

## □ Опыт внедрения управленческой технологии ВРМ

□ Источник практических проблем управления предприятием

Человек всегда развивался в рамках иерархических систем.

Одноуровневая система встречается лишь изредка только у очень маленьких семейных предприятий. Практически всегда она сразу же становится двухуровневой: руководитель – прямые исполнители.

Допустим, что бизнес успешный и предприятие продолжает расти. Первые серьезные управленческие проблемы возникают с появлением третьего уровня иерархической пирамиды. Дело в том, что руководителем хорошо просматривается ближайший от него уровень. Уже через уровень руководитель видит очень плохо. Начиная с четвертого от себя уровня, т.е. через два уровня, вообще ничего не видит. Вернее может видеть изредка и фрагментарно, если будет предпринимать конкретные действия для совершения вылазок на нижние уровни.

Конкретно наша компания, относится к пятиуровневым системам.

Системы, начиная с восьмиуровневых, следует относить уже к сверхбольшим административным системам, количества персонала в которых может достигать сотен тысяч человек.

Армия, к примеру, является двенадцатиуровневой системой. Или же одиннадцатиуровневой, если объединить Верховного Главнокомандующего и Начальника Генерального штаба в единый уровень. В мирное время ее численный состав приближается к миллиону человек, в войну достигал двенадцати миллионов.

Что касается государственно-бюрократического аппарата, то дореволюционный чиновничий Табель о рангах включал 14 классов, от коллежского регистратора до канцлера – высшего гражданского чина. Последний из канцлеров был назначен в 1867г. Им стал светлейший князь Александр Михайлович Горчаков. После него бюрократическая система России была тринадцатиуровневой.

Однако вернемся назад к бизнесу. С момента, когда предприятие дорастает до трехуровневой системы, руководитель приходит к необходимости использовать технологии под общим названием – регулярный менеджмент.

В иерархической пирамиде с тремя и более уровнями неизбежно начинают циркулировать информационные потоки – индикативная и директивная информация.

Индикативная информация циркулирует в рамках того уровня, на котором зарождается, или же отправляется наверх. В процессе ее обработки соответствующим адресатом она преобразуется в конкретное действие или же в директивную информацию, которая либо циркулирует в рамках уровня адресата, либо отправляется вниз.

Уход от директивного стиля управления к регулярному менеджменту предполагает, что большая часть индикативной информации должна замыкаться на нижних уровнях, не доходя до верха пирамиды. Иначе в ее горле произойдет лавинообразный рост информационного потока, напичканный сносящий голову генеральному руководителю.

Здесь то и возникают столь любимые многими процедуры и процессы.

Процедура – самый элементарный процесс системы, сосредоточенный в одном ее исполнительном элементе. В рамках процедуры индикативная информация преобразуется по заданному алгоритму в директивную, которая либо передается дальше, либо тут же исполняется.

Процесс – логически связанный набор взаимозависимых процедур, создаваемый для исполнения заявляемого функционала системы, оптимизированный с точки зрения минимизации генерируемых информационных потоков и затрат ресурсов. У хорошо отлаженного процесса значительный объем входящей индикативной и генерируемой им директивной информации циркулируют внутри процесса, внутри него же исполняясь.

Любой процесс состоит из набора процедур, являясь, таким образом, точкой их сборки, что позволяет производить оптимизацию: отбраковывать лишние процедуры, убирать их рассогласование, задавать на основе логистического анализа и тестовой прогонки стандарты выполнения отдельных процедур и процесса в целом. Результатом создания и отладки любого процесса является уточнение функциональных обязанностей исполнителей внутри своих процедур.

Наиболее безболезненный и эффективный путь перехода от процедур к процессам – эволюционный, когда небольшие группы процедур начинают постепенно собираться в отлаженные процессы. Главное здесь не торопиться, но быть достаточно последовательным в этом направлении.

В результате создания процессов, значительная часть циркулирующей в системе индикативной информации преобразуется

в ходе их функционирования в директивную, не достигая верхних уровней пирамиды. В итоге, происходит разгрузка верхних уровней системы от излишней, необязательной информации. Процессы – это аппарат безусловных реакций системы на определенную информацию, поступающую из внешней среды, срабатывающих без подключения мозга (верхнего управленческого уровня).

Процессы в обязательном порядке осознанно или стихийно, начиная с бизнеса среднего размера, возникают и проходят отладку в любом успешном предприятии, иначе оно не смогло бы стать успешным. При этом желательно, но совершенно не обязательно, чтобы они оказались задокументированы.

В качестве иллюстрации можно представить следующую сцену: деда и бабуку, достойно проживших жизнь и знающих толк в ее радостях, в доме которых кто-то из многочисленных внуков случайно оставил журнал "МАХИМ". Увидев читающего его деда, бабушка интересуется – есть ли там чего новенького. На что дед, отложив журнал и задумчиво глядя на бабушку, отвечает: пишут, что то, чем мы с тобой всю жизнь занимались камасутрой называется.

Всегда есть толика индикативной информации, которую невозможно или неэффективно обработать по стандартному алгоритму, зашитому в процесс. Работа с ней либо предполагает поле для творчества исполнителей, либо прописываются специальные процедуры, передающие право решения в таких нестандартных случаях на уровень выше, что из-за возникающих там перегрузок возможно далеко не всегда. Именно качество работы системы в нестандартных ситуациях проявляет наличие или отсутствие у нее души.

Конструирование процессов относится уже к проектной деятельности и производится путем погружения руководителя, проект-менеджера или проектной команды на те уровни системы, на которых функционирует отлаживаемый процесс. Завершив создание и отладку процесса, его оставляют функционировать самостоятельно. Поскольку сама система и внешние условия постоянно меняются, то достичь состояния, когда все процессы окончательно отлажены и эффективно работают, невозможно. Поэтому для эффективно работающей системы неотъемлемым требованием является периодическое перепроектирование и переотладка процессов.

В период функционирования процесса в автономном режиме получить информацию о том, насколько жизнь в нем протекает в соответствии с проектной документацией, можно только путем контролирующего надзора, либо путем кратковременного погружения в процесс представителя руководства. Наиболее объективную информацию о функционировании процесса дает его независимое тестирование, вроде того, что позволяют выполнить в продажах таинственные покупатели.

Резюмируя, можно утверждать, что руководство предприятий неизбежно сталкивается с проблемой управляемости процессов.

В этом месте можно привести прозрачную (в прямом и переносном смысле) аналогию. Назовем ее "История из жизни водолазов".

Допустим, что Вас назначили управляющим биоценозом большого пруда, который начинает постепенно заполняться водой. Вода неплохой для наших мест прозрачности: пару метров вниз просматриваются отлично, ниже двух метров Вы не видите практически ничего, а с глубин более трех метров – вообще ничего не видно.

Пока глубина не более метра, все идет прекрасно.

С глубинами до двух метров тоже никаких проблем: Вы прекрасно все видите, поэтому контролируете свой биоценоз и принимаете обоснованные решения по его регулированию.

А вот когда глубина превышает два метра, начинаются проблемы: ясность картинки ниже отметки в два метра пропадает, а ведь вся основная жизнь смещается туда, на глубину, ближе к слою придонного корма. Начинается управление на основании неполной информации, требующее интуиции и недюжинного знания принципов жизни озерных биоценозов в Вашей местности.

После того как глубина превысит три метра ситуация, если ничего не предпринимать, становится катастрофической: картины протекающей там жизни недоступны для Вас так же, как и созерцание обратной стороны Луны.

Вы, человек деятельный и решительный, приобретаете водолазный костюм и начинаете регулярные погружения, во время которых устанавливаете распорядок и правила, по которым далее регулируется жизнь биоценоза в его глубинах: кому, куда и сколько доставлять корма, где поставить ловушки, каких извести хищников, из каких мест отпугивать обитателей для их же сохранности и пр.

Потом Вы замечаете, что Ваши отсутствия плохо сказываются на жизни озера, например, наверху начинают бесчинствовать браконьеры, а поверхность озера зарастает ряской и требует чистки. Тогда Вы нанимаете команду водолазов, которую разбиваете на две группы. Одна из них, которую Вы называете проект-менеджерами, продолжает

принимать решения, устанавливающие правила, последовательность и режим жизни в глубинах, т.е. конструировать и отлаживать процессы. Вторая, которую Вы называете контролерами или супервайзерами, если Вам больше нравятся слова иностранного происхождения, во время погружений контролирует соблюдение норм и правил выполнения уже отлаженных процессов.

В результате, Вы наверху купаетесь с лодки, загораете, водолазы ныряют туда-сюда, биоценоз развивается и богатеет. Иногда от скуки и для контроля водолазов, вспомнив прежние деньки, Вы можете позволить себе совершить пару погружений. Но это мечты. На самом деле, приходится все время ломать голову над тем, куда продать излишки рыбы, гоняться с веслом за обнаглевшими браконьерами и коррумпированными рыбинспекторами, инструктировать неслабую команду водолазов. Без выполнения Вами этой работы биоценоз будет хиленький и слабенький, либо вообще загнетса. Несмотря на непрерывность работы, команда водолазов все равно выхватывает лишь эпизодические куски из жизни озерных глубин, причем значительно искаженных их присутствием, поскольку в поле зрения наблюдателей поведение участников процессов, конечно же, существенно отличается от демонстрируемого ими в свободной, естественной обстановке.

Таким образом, так же, как и любой руководитель в реальной жизни, заведующий озером сталкивается с необходимостью управления на основании неполной, фрагментарной, искаженной информации. Именно в этом суть проблемы любого процессного управления.

Если рассмотреть конкретно наше предприятие, то его основным бизнес-процессом в коммерческой части, протекающим на четвертом уровне системы, являются продажи. Упрощенно это выглядит следующим образом: первый контакт с потенциальным заказчиком – попытка записать его на замер – обработка замера – исходящий звонок с согласованием сроков заключения договора – подготовка договора – заключение договора с согласованием сроков выполнения каждого этапа – контроль выполнения договора.

Данный процесс запускается в течение года свыше сотни тысяч раз в пространственно разбросанной сети офисов, завершается десятки тысяч раз. Понятно, что проконтролировать его, учитывая что процесс, прошедший второй этап (записи на замер), протекает как минимум в течении нескольких дней, практически невозможно. Даже осуществлять акты единичного выборочного контроля первых его двух этапов крайне сложно и затратно. В такой ситуации происходит фактическая приватизация менеджерами продаж находящегося под их управлением бизнес-процесса, зачастую сопровождающаяся его упрощением, который модифицируется ими исходя из уровня личной ответственности, психотипа личности, собственного видения мира, мотивированности к зарабатыванию денег, таланта, трудолюбия и иных факторов и личных приоритетов.

Таким образом, управление на основании неполной, фрагментарной информации приводит к неизбежной деформации уже отлаженных процессов в интересах непосредственных исполнителей.

#### Место технологии BPM в разрешении управленческих проблем

Здесь мы и приходим к необходимости внедрения BPM, как системы, позволяющей регулярным образом контролировать ход выполнения основных бизнес-процессов, протекающих на нижних уровнях системы, и повысить качество их исполнения.

BPM – это что-то вроде обратных глубинных перископов, погружаемых в озеро, которые смотрят в глубину, а не на поверхность, одновременно оборудованных устройствами, подающих обитателям глубин сигналы о тех действиях с их стороны, которые ожидают выполнения.

Еще одна аналогия: BPM – это центральная нервная система, имплантируемая в общественный организм, в добавление к уже существующей вегетативной, которая функционирует внутри бизнес-процессов. Она улучшает качество функционирования вегетативной нервной системы, посылая ей дополнительные импульсы, и передает мозгу контрольную информацию о качестве и состоянии протекающих в глубинах организма процессов.

#### Проблемы внедрения

Систему можно саботировать: заклеить объектив перископа жевательной резинкой или сместить поле деятельности в сторону от его ока.

Если находиться в рамках аналогии с нервной системой, то со стороны вегетативной нервной системы в центральную нервную систему могут поступать искаженные модулируемые сигналы.

Иными словами – менеджеры могут приложить все усилия для создания в ВРМ виртуальной реальности с тем, чтобы провалить внедрение системы, сделав его бессмысленным.

Здесь на исполнителей действуют два основных отрицательных, демотивирующих их фактора:

- дополнительные трудозатраты с их стороны по внесению информации в систему
- отторжение ВРМ, как системы контроля, вторгающейся в личное пространство исполнителей.

Двух этих факторов более чем достаточно, чтобы провалить внедрение системы, несмотря на все рассказы и демонстрации менеджерам фактов, что ВРМ – это помощник, организующий и систематизирующий их работу. Первый фактор – возникающих дополнительных трудозатрат – весьма существенный, но второй является еще более весомым: во-первых, у человека естественным образом присутствует желание избежать постоянного стресса, создаваемого контролем, во-вторых, для очень многих примаат свободы главенствует над возможным увеличением заработка.

То есть, люди изначально хотят жить так, как они этого хотят и как им удобно, а не так, как этого хочет от них некто другой. И это правильно.

На начальной стадии внедрения системы практически всегда отрицательные демотивирующие факторы преобладают над положительными мотивирующими.

#### Контроль

Таким образом мы приходим к тому, что внедрение ВРМ без серьезных контрольных мероприятий невозможно. Основная сложность заключается в создании систем контроля.

В нашей компании никакой контроль был бы невозможен без предустановленной ранее, еще до внедрения ВРМ, системы записи всех телефонных переговоров офисов и использования таинственных покупателей.

Два добавленных в состав контрольной группы человека занимаются только контролем информационных потоков в ВРМ на основании записей телефонных переговоров офисов (объем информации со стороны таинственного покупателя намного меньше и им занимается учебный отдел). Контролируются следующие основные параметры:

- внесение входящего звонка в базу данных
- соответствие моментов звонка и внесения обращения
- адекватность заполнения источника рекламы
- соответствие предварительного расчета стоимости, проводимого в ходе телефонной беседы по просьбе заказчика, установленным нормативам
- выполнение после замера исходящего звонка заказчику
- соответствие момента исходящего звонка установленным стандартам.

Первый пункт является крайне важным, поскольку именно он позволяет добиться достоверности отражаемой в базе данных информации, не позволяя менеджерам строить виртуальную реальность в контролирующей их системе. И выполнить подобный контроль можно только вручную (по крайней мере, пока), сверяя базу данных телефонных переговоров с базой данных ВРМ.

В общем то, внедрить подобную систему контроля можно и без ВРМ, однако это будет косо, криво и неудобно.

ВРМ является очень удобным инструментом управления качеством выполнения бизнес-процессов по описанным выше контрольным точкам. Но в отличие от просто контролирующей системы, ВРМ несет в себе и крайне позитивную функцию – может стать системным помощником менеджера, организующим его работу.

Внедрение системы контроля позволяет управлять качеством исполнения бизнес-процессов по контрольным точкам.

Компания начала работать с ВРМ с марта 2009г., в полностью рабочем режиме с августа 2009г. Поначалу объем вносимых обращений не превышал 60-70%. Сейчас он составляет 97% в пиковые сезонные месяцы (праздник непослушания для менеджеров).

## Справка о системе

Здесь уместно привести справку об объекте, о котором ведется речь.

Система управления бизнес-процессами розничных офисов продаж компании базируются на платформе Unify NXJ Enterprise. Система развернута специалистами компании "Бизнес-консоль", руководитель Анатолий Белайчук.

В настоящее время приложение развернуто на 2 серверах: на одном располагается «движок» BPM-системы, на втором расположена база данных.

Со стороны пользователя работа ведется через Интернет-браузер, никакой установки программ на его стороне не производится.

В системе работает более 200 пользователей (38 подразделений компании, 10 подразделений самого крупного дилера, общий операторский центр), реализовано 10 ролевых групп пользователей.

В настоящее время в системе выполняется шесть шаблонов процессов, связанных сложной перекрестной логикой.

Число выполняемых основных и вспомогательных процессов более 10 000 в месяц.

В системе значительное число предустановленных отчетов и настраиваемых справочников. Реализовано уведомление пользователей по электронной почте о превышении контрольного времени выполнения шага процесса (для 5-ти наиболее важных шагов процессов).

Проведена интеграция BPM с другими корпоративными IT-системами.

## Обработка информации

Внедрение системы BPM приводит к эффекту отчасти обратному тому, которого добивались при создании бизнес-процессов, а именно, к резкому возрастанию объемов индикативной информации, доступной верхним уровням управленческой пирамиды. Чтобы информационный поток не захлестнул их, необходимо производить его редуцирование, работая со значительно уменьшенным представлением потока, сохраняющим все его качественные характеристики.

Так, например, упоминавшаяся ранее контрольная группа, проверяя достоверность вносимой информации, ежемесячно сверяет два произвольно выбранных рабочих дня из телефонных переговоров офисов с базой данных BPM.

Для контроля исходящих звонков заказчикам выбираются пять прошедших стадию замера процессов.

Если офис по результатам контроля в течение месяца попал в проблемные, то в следующий месяц контролируется неделя по входящим звонкам (вместо двух дней), а руководителю группы офисов дается задание контролировать по журналу инцидентов исходящие звонки офиса в более оперативном режиме.

Далее весь объем генерируемой BPM информации сворачивается в отчеты с целью перейти к следующему этапу.

## Управление по параметрам

Завершение отладки по контрольным точкам позволяет достичь уверенности, что внедряемая в социальный организм центральная нервная система адекватно отражает протекающую в его глубинах жизнь и перейти к управлению бизнес-процессами по параметрам.

Эффективность – наиболее распространенный для управления набор параметров, таких как:

- общая эффективность: процент договоров от количества обращений
- эффективность разных этапов бизнес-процесса, чтобы достичь понимания на каких стадиях теряется непозволительно много клиентов.
- Эффективность считается по следующим профилям:
- по сети продаж в целом
- по группам офисов, с целью сравнения результатов работы их руководителей
- по офисам
- по менеджерам.

К дополнительной группе параметров относятся характеризующие качество функционирования бизнес-процессов. Для этого на каждом из его шагов фиксируется процент нарушений принятых стандартов выполнения по всем из перечисленных выше профилей.

Управление по параметрам позволяет выделить проблемных исполнителей, проблемные офисы и проблемных руководителей групп офисов. Информация о менеджерах и руководителях групп офисов позволяет выявить тех, с которыми надо вести целенаправленную учебную работу и уточнить ее направленность. В работе с выявленными проблемными офисами, прежде всего, обращается внимание на внешнее окружение, профессионализм и личные качества персонала, на рабочую атмосферу в офисе.

Крайне важно на этапе внедрения с пониманием относиться к стрессу, испытываемому всеми обитателями социального организма, давать достаточное для перестройки жизненных процессов время, очень сдержанно использовать те репрессивные возможности, которые предоставляют контрольные функции системы ВРМ. Переход организма из одного состояния в совершенно иное может произойти только в результате весьма длительного эволюционного процесса и последовательных усилий руководства по его достижению. Информация из ВРМ – повод к изменению содержания учебного процесса и мягкой, но очень последовательной воспитательной работы, а не для репрессий и увольнений (в нашей компании, к счастью, внедрением ВРМ пока не спровоцировано ни единого увольнения).

### Древний аналог ВРМ

Чтобы в начале пути не пугаться, но и реально представлять объем внедренческой работы, нелишне будет вспомнить древний и упрощенный аналог – прародителя ВРМ, в качестве которого выступают системы бухгалтерского, финансового и управленческого учета. Это те подсистемы общественных организмов, которые в обязательном порядке созданы в каждом из них, поскольку управляют непосредственно распределением имеющихся в его распоряжении ресурсов, без чего организм не может жить в принципе.

Строить упомянутые системы учета вынудила жесткая жизненная необходимость. С этой точки зрения управление качеством рабочих бизнес-процессов общественного организма является эволюционной роскошью, которой, однако, грех не воспользоваться.

### О необходимости внедрения

Понятно, что эволюционные технологические новшества можно проигнорировать, не внедрять, тем более что все они весьма затратны. Но тогда со временем можно оказаться в конкурентной среде, в которой с тобой будут соперничать эволюционно более продвинутые общественные организмы, гораздо точнее и оперативнее реагирующие на отклонения во внешней среде, с более тонкими внутренними настройками и регулировками.

Результат предсказать несложно. Предстоит либо внедрение новшеств в авральном режиме в неблагоприятной ситуации ресурсного голода, спровоцированного отставанием, либо вытеснение в другую экологическую нишу мелких двухуровневых общественных организмов, у которых центральная нервная система встроена изначально, поэтому априори никакого отставания по ВРМ не будет.

Если же большинство участников гонки проигнорируют новшество, то тогда тот, кто решил воспользоваться шансом, может оказаться в конкурентно благоприятной ситуации наличия у него существенных преимуществ.

### Ограничения на технологию ВРМ

Ранее упоминалось, что внедрение системы ВРМ аналогично имплантации в общественный организм центральной нервной системы в добавление к уже функционирующей вегетативной, непосредственно обслуживающей бизнес-процессы. Необходимо понимать, что внедрение системы ВРМ требует, помимо функционирования систем контроля, которые позволят добиться ее адекватной работы, также и создания на верхних иерархических уровнях организма дополнительных мощностей для обработки вновь возникающих огромных массивов индикативной информации. Также как и эволюционное приобретение биологическими организмами работающей центральной нервной системы невозможно без увеличения объемов мозга.

Поэтому внедрение ВРМ, без соответствующего увеличения на верхних управленческих уровнях ресурсов для работы с информацией, может привести либо к игнорированию ими дополнительной информации, либо к стрессу, либо даже к параличу, вследствие их перегрузки избыточными объемами информации.

Любое продвинутое эволюционное приобретение весьма дорого обходится оснащаемому им организму. И сама система ВРМ, и, тем более, дополнительные управленческие ресурсы (аналог дополнительных объемов мозга) являются весьма дорогостоящими эволюционными приобретениями социального организма. Поэтому крайне важно соблюдать баланс, чтобы польза от приобретаемых преимуществ перевешивала затраты. А иначе умный Бобик сдохнет.

При составлении материала выступления активно использовались лекции по социальному управлению [С.Б.Переслегина](#).  
30 ноября – 1 декабря, 2010 г.

□