанті керівник спочатку повинен змінити свій стиль управління, розібратися з проблемами всередині колективу і лише тоді переходити до впровадження дистанційного керування. В другому варіанті представлена у статті схема значно скорочується, оскільки за ліберального управління

кожен працівник сам ставить собі цілі, сам виконує роботу в межах своїх обов'язків. В такій ситуації працівників не можна обмежувати посадовими інструкціями, оскільки вони це сприйматимуть як недовіру чи образу. В такій ситуації необхідно просто впровадити системи зв'язку, звітності, безпеки та віддаленого управління, описані вище. На це в середньому потрібно до 4 місяців.

Крім того, дистанційне управління не можна впроваджувати на підприємствах, що перебувають у кризовому стані, оскільки цей процес є трудомістким та вимагає певних фінансових витрат. А в означених умовах керівництву

перш за все необхідно зосередитися на вирішенні нагальних проблем.

Висновки з цього дослідження. З огляду на практичний і теоретичний досвід у сфері дистанційного керування персоналом слід брати до уваги багатоаспектність цього поняття. Під час розроблення системи дистанційного управління для конкретного підприємства варто звертати увагу на рівномірність розвитку та використання кожного окремого компонента системи. За такого єдиного підходу реалізація поставлених завдань з управління в усіх філіях буде вирішена без особливих труднощів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Eric D. How to Run a Business on Remote Control. 2014. URL: <http://smallbusiness.chron.com/run-business-remote-control-51645.html>.
2. Falkowski G., Troutman S. Remote Control: A Practitioner's Guide to Managing Virtual Teams. Texas: An IHRIM Press Book, 2005.
3. Фридман А. «Вы или вас. Профессиональная эксплуатация подчиненных. Регулярный менеджмент для рационального руководителя. Москва: Добрая книга, 2010.
4. Вовчак О.Д., Шпаргало Г.Є., Андрейків Т.Я. Платіжні системи: навчальний посібник. Київ: Знання, 2008. 341 с.
5. Паринов С.И., Яковлева Т.И. Экономика 21 века на базе интернет-технологий. ИЭОПП СО РАН, 2001. URL: <http://rvles.ieie.nsc.ru/~parinov>.
6. Пушкар О.І., Балакірєва С.О. Дистанційна трудова діяльність як один з основних напрямків стабілізації стану вітчизняного ринку праці в умовах інформатизації. Економіка розвитку. 2005. № 4. С. 5–12.
7. Чернухин В.А. Дистанционная работа, или виртуализация рабочих мест. Человек и труд. 2002. № 11. С. 41–43.
8. Юдина Н.В. Антикризисные маркетинговые инструменты инновационного развития предприятий. Маркетинг и финансы. 2014. Т. 1. С. 60–72.
9. Юдіна Н.В. Футурологія глобалізації дистанційних курсів. Молодий вчений. 2015. № 2. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/ua/archive/17>.

REFERENCES:

1. Eric D. (2014). How to Run a Business on Remote Control, available at: <http://smallbusiness.chron.com/run-business-remote-control-51645.html>.
2. Falkowski G., Troutman S. (2005). Remote Control: A Practitioner's Guide to Managing Virtual Teams, An IHRIM Press Book, Texas, USA.
3. Fridman A. (2010). Vyi ili vas. Professionalnaya ekspluatatsiya podchinennyih. Regulyarnyy menedzhment dlya ratsionalnogo rukovoditelya [You or you Professional exploitation of subordinates. Regular management for a rational leader]. M.: Dobraya kniga.
4. Vovchak O.D., Shparhalo H.Ye., Andreikiv T.Ya. (2008) Platizhni systemy: navchalnyi posibnyk [Payment systems: tutorial]. K.: Znannia, 341 p.
5. Parinov S.I., Yakovleva T.I. (2004) Ekonomika 21 veka na baze Internet-tehnologiy [Economy of the 21st century based on Internet technologies]. IEOPP SO RAN, Rezhim dostupu: <http://rvles.ieie.nsc.ru/~parinov>.
6. Pushkar O.I., Balakirjeva S.O. (2005) Dystantsiina trudova diialnist yak odyin z osnovnykh napriamkiv stabilizatsii stanu vitchyznianoho rynku pratsi v umovakh informatyzatsii [Remote work as one of the main directions of stabilization of the state of the domestic labor market in the conditions of informatization]. Ekonomika rozvytku: KhNEU, № 4, p. 5–12.
7. Chernuhin V.A. (2002). Distantionnaya rabota, ili virtualizatsiya rabochih mest [Remote work, or virtualization of workplaces]. Chelovek i trud, № 11, p. 41–43.
8. Yudina N.V. (2014) Antikrizisnyie marketingovyie instrumentyi innovatsionnogo razvitiya predpriyatii [Anti-crisis marketing tools for innovative development of enterprises]. T.: Marketing i finansyi, p. 60–72.
9. Yudina N.V. (2015). Futurolohiia hlobalizatsii dystantsiinykh kursiv [Futurology of globalization distance courses] Molodyi vchenyi, № 2. <http://molodyvcheny.in.ua/ua/archive/17>.