

# ТОЧКА ОПОРЫ

Единое информационное пространство - залог эффективной работы персонала компании

*«Дайте мне точку опоры, и я переверну Землю»*

*Архимед*



**И**нформация», «автоматизация», «компьютеризация» - слова, ставшие столь же избитыми, как и знаменитое высказывание Архимеда. Интересно, как жили люди, когда не было всех этих чудес техники? Вполне нормально. Руководители изучали отчеты, которые вручную готовила бухгалтерия и экономисты. И они справлялись со своей работой. Как, впрочем, и остальной персонал. Задаешься вопросом: почему, если отчет, который раньше нужно было готовить неделю, сейчас формируется за 5 минут, то людей с компьютером не стало меньше, чем с людей с арифмометром? Есть множество ответов. Сначала перечислим то, что лежит на поверхности.

## **1. Не автоматизированы простейшие операции**

Как обрабатывается входящая информация? Накладные от поставщиков и клиентов? Вручную! Часто можно наблюдать следующую картину: сидят менеджеры (замечательное слово!) с бумажками перед глазами и усиленно эксплуатируют клавиатуру. А прайс-листы поставщиков? Они обычно вообще не обрабатываются - просто складываются в соответствующую папку на ком-

пьютере, а то и вовсе хранятся в почте! А в прайс-листе, особенно от производителей, помимо цен содержится масса информации: наименования, нормы упаковки, вес, замены номеров и т.д. Не могу не упомянуть замечательное выражение бухгалтерии - «забывать первичку». Ассоциируется с тяжелым физическим трудом, что полностью соответствует действительности.

Можно долго приводить примеры, но общий смысл понятен: у кого-то - более, у кого-то - менее, но не автоматизированы первичные операции.

Сегодня, во времена дефицита кадров вообще, а квалифицированных кадров в особенности, это очень серьезная проблема. Каждый работник нуждается в рабочем месте, компьютере и т.д., а группа работников нуждается в начальнике, а начальник - в заме, в полном соответствии с законами Паркинсона. Надо также помнить, что каждый оператор, каким бы опытным он ни был, увя, рано или поздно, но ошибается. А это еще целый ворох дел и разборок, в которые вовлекаются сотрудники разных отделов, включая руководящий состав.

В какой то момент все говорят: так жить больше нельзя (предреволюционная ситуация)! На этом этапе обычно начинается (продолжается) улучшение существующей программы. Все бегут к самому главному компьютерщику, жалуются на жизнь, просят сделать какую-нибудь «примочку» и побыстрее. «Примочки» делаются, некоторые процессы ускоряются - «больному становится легче». В принципе, ничего идеального не бывает, поэтому потребность в новых функциях

или улучшении имеющихся есть всегда, но часто за потребностью в новых функциях кроются более глубокие проблемы. Надо помнить еще одну вещь. Чтобы было понятнее, задам риторический вопрос: кто имеет приоритет в постановке задач программисту? Директор и главный бухгалтер? Или продавец и кладовщик? В конце концов, рано или поздно, лучше или хуже пожелания пользователей удовлетворяются. Но обычно вслед за удовлетворенным сотрудником приходит его непосредственный начальник, конечно, при условии, что фирма правильная и начальник на своем месте. И проблемы, которые он просит решить, можно отнести к проблемам второго порядка:

## **2. Все процессы, выполняемые конкретным работником или работниками одного отдела, автоматизированы, но не связаны между собой**

Классический пример: отправка заявки поставщику и получение от него инвойсов. «По жизни» - это взаимосвязанные процессы: что заказали, то и должны получить, кто заказал тому и должны отгрузить. Если такой связи нет в программе, приходится «вручную» сверять, сопоставлять, либо - как часто бывает - все пускается на самотек. В этом случае проблемы решаются по мере поступления, т.е. когда позвонил недовольный клиент. Тогда все начинают судорожно открывать разные режимы в программе (заказ, заявка, приход), спрашивать окружающих, что они знают по этому поводу, чертыхаться, выяснять отношения с сотрудниками других отделов и т.д. После всех мучений причина выясняется: деталь неправильно

оприходовали, создав новую карточку товара, или не успели забронировать и отгрузили другому клиенту, или еще смешнее - просто забыли заказать. Затем исправляется то, что можно исправить, и все успокаивается. Виновные будут наказаны, новые регламенты работы - написаны. В лучшем случае, если руководители поймут, что виновата не только «девочка», дорога опять лежит к программисту.

Увязать два процесса уже гораздо сложнее, чем доделать один. А в реальности процессов не два, а целая цепочка. Часто для решения, как кажется, небольшой проблемы, требуется, не только переписать программу «от и до», но и изменить всю технологию работы. Редко кто на это решается, обычно все обходится очередной «заплаткой». Поэтому на многих фирмах все держится на одном-двух специалистах. Но есть фирмы, где проблемы второго порядка более или менее решены. Как им это удалось? Как правило, решение проблем закладывалось при написании новой программы. Надо отметить, что серьезные проблемы «с наскока» не решаются, они требуют написания ТЗ, с последующей проверкой работоспособности, обкаткой, доработкой. В общем, требуют подхода, не менее серьезного, чем решение проблемы третьего порядка, а именно:

### **3. Взаимосвязь процессов, выполняемых разными отделами**

Правильно начинать работу над бизнес-процессами именно с решения проблем взаимосвязи отделов. Им уделяется больше времени, чем организации процессов внутри отделов. Вопрос только в том, как и какими методами это делается? И методом программных «примочек», и «врукопашную» (перенос первички), и административным методом (приказы и наказания). Тут играет роль и вес каждого отдела, и авторитет его руководите-

ля, и позиция директора. В классическом треугольнике «Сервис - Запчасти - Бухгалтерия» у каждого свои проблемы, свое понимание методов решения задачи. Классический автосервис по сложности бизнес-процессов, не имеет аналогов среди фирм с таким количеством персонала. Сервис - это и слесарный, и кузовной участки, и отдел дополнительного оборудования. Методика работы ОЧЗ с каждым подразделением сервиса - разная, и в свою очередь отличается от продаж через магазин. Методика работы с розницей отличается от оптовой торговли, как небо и земля, и не имеет ничего схожего с работой под заказ. Представьте, что получается, когда на все эти нюансы накладываются требования бухгалтерии, управленческого учета. Плачевный результат практически неизбежен, сколько бы «примочек» не писал программист, простым работникам приходится делать много непонятных им действий, а процесс отлажен только для узкой специфики конкретной фирмы. Вырисовывается клубок проблем, где деление их на группы довольно условно и не соответствует их важности. Нерешенная проблема простого исполнителя ведет к большим проблемам на фирме, и наоборот, решение задач одного отдела мешает работе другого.

Столько проблем, что невольно призадуматься: а имеет ли данная задача решение?

Приведу цитату (улыбнитесь):  
 - Г-голубчики, - сказал Федор Симеонович озадаченно, разобравшись в почерках. - Это же n-проблема Бен Б-бецалея. К-калиостро же доказал, что она n-не имеет p-решения.

- Мы сами знаем, что она не имеет решения, - сказал Хунта, немедленно оцетиниваясь.  
 - Мы хотим знать, как ее решать.

- К-как-то ты странно рассуждаешь, К-кристо...

К-как же искать решение, к-когда его нет? Б-бессмыслица

какая-то...

- Извини, Теодор, но это ты очень странно рассуждаешь. Бессмыслица - искать решение, если оно и так есть. Речь идет о том, как поступать с задачей, которая решения не имеет. Это глубоко принципиальный вопрос, который, как я вижу, тебе, прикладнику, к сожалению, не доступен. (А. и Б. Стругацкие. Понедельник начинается в субботу)

От себя добавлю, что никакая проблема не имеет решения, если не пытаться ее решать. Проблемы управления и организации работы относятся к категории «вечных». Их невозможно решить до конца, но если их не решать будет еще хуже. По этой причине руководители (управленцы) были, есть и будут.

Вот так - с оптимизмом, и понимая «безнадежность своего дела» - Рабочая Группа «Автостандарт» приступила к решению задач автоматизации автосервисов и фирм, занимающихся запчастями. Многие из вышеперечисленных проблем были решены практически, другие мы знали, как решать, о некоторых только догадывались. Естественно, ставилась задача решить все проблемы, всех уровней. (P.S. Удалось сделать больше, чем предполагали, но все равно меньше, чем хотелось бы).

Одной из сверхзадач, которую удалось решить, стало создание единого информационного поля. Или правильнее говоря, мы рассматривали информацию как универсальный метод, позволяющий решать любые проблемы управления. Образно говоря, единое информационное пространство - это и есть та «точка опоры», при помощи которой можно перевернуть практически любые организационные проблемы. Отсюда одним из главных принципов стал постулат, что вся входящая, внутренняя и исходящая информация должна быть в единой системе. Для того чтобы информация работала, она должна

храниться в стандартизованном виде. Вся новая информация должна проверяться на основе уже имеющейся. Так построен логистический цикл заказа клиента и оприходования товара. Прилив прайс-листов и наличие на чужих складах, обновление справочников, аналоги номеров и многое другое работает по этому принципу. Можно перечислить и другие принципы, например:

- история работы фирмы - важная информация, поэтому ни о каком периодическом удалении данных или архивации не может быть и речи. При этом объем документооборота не должен оказывать существенного влияния на скорость работы системы;

- лишней информации не бывает, бывает неправильно хранимая. Как следствие - в программе должны содержаться полные прайс-листы всех поставщиков по всем каталогам плюс все оперативное наличие товаров всех поставщиков;

- информация должна быть сгруппирована так, чтобы ей было легко управлять;

- работника надо любить, избавлять его от ручного труда, ограждать от совершения ошибок. Отсюда принцип - все, что есть в электронном виде должно обрабатываться автоматически;

- работник всегда очень занят, вся необходимая ему информация должна сразу выводиться на экран, и ему противопоказано каждое лишнее нажатие клавиш;

- наш работник - очень честный и порядочный, поэтому он уверен, что на складе идеальный порядок и полное соответствие с наличием по компьютеру. Также он знает, что вне зависимости от того, сколько продано деталей данной позиции - 10 или 100 000, - за считанные секунды любой ответственный работник, а не только системный администратор, может сказать, сколько поступило деталей и откуда, кто их выписал, и кому, в какое время выдал.

Главная цель - создать на фирме единое информационное пространство - на сегодняшний день практически достигнута. Какие результаты это дает? Для кого-то порой и поразительные:

- практически отсутствуют ошибки при вводе товара (в процессе оприходования товар автоматически проходит семиступенчатый контроль);

- клиент никогда не закажет несуществующий номер (вся номенклатура каталога введена в систему);

- пришедшие под заказ детали не будут забыты, даже если поставщик сменил каталожный номер (принятые кладовщиком позиции автоматически будут забронированы для клиента под новыми номерами, клиент получит уведомление о поступившем товаре);

- нет «неизвестно куда» пропавшего товара (в любой момент можно получить отчеты по движению каждой товарной позиции из любой партии товара и с точностью до минуты определить, кто и когда совершал операции с данным товаром);

- по первому требованию клиент получает отчет по состоянию своих заказов (в КАИС «Автостандарт» предусмотрен для этого отдельный отчет);

- система простых и понятных отчетов позволяет руководителю любого уровня оценить эффективность работы своего подразделения, и что самое важное - выявить причины недостатков и определить пути их устранения.

Для создания единого информационного пространства очень важно было обеспечить работу десятков людей в режиме реального времени, когда сотрудники могут одновременно работать с одними и теми же документами, когда произведенные операторами действия тут же становятся доступны другим участникам рабочего процесса, когда... Впрочем, все нюансы можно перечислять очень долго, но именно из них, как из мозаики, складывается

эффективная работа персонала компании.

То, что на самом деле достигается существенный рост производительности труда, мы убедились на реальных примерах наших клиентов: численность сотрудников, ответственных за поставку, продажу и хранение, работающих с сервисами и магазинами, у них в два раза (а работающих с оптовыми компаниями - в пять-шесть раз) меньше, чем в фирмах, имеющих похожие по объему и направленности бизнес-процессы. С учетом сегодняшнего уровня зарплат в Москве получается существенная экономия! Кроме того, проблемы незаменимых сотрудников практически больше нет. Благодаря единому информационному пространству новые сотрудники быстро осваивают обязанности, и для клиентов смена персонала проходит безболезненно.

КАИС «Автостандарт» - это единая масштабируемая версия для сервиса, магазина, пункта приема заказов и оптовой фирмы. Различие только в конфигурации и дополнительных модулях, необходимых для реализации специфических задач каждой компании. Т.е. любая оптовая фирма может открыть магазин, а любой магазин может открыть сервис и наоборот, но в любом случае это не приведет к изменению информационного пространства фирмы - просто в меню системы появятся новые режимы и виды документов, которые будут учтены в соответствующих отчетах. Мы предлагаем рассматривать наш продукт не просто как набор удобных функций, а как комплекс для управления фирмой, содержащий и предоставляющий максимум информации для принятия правильных решений. Именно эта цель ставилась при разработке КАИС «Автостандарт» на первое место, именно над этой задачей мы продолжаем работать в настоящее время.