

Пунктуальность

Г-н Х.Б. Ватиа, управляющий главным филиалом Kamini Bank в Кении, размышлял о том, что можно сделать для восстановления пунктуальности сотрудников в его филиале (Кумар, 1984). Большинство сотрудников неоднократно в течение дня отлучались с работы, из-за чего работа оставалась незавершенной, а для ее выполнения приходилось оплачивать сверхурочные.

С этой проблемой, как правило, не сталкивались другие банки в Кении, за исключением Bharat Bank, еще одного индийского банка, имеющего филиалы в Кении. Другие местные и британские банки могли осуществлять достаточный контроль над своим персоналом для обеспечения надлежащей посещаемости. Сначала г-н Ватиа пытался убедить сотрудников быть пунктуальными. Он даже несколько раз читал им нотации. Однако ни одна из этих мер не решила проблему. Потерпев неудачу с этими методами, он в конце концов прибег к наказанию провинившихся сотрудников. Это привело к некоторому улучшению, но не к желаемому результату. Г-н Ватиа также чувствовал, что длительное использование этого метода может привести к более серьезным проблемам. Поэтому он решил проанализировать ситуацию и выявить первопричину проблемы.

Его расследование сформировавшихся привычек показало, что несанкционированные «отгулы» использовались в основном по личным делам, включая походы по магазинам, личные поручения, встречи с друзьями, походы за кофе и т.д. Попавшись, сотрудники обычно объясняли, что вышли выпить чашечку кофе. Г-н Ватиа заметил, что в филиале не было ни столовой, ни места, где ее можно было бы оборудовать. Однако британские и другие местные банки предусмотрели для этого соответствующие условия.

Был установлен автоматический автомат по продаже кофе, но эта инициатива не увенчалась успехом, так как сотрудники жаловались, что кофе не соответствует стандартам. Персонал протестовал и отказывался пользоваться автоматом.

Г-н Ватиа также заметил, что в журнале учета рабочего времени филиала не было предусмотрено возможности отмечать время отсутствия сотрудника в случае, если ему нужно было выйти, и было невозможно ни узнать, ни проконтролировать период его отсутствия.

Чтобы преодолеть это, он решил установить на главном входе терминал учета времени («часы с таймером») с лотками «приход» и «уход», а сотрудникам было рекомендовано использовать карточки посещаемости для отметки времени своего прихода, ухода, а также периодов отсутствия. Санкционированная работа за пределами офиса могла быть подтверждена непосредственным руководителем/супервайзером.

Об этой идее профсоюзу филиала сообщили сотрудники. Первоначально возникло сопротивление этой идее. Однако г-н Ватиа указал им, что это научный метод учета рабочего времени и подделать его невозможно. Как раз в этот период три сотрудника были уволены за нечестность и мошенничество. Они изменяли время ухода, отмеченное в журналах, тем самым требуя оплату сверхурочных за время, которое они не работали. Это было доказано ксерокопиями ежедневных журналов, которые г-н Ватиа время от времени делал во время внеплановых визитов в филиал поздно ночью, не предупреждая никого в отделении.

Г-н Ватиа указал представителям профсоюза, что с введением «часов с таймером» у сотрудников исчезнет соблазн изменять время, и, таким образом, это принесет долгосрочную пользу персоналу. Профсоюз почти согласился принять эту идею, но все еще не был до конца убежден.

Однако на этом этапе Региональный менеджер, узнав о предлагаемых часах с таймером от президента профсоюза, предложил г-ну Ватиа, поскольку ни один другой банк в Кении не принял такую процедуру, утвердить эту схему у Секретаря Ассоциации банкиров Кении.

Обращение к Секретарю оказалось неудачным. Он был человеком старых британских традиций и был шокирован идеей внедрения часов для учета времени в банковской сфере. Все попытки убедить его в том, что в этом нет ничего плохого и что в большинстве офисов крупных корпораций есть такая система, на него не подействовали. Другие банкиры при индивидуальных контактах также не поддерживали эту идею. Не желая действовать в одиночку, Региональный менеджер посоветовал г-ну Ватиа отложить эту идею.

Г-н Ватиа рассказывает эту историю своим друзьям даже сегодня, спустя 30 лет, и задается вопросом, где же, черт возьми, он ошибся.