

# Формализация бизнеса



**Юрий Колмачихин,**  
эксперт по логистике и SCM

Основой любой бизнес-системы является система описания, структурирования, хранения и навигации документов, при помощи которой можно формализовать бизнес, научив персонал работать строго по инструкциям и бизнес-процессам с минимальным влиянием «человеческого фактора». Некоторые называют данную систему управленческим учетом или его частью. Некоторые – системой документооборота, имея в виду в большей степени систему хранения и архивации документов.

Кто-то отделяет *«процессные»* документы (бизнес-процессы, инструкции, нормативы и т. д.) от *«управленческих»* документов (приказы, распоряжения), кто-то не отделяет. Все зависит от степени образования того или иного специалиста и его компетенции.

## **«Девочки на ресепшен» как «управленческий фундамент»**

Давайте попробуем промоделировать данную ситуацию на примере развития некой торговой компании. Острая потребность в системе документооборота начинает возникать в процессе развития любого бизнеса одновременно с появлением желания каким-либо образом его *формализовать*.

Другими словами, сделать так, чтобы вместо громкого голоса авторитетного руководителя персоналом компании управляли некие *«волшебные»* доку-

менты, которых подчиненный персонал будет так же сильно слушаться и уважать, как своего любимого босса.

Когда персонала становится столько, что для того чтобы им управлять, одного голоса Руководителя становится мало, Руководитель начинает назначать себе помощников, а когда и помощники уже не могут докричаться, придется хотя бы самые необходимые команды писать на бумаге и развешивать их на видном месте, например, на доске объявлений.

А когда доска объявлений становится мала, Руководителю бизнеса приходится (хоть и жалко на это денег) нанимать дополнительного специалиста, который будет собирать все изданные руководством компании *приказы* и *распоряжения*, каким-то образом нумеровать их и записывать в некий журнал. Такими специалистами у нас испокон веков назначали сначала секретарей-машинисток, потом референтов, потом «девочек на ресепшен» и т. д., по принципу: *«им все рано делать нечего, поэтому пусть занимаются»*.

Но вот когда и «девочки на ресепшен» уже начинают не вовремя приносить чай Руководителю, потому что, видите ли, они завалены документами, Руководитель, взглянув на эти документы, выясняет, что на самом деле:

- а) большая часть из них дублирует остальные или вообще не нужна;
- б) из той части, что не дублируется, много документов, которые давно устарели, даже не успев зарегистрироваться;
- в) из той части, что не устарели, многие документы противоречат друг другу, потому что их писали разные руководители и забыли согласовать между собой;
- г) те, что не противоречат и согласованы, написаны так, что надо три раза прочитать, чтобы что-то в них понять;
- д) приказы путают с инструкциями, инструкции с нормативами или какими-нибудь памятками, шаблоны всех документов не стандартные. И так далее, и тому подобное.

Итак, постояв и подумав, Руководитель бизнеса приходит к выводу, что ему срочно нужен *специалист*, который сможет правильно описать и *систематизировать документооборот* его компании, пока она еще каким-то образом управляема.

Вопрос: а где же взять такого специалиста? Недолго думая Руководитель заходит в Интернет, на сайт по подбору персонала, и без особого труда находит там кучу резюме самых что ни на есть «умных специалистов», раз-

бирающихся и в *бизнес-процессах*, и в *различных системах автоматизации документооборота*, и опытных, и грамотных, и т. д.

Понимая, что дело важное, он отбирает из всех кандидатов самого «умного и начитанного», «нарезает» ему большую зарплату, усаживает за современный компьютер с кучей дорогущих программ и начинает ждать, когда же наконец появится та самая *система документооборота*.

## Сказка сказывается

А дальше действительно почти как в сказке. Не прошло и недели – приносит ему новый специалист пачку документов и начинает рассказывать, как он умно и правильно описал те или иные процессы и как ему при этом было трудно и тяжело. Рассказал и пошел другие документы писать.

На следующую неделю принес еще пачку документов, потом еще и еще... А Руководитель смотрит на все это, кивает и на край стола все эти бумаги складывает.

*...и подумав, Руководитель бизнеса приходит к выводу, что ему срочно нужен специалист, который сможет правильно описать и систематизировать документооборот его компании, пока она еще каким-то образом управляема...*

Примерно через полгода, когда из-за стопки документов на столе Руководителю в его кабинете уже *стало не видно некоторых важных посетителей*, он посмотрел на все эти бумаги еще раз, потом тяжело вздохнул и позвонил в кадры, чтобы выгнали вышеуказанного специалиста. *Потому что куда и как применить все эти умные бумаги, он так и не понял.*

Выгнать работника у нас очень просто, а вот что делать дальше?

Решив, что все дело в недостаточной компетенции специалиста, Руководитель находит на его место второго, потом третьего. В результате тратит впустую кучу денег и, самое главное, упускает драгоценное время, которое, как известно, – тоже его деньги.

И только последний из приглашенных им специалистов наконец-то убеждает Руководителя, что дело-то, оказывается, не в том, как умно и грамотно описать бизнес-процессы, а в том, как сделать так, чтобы весь персонал научился по ним работать с соблюдением установленных *правил и регламентов*.

*Оказывается, что описание бизнес-процессов – это всего лишь 5–10% работы по внедрению всей системы.*

## Анархия как злая мачеха порядка

А внедрять, оказывается, совсем не просто. Персонал компании привык к «свободному трактованию» инструкций и распоряжений руководства, считая, что так будет лучше и правильнее, прежде всего для компании, ну и для персонала тоже. Другими словами, инструкции, приказы и распоряжения пишутся, все добросовестно расписывается, что с ними ознакомлены, но продолжают работать по старинке. Любое нововведение принимается в штыки. Все новые специалисты, которые пытаются что-то поменять, тут же «*ставятся на место*», а дальше они либо начинают делать как все, либо перестают работать в компании. На совещаниях все внимательно слушают Руководителя, который пытается всех нацелить на развитие, внедрение новых технологий и *формализацию бизнеса*, согласно кивают, но продолжают ничего нового не внедрять, ссылаясь на ужасную загруженность и катастрофическое отсутствие времени и сил.

...персонал компании привык к «свободному трактованию» инструкций и распоряжений руководства, считая, что так будет лучше и правильнее, прежде всего для компании, ну и для персонала тоже...

Руководитель, со своей стороны, все это отлично видит и понимает, но ничего не хочет предпринимать, потому что, во-первых, он и сам не очень уверен в том, что ему советуют поменять, а вторых, как и его подчиненные, он в первую очередь вынужден отдавать приоритет текущим вопросам – «*затыканию дыр и тушению пожаров*», которых с каждым днем становится все больше и больше в связи с тем, что ничего нового практически не внедряется, а старая система, хоть и изжила себя, но все еще кое-как работает...

Таким образом, круг замыкается и пачка прекрасно описанных *бизнес-процессов, положений и концепций* продолжает пылиться на краю стола нашего Руководителя.

Вот так и происходит формализация процессов большинства «доморощенных» российских компаний.

## Скупой платит дважды

*Что можно предложить в данной ситуации? Как перестроить систему управления бизнесом, который десятилетия работал совершенно иным образом?*

Во-первых, и это самое главное, руководитель бизнеса и его команда должны сами понять, на что они идут и нужно ли это им вообще.

Как известно, скупой платит дважды, и если в процессе создания и развития компании вопросы *формализации бизнеса* были упущены, то теперь для восстановления упущенного придется потратить гораздо больше денег и сил. При этом деньги нужно будет потратить сразу, а не в течение десяти лет и более, плюс *косвенные издержки*, которые придется понести в процессе данного внедрения.

Подсчитав все убытки, некоторые бизнесмены приходят к выводу о сворачивании бизнеса, потому что его модернизация может обойтись гораздо дороже, чем запуск нового «*с зеленой лужайки*». А если все «за и против» внимательно взвешены, и все-таки принято решение в пользу формализации существующего бизнеса, то следующий шаг – профессионально и непредвзято разобраться в том, что есть сейчас, для того чтобы зафиксировать эту ситуацию и относительно нее наметить пути к улучшению. Другими

словами, сделать *профессиональный аудит (диагностику) существующей системы*.

На рынке в настоящее время достаточно много предложений от различных консалтинговых компаний. Очень важно не ошибиться в выборе и не упустить время. Для принятия решений относительно того, «как должно быть», никогда не помещает несколько мнений, но очень важно, чтобы это были мнения профессионалов, за плечами которых успешно запущенных, реальных проектов не один и не два.

В каком направлении делать третий, четвертый и т. д. шаги, логично определять по итогам первого и второго шагов.

А теперь вопрос: а для чего нужна *формализация бизнеса*? Ну есть некий бизнес, ну приносит он небольшой доход, и бог с ним, зачем все эти хлопоты неизвестно с каким результатом?

Очевидно, что в век компьютерных технологий формализация процессов нужна прежде всего для того, чтобы их можно было *автоматизировать*. Другими словами, бизнес, который в большей степени зависти от «человеческого фактора», невозможно оцифровать. Если, например, вся система закупок держится на некой Марии Ивановне, и только она помнит, когда и какой товар ей надо заказывать, никакая система автоматизации не сможет заменить ее в случае если она уволится. А если процесс закупок пра-

вильно описать и автоматизировать, написать и внедрить рабочую инструкцию Закупщика, то АРМом (автоматизированное рабочее место) сможет пользоваться любой более-менее грамотный специалист после двух-трех дней стажировки.

Таким образом, формализованный бизнес – это первый шаг на пути к *автоматизации всех процессов*, который позволит вам управлять вашим бизнесом, при помощи компьютера настраивая его, как вам угодно.

Но любой здравомыслящий человек хорошо понимает, что для того, чтобы добиться этого, нужно очень много и на совесть потрудиться и при этом вложить немалые деньги с немалыми рисками и, возможно, испортить отношения со многими уважаемыми и заслуженными людьми на пути к намеченной цели.

Но даже если вам это удастся сделать частично (в некоторых ключевых направлениях) – это будет уже немалая победа.

*Поэтому, уважаемые руководители бизнеса, совершенствуйте ваш бизнес посредством его формализации в процессе его развития, а не когда «присичит», тем самым вы существенно сэкономите ваши деньги и силы!*

И не стесняйтесь покупать знания у специалистов, которые в этом, может быть, понимают больше, чем вы. Время не стоит на месте, и если уже есть готовые решения, нет смысла тратить его на «изобретение очередных велосипедов».

## «МВО – Управление по целям»

Итак, бизнес худо-бедно формализовали. Переходим к мотивации персонала. «Управление по целям» (англ. Management by Objectives, МВО) – это процесс согласования целей внутри организации таким образом, чтобы руководство компании и ее сотрудники разделяли цели и понимали, что они означают для организации. Термин был введен и популяризирован Питером Фердинандом Друкером (нем. Peter Ferdinand Drucker) еще в 1954 году в книге «The Practice of Management».

Суть метода заключается в кооперативном процессе определения целей, выбора направления действий и принятия решений.

Важной частью управления по целям является измерение и сравнение текущей эффективности деятельности сотрудников между собой и с набором установленных стандартов.

Метод управления по целям позволил представить систему управления персоналом в виде одного из бизнес-процессов внутри общей цепи поставок и дал возможность научиться управлять персоналом при помощи стандартных инструментов.

## «Оцифровать» людские ресурсы

Метод позволил «оцифровать» многие очень важные процессы, связанные с управлением «людскими ресурсами», при помощи формализации процессов, определения и постановки задач в формате SMART. Данный метод стали применять на практике в России первые сетевые компании (продуктовый ретейл) в начале 2000-х годов.

*...некоторые бизнесмены приходят к выводу о сворачивании бизнеса, потому что его модернизация может обойтись гораздо дороже, чем запуск нового...*

Мне посчастливилось внедрять данный метод в 2004–2005 годах, когда я работал в компании «Пятерочка» в качестве начальника дирекции логистики. Внедряли мы его долго (более полугода) и, как говорится, «со скрипом». Потому что никто нам, перед тем как дать команду внедрять, толком не объяснял, для чего все это и какая от этого польза. Никаких существенных или видимых результатов мы тогда и не ощутили, в основном только дополнительные проблемы. Но по прошествии лет мне пришлось повторно столкнуться с данным методом уже в процессе его более внимательного изучения с практической точки зрения, и вот тогда мне действительно пригодились те, чему меня учили еще в те времена, потому что лучше всего данный метод можно понять на конкретном примере его внедрения.

Занимаясь аудитом логистических систем в компаниях малого и среднего бизнеса, мне очень часто приходилось сталкиваться с проблемой, связанной с, мягко говоря, нелогичной мотивацией персонала. С одной стороны, все хотят видеть свой бизнес системным и максимально автоматизированным, а с другой стороны, далеко не все хотят искоренять в своем бизнесе «семейственность» и избавляться от «незаменимых людей». А так как любой системный бизнес строится на стандартах, человеческие ресурсы, как и все прочие ресурсы, которые

используются в бизнесе, должны быть стандартизированы.

Понимаю, что, с моральной точки зрения, человека нельзя уподоблять машине или какому-нибудь расходному материалу, но ведь бизнес не должен зависеть, например, от настроения человека или степени его преданности руководителю.

Системный бизнес – это когда все ресурсы единой системы используются по одним и тем же принципам и стандартам.

Например, если налить в бак автомобиля топливо, оно потечет по определенным трубопроводам, которые для этого определенным образом устроил человек, и далее попадет в двигатель под нужным давлением и в составе нужной смеси. Таким образом двигатель заработает, и автомобиль поедет.

Но какое бы топливо вы ни залили и как бы оптимально вы его ни подготовили, автомобиль не тронется с места, если в его кабине не будет водителя. А с водителем все гораздо сложнее, чем с топливом. Топливо, куда и как его отправишь, туда и так оно и потечет, а вот водители далеко не всегда доезжают туда и так, как хотелось бы тому, кто их направляет.

Казалось бы, топливо – такой же ресурс, как и водитель, и используются они для одной и той же цели – переместить автомобиль по определенному маршруту и на определенной скорости в определенную точку. Что без топлива автомобиль не поедет, что без водителя. Но почему-то принято считать, что отношение к ним, как к отдельным ресурсам одной и той же системы, должно быть совершенно разное.

*...в век компьютерных технологий формализация процессов нужна прежде всего для того, чтобы их можно было автоматизировать...*

Процеируя такую относительно несложную систему, как автомобиль, на гораздо более сложную систему, такую как, например, транспортная логистика какой-нибудь компании, становится совершенно невозможно не учитывать подобное влияние «человеческого фактора».

И что же делать в таком случае? Как научиться управлять человеческим ресурсом таким образом, чтобы обеспечить бесперебойную работу системы и каждого из ее звеньев в процессе достижения определенных целей?

Вот как раз для решения вышеуказанных задач и был придуман метод управления по целям г-на Друкера.

## Основные принципы МВО

*Первый и наиболее главный принцип метода МВО – это правильное целеполагание.*

Как известно, главная цель любой коммерческой компании – получение для ее учредителей на стабильной и долговременной основе прибыли, из которой учредители будут стабильно платить зарплату персоналу своей компании, вкладывать деньги в поддержание ее текущей деятельности и еще обязательно кое-что оставлять на ее развитие.

Апростейшая формула прибыли выглядит, как известно, примерно следующим образом:

$$\text{Прибыль} = \text{Выручка} - \text{Издержки}$$

Очевидно также, что для того, чтобы прибыль была больше, нужно, чтобы выручка была больше, а издержки – меньше.

Таким образом, если в одной и той же компании все подразделения и все работники будут реально замотивированы на достижение единого конечного результата, в данном случае на получение прибыли (при соблюдении определенных условий), то тогда об этой компании можно сказать, что по целеполаганию она сумела правильно внедрить метод «МВО».

А чаще всего из практики бывает совсем иначе.

Недавно я делал аудит логистической системы на одном небольшом производственном предприятии и столкнулся с тем, что различные подразделения этой компании работали совсем на разные цели. Например, отдел продаж был замотивирован на увеличение выручки, но абсолютно никак не был замотивирован на снижение издержек. И в результате получалось, что в погоне за выручкой, размер которой непосредственно отражался на размере их премии, менеджеры по продажам практически не замечали тех издержек, которым способствовало данное увеличение. А это непосредственно касалось транспортных расходов, расходов на обслуживание сверхнормативных запасов, расходов на складскую переработку и т. д.

В результате менеджеры по продажам все время были с премией, а в целом компания терпела убытки, потому

что издержки росли быстрее, чем полученная таким образом выручка. На складе вообще все «сидели на окладах», а в транспортной службе специалист, отвечающий за доставку, практически выполнял только функцию диспетчера (только текущая работа), организуя доставку по полученным заявкам отдела продаж, и никоим образом не был замотивирован на снижение расходов на доставку.

*Второй принцип метода «МВО» заключается в правильной постановке задач.*

Казалось бы, что сложного в том, чтобы поставить задачу подчиненному работнику? Вызвал его в кабинет, нахмурил брови для пущей важности и строгим голосом объявил, что нужно сделать. Ан нет, оказывается, чтобы задача была реально выполнена, ставить ее нужно только определенным образом.

Метод «МВО» предусматривает два основных способа постановки задач:

- а) разовые задачи;
- б) функциональные задачи.

К разовым задачам относятся те, которые ставятся один раз и, соответственно, выполнение каждой из них руководитель обязан проконтролировать отдельно.

А к функциональным относятся задачи, выполнение которых «завязывается» на функциях, которые работник обязан выполнять периодически, в соответствии со своими должностными обязанностями. Данный период должен совпадать с периодом, за который работник получает свою зарплату. Таким образом, зарплата работника начисляется в зависимости от степени выполнения им соответствующих задач.

Так как нужно ставить задачи по методу «МВО»?

Как известно, русский язык, по мнению одного советского классика, настолько «могуч и свободен», что сказанное на нем можно интерпретировать совершенно разным образом.

Например, простое задание: взять карандаш со стола и переложить его на другой стол.

Данное задание – это, по сути своей, описание процесса, который можно выполнить самыми различными способами и добиться самых разных результатов, например:

- а) можно взять карандаш и положить его на стол, расположенный рядом;
- б) можно взять карандаш и положить его на стол, расположенный рядом, но так, что он упадет, и им невозможно будет дальше писать;

в) а еще можно взять карандаш со стола и отнести его на расстояние 30 км, положить там на другой стол и потратить на это 2 дня.

Все три вышеуказанных процесса не противоречат заданию, но результат от их выполнения совершенно разный.

Поэтому перед тем как формулировать задачу с целью получить нужный результат, тому, кто ставит задачу и тому, кто будет ее выполнять, необходимо договориться друг с другом о неких правилах (критериях, форматах) ее выполнения.

*...бизнес, который в большей степени зависти от «человеческого фактора», невозможно оцифровать....*

Такие правила постановки задач уже существуют и они называются *постановка задач в формате SMART*.

Слово smart в переводе с английского означает «умный, смысленный, хитроумный, ловкий». Но это не просто слово с определенным значением – это еще и не менее «умная» аббревиатура.

*Specific* – конкретная

Задача должна быть недвусмысленной и однозначной, т. е. сформулированной таким образом, чтобы у сотрудника не было ни одного шанса понять ее неправильно.

*Measurable* – измеримая

Необходимо четко сформулировать критерии, по которым будет оценено, достигнута цель или нет. Эти критерии могут быть как количественными (в процентах, деньгах, штуках и пр.), так и качественными (в этом случае необходимо очень точно описать, что мы будем считать достойным выполнением цели, а что – нет).

*Achievable* – осуществимая

Завышенная задача демотивирует: если сотрудник считает цель невыполнимой, то, вероятнее всего, он не будет прилагать достаточных усилий для ее выполнения.

*Relevant* – релевантная

Относится к большой цели/задачи, является ее частью. Сотрудник должен помнить, как реализация данной задачи способствует достижению стратегических планов компании.

*Time Bounded* – ограниченная по времени

Ограниченность по времени, т. е. задача имеет определенный конечный срок выполнения.

Итак, с разовой задачей все понятно. Вызываешь подчиненного, ставишь ему задачу в формате SMART, а потом

оцениваешь ее выполнение в том же самом формате. Конечно, при этом обоим придется потрудиться, но вероятность добиться желаемого результата должна существенно возрасти.

А вот с функциональной задачей чуть-чуть сложнее.

Наверное, для того, чтобы облегчить себе жизнь и не заниматься каждый раз формулировкой периодически повторяющихся задач, были придуманы некие показатели эффективности их выполнения. Например, при создании транспортной службы в некой компании ей ставится задача: обеспечить бесперебойную доставку товара в соответствии с заявками отдела продаж с минимальными издержками.

Данная задача ставится на все время функционирования данной транспортной службы. А далее с руководителем транспортной службы и ее персоналом согласовываются некие показатели, по которым ежемесячно, перед начислением зарплаты, будет оцениваться, насколько эффективно они выполняют процесс доставки. В данном случае это будет уже не разовая задача, а периодический процесс.

Очевидно, что любой процесс может быть как более эффективным, так и менее эффективным. Как определить степень эффективности процесса? Очевидно, что по неким показателям его эффективности.

*...важной частью управления по целям является измерение и сравнение текущей эффективности деятельности сотрудников между собой и с набором установленных стандартов...*

У любого процесса данных показателей может быть бесконечно много, но не все они могут быть важны с точки зрения реальной оценки эффективности процесса, и поэтому, чтобы не запутаться и максимально упростить процесс оценки процесса, стараются выделить и использовать только его ключевые показатели.

Такие показатели называются *ключевыми показателями эффективности* (англ. Key Performance Indicators, KPI).

Этот термин в настоящее время начал очень широко применяться, но далеко не все, кто его сейчас применяет, по-настоящему понимают, что можно измерять данными показателями и как это правильно нужно делать.

Таким образом, ключевые показатели эффективности – это некий инструмент, при помощи которого оценивают степень эффективности тех или иных процессов.

*Как научиться находить наиболее ключевые (главные) показатели эффективности тех или иных процессов – это одна из самых сложных задач данного метода.*

Например, в транспортной логистике используют следующие стандартные ключевые показатели эффективности:

- а) стоимость перевозки одного рубля груза (другими словами, это рентабельность доставки = стоимость доставки/стоимость груза, %);
  - б) стоимость перевозки одного кг или м<sup>3</sup> груза;
  - в) стоимость доставки на 1 км пробега;
  - г) стоимость часа использования автомобиля;
  - д) процент загрузки фургона по весу и объему;
  - е) процент транспортного брака в процессе доставки;
- и еще много-много прочих.

Но какой из этих показателей более ключевой, а какой менее, можно определить только исходя из реальных условий их применения в данных конкретных условиях.

Подобрать наиболее значимые KPI – это очень важная, ключевая задача в данном методе.

*Третий принцип метода «МВО» – это правильно сформулированные, с учетом человеческого ресурса, и адаптированные под реальные условия бизнес-процессы.*

В бизнесе, как известно, используются *бизнес-процессы*.

Эти бизнес-процессы формируют некую систему, при помощи которой бизнесмены зарабатывают деньги. И, соответственно, чем эффективнее будут бизнес-процессы, тем больше денег они могут заработать.

А как можно сделать бизнес-процессы эффективными и какова роль человеческого ресурса в повышении эффективности бизнес-процессов?

Отвечаю: только за счет их стандартизации и формализации человеческого ресурса.

*А если говорить кратко, то чем меньше всякой уникальности в бизнес-процессе, тем эффективнее его результаты, в том числе в системе управления персоналом.*

Попробую пояснить это на живом и реальном примере.

Один бизнесмен, лежа в гамаке на одном из тропических островов с ноутбуком на животе, управляет своим бизнесом, а другой, «закапав по локоть рукава», днем разгружает фуры вместе с грузчиками, а вечерами сидит и сводит бухгалтерию.

А зарабатывают одинаково. И при этом первый бизнесмен чувствует уверенность в том, что его бизнес прочен и стабилен, а второй все время всего боится, «как бы чего не вышло», и живет, как говорится, «одним днем». А в чем секрет?

А секрет в том, что у первого бизнесмена все бизнес-процессы правильно описаны, стандартизированы, формализованы, и поэтому у него ничего не случается, система сама справляется с управлением бизнесом и при этом еще и самообучается (!).

А у второго бизнесмена ничего никогда и нигде не было описано, весь его бизнес в его голове.

И все свое время он тратит на то, чтобы «затыкать очередные дыры» и «тушить очередные пожары», и каждый день у него все по новому и все уникально, потому что он все время живет, как в той поговорке: «Нам некогда стоить водопровод – мы воду носим!»

Вот вам и уникальность.

А теперь – какова роль персонала в систематизации и формализации бизнес-процессов?

Почему наш первый бизнесмен практически не принимает никакого участия в текущей работе, а второй хватается за все подряд, старается заменить как можно больше персонала собой и при этом ничего не успевает?

А потому что у первого бизнесмена есть система управления персоналом, которая бесперебойно работает и практически не требует вмешательства, а у второго вообще нет никакой системы. Такой бизнесмен чаще всего окружает себя небольшой кучкой доверенных лиц, а всех прочих работников своей компании считает временным персоналом. А в результате получается, что все ключевые функции он возлагает на «незаменимых людей», а все прочие функции на персонал, который работает «от зарплаты до зарплаты» и при первой удобной возможности начинает «добирать недополученное» или просто работать спустя рукава. Доверия при этом ни у персонала к руководителю, ни у руководителя к персоналу не возникает.

Так как же все-таки сделать, чтобы влияние человеческого фактора на ваш бизнес было минимальным?

Самое главное в этом случае – понять, насколько вам вообще это нужно.

Бывает, что какой-нибудь бизнесмен начинает внедрять новые технологии в управление персоналом, а потом выясняется, что «незаменимые» люди для него дороже, и тогда ему приходится опять все откатывать назад.

Допустим, вы определились. А что дальше?

А дальше все как по написанному (сотни книжек об этом написано):

Сначала определяются цели и задачи компании.

Далее описывается ее оргструктура.

Пишутся положения о подразделениях.

Описываются бизнес-процессы каждого подразделения.

Подбираются соответствующие ресурсы под описанную оргструктуру и бизнес-процессы, разрабатываются и согласовываются их KPI и система мотивации.

Далее все это автоматизируется, отлаживается и запускается.

*...с моральной точки зрения, человека нельзя уподоблять машине или какому-нибудь расходному материалу, но ведь бизнес не должен зависеть, например, от настроения человека или степени его преданности руководителю...*

Все просто и предельно понятно. Но почему-то далеко не у всех получается это внедрить.

Вопрос: а как внедрить, чтобы все получилось?

Я знаю только два способа. Первый – попробовать проделать все это самому, а второй – привлечь для этой работы специалистов (тем более что при действующем бизнесе от текущей работы все равно никуда не денешься).

В первом случае, возможно, будет дешевле (да и ругать потом за то, что не получилось, будет некого, кроме себя самого), но при этом возрастает вероятность получить совсем не тот результат, который хотелось бы. А второй вариант тоже имеет определенные риски, но вероятность получить должный результат будет намного выше, если вы воспользуетесь услугами профессионалов.

## Заключение

*В настоящее время многим уже становится понятно, что невозможно выстроить стабильный и выгодный бизнес без использования новых современных технологий, в том числе связанных с правильным мотивированием персонала на достижение определенных целей и задач, стоящих перед данным бизнесом.*

Метод «МВО – Управление по целям» логичен и проверен временем! Внедряйте его, и вы получите крепкий фундамент для развития вашего бизнеса! Фундамент, на котором впоследствии можно возвести любую, пусть даже самую громоздкую «надстройку». ■