

Как перевести бизнес-процессы в удаленный режим



Фото: pixabay.com

Руководители чаще всего возражают против «удаленки», беспокоясь об информационной безопасности. Значит, считает **Михаил Кузнецов**, бизнес-процессы компании не налажены изначально. Как поменять формат работы? – вот несколько решений.

*Вопрос не в том, какому количеству людей можно позволить работать дома, а в том, какое количество людей должно выполнять работу в офисе или на заводе.
Питер Тампл, вице-президент Ortho Pharmaceutical*

Если в российской компании заходит разговор о возможности работы штатных сотрудников на дому, то отрицательные мнения на этот счет разделяются на две категории.

Мнение руководителей:

- Люди сами не захотят работать дома, так как работа в России – больше чем производственный процесс. Народ ходит в офис, чтоб других посмотреть и себя показать, отдохнуть от тяжелого домашнего быта.
- Люди должны видеть в лицо своего руководителя, общаться с ним очно, иначе у них пропадает мотивация упорно трудиться, добиваться поставленных целей.
- Работа дома подорвет безопасность компании. Коммерческие и производственные секреты окажутся незащищенными.

- Попробуй дать возможность людям работать дома, как тут же этих людей и потеряешь вместе с компанией! Никакого реального контроля за удаленцами не будет.
- Если мы откажемся от офиса, клиенты воспримут это как нашу слабость. А то, что мы экономим на затратах, они просто не примут во внимание.

Мнение сотрудников:

- Я не хочу работать дома, потому что меня будут отвлекать телик и холодильник, а также бесконтрольный доступ в интернет.
- Я не для того купил дорогую машину, чтобы она стояла во дворе. Машина должна возить меня на работу, а стоять она может только в пробках!

Это едва ли не основные причины, которые указывают в опросах работники бэк-офиса, управленцы различных уровней. Попробуем разобраться – настоящие это причины или же иррациональные фобии.

Для начала приведу небольшую цитату **Элвина Тоффлера** из его книги «Третья волна» о «постиндустриальной эпохе» и необходимости перемещения рабочего пространства сотрудников из офиса в дом. Тоффлер пишет: «Следует осознать, что если даже 10-20% рабочей силы должны будут совершить это историческое перемещение, то вся наша экономика, наши города, наша экология, структура нашей семьи, наши ценности и даже наша политика изменятся почти до неузнаваемости».

Соотнеся это высказывание с вышеприведенным результатом опроса, можно сделать вывод, что у нас в голове пока что прочно укрепились базовые ценности индустриальной эпохи «второй волны» по терминологии того же Тоффлера.

В условиях набирающего обороты экономического кризиса, слова, произносимые про экономию, пока что звучат как припев к основному лейтмотиву – необходимости сокращения рабочих мест, сворачивании программ развития. Лично я делаю вывод, что дна мы пока не достигли. Видимо, чтобы экономика стала по-настоящему эффективной, ей нужно для начала исчезнуть практически полностью.

Наивная убежденность многих руководителей в том, что их личное присутствие в офисе способно заставить персонал ударно трудиться, разбивается о следующее допущение – получается, что отсутствие этого руководителя порождает лень и неспособность довести дело до конца? Значит, все-таки необходимо, наконец, определиться, какие показатели и процессы станут для сотрудников тем самым «супервайзером», который всегда рядом?

Вопрос о безопасности достаточно серьезный, однако следует честно отдавать себе отчет в реальной эффективности вашей системы безопасности? По крайней мере, информационной. По оценкам независимых экспертов, чуть ли не в 90% случаев при существующей системе контроля сотрудники без труда получают возможность в офисе скачивать не только данные корпоративной БД, но и копировать различные документы и файлы. Как правило, их останавливает только порядочность и отсутствие необходимости это делать. При этом дело не в отсутствии программно-аппаратных средств контроля, а в элементарной бездеятельности IT-офицеров. Поскольку такая ситуация распространена повсеместно, то следует вывод, что такая форма контроля абсолютно неэффективна.

Очевидно и другое – удаленная форма работы требует не только решений в области IT-технологий, но и нововведений в области организационных мер, психологических

тренингов, юридической поддержки работодателя в условиях кардинально изменившихся отношений с работником. При этом компании, предоставляющие подобные комплексные услуги, на рынке пока редкость. Очевидно, что причина кроется в отсутствии у консультантов проработанной концепции такого продукта. Но все же, такие компании есть, и они готовы братья за подобную работу. В арсенале таких решений следующие модули:

- Моделирование бизнес-процессов компании.
- Интеграция удаленных сотрудников в производственный процесс.
- Определение KPI удаленных сотрудников.
- Разработка новой мотивационной схемы сотрудников на основе показателей личной результативности.
- Разработка организационных графиков.
- Автоматизация процессов на основе существующих бизнес-приложений и новых интеграционных решений.
- Проведение тренингов для работы удаленных сотрудников.
- Юридическая поддержка работодателей и сотрудников в новом формате работы.
- Подготовка всех необходимых кадровых документов для перехода на удаленный режим.

Компании, решившиеся на проведение у себя реформы по изменению формата работы, не должны кидаться в омут с головой. После изучения вопроса о том, на какую эффективность можно рассчитывать при переходе на удаленный режим, следует тщательно отобрать подразделение для перехода на этот формат. Именно на этом экспериментальном отделе обкатываются все регламенты взаимодействия как внутри отдела, так и с внешними контрагентами. После этого определяются критерии остальных кандидатов для удаленной работы, состав удаленцев, график перехода на удаленный режим.

Мгновенная выгода таких решений, в общем-то, очевидна, и говорить об этом пока не буду. Однако об эффекте не сиюминутном, а отложенном, сказать все-таки следует.

Основной отсроченный эффект – вынужденная потребность перехода компании на более прогрессивную форму управления. Широкое использование таких технологий как **BSC** и **KPI**. Изменение существующей системы мотивации, при которой сотрудник вынужден учитывать в своем доходе показатель эффективности. Конечно же «сильно возрастает нагрузка на управленческий персонал». Я бы перефразировал и сказал, что управленцы, наконец, действительно начинают заниматься управлением – разработкой бизнес-процессов (причем реальных, а не формальных), систем контроля и мотивации. Из хороших парней они превращаются в замечательных парней, поскольку сотрудники, получив оперативное рабочее задание, а также при подведении итогов своей деятельности, теперь вынуждены замечать их.

Казалось бы, все это – прописные истины, но тот руководитель, который утверждает, что при переходе на удаленный режим работы он может потерять бизнес, скорее всего, представляет свой бизнес как офис, набитый людьми, а не систему бизнес-процессов, в которой сотрудники исполняют свои бизнес-роли.

Впервые статья была опубликована на Executive.ru 12 марта 2009 года в рубрике «Творчество без купюр». Реанонсирована в контентном блоке в рамках специального проекта редакции