

Класс для эксплуататоров

Одна из задач, с которыми сталкиваются консультанты при внедрении ERP-системы, -- обучение персонала компании-заказчика работе с этой системой. Успех дорогостоящего проекта часто зависит и от того, как воспримут нововведение сотрудники.

Стратегия обучения

Любой проект внедрения ERP-системы (Enterprise Resource Planning -- система планирования ресурсов предприятия) требует квалифицированного подхода со стороны как консультантов, так и самой компании. И самым сложным этапом может стать обучение персонала компании-заказчика. ERP-система вносит значительные коррективы в существующие на предприятии бизнес-процессы, и сотрудникам приходится выполнять не только свои основные обязанности, но и функции, "навязанные" новой системой. Поэтому основная проблема для руководства -- моральная подготовка коллектива.

Григорий Кочаров, директор департамента корпоративных систем управления компании IBS: *Одна из серьезных проблем -- когда персонал заказчика сопротивляется внедрению, ведь система нужна руководству, а рядовому сотруднику и так было хорошо, поэтому учиться он не хочет. Нередко руководству компании приходится переводить таких сотрудников на другую работу. Остальные подходят ответственно, понимая, что все полученные сегодня знания им завтра придется применять на практике.*

Владимир Меняло, директор по обучению и технической поддержке КГ "Борлас": *Успех внедрения ERP-системы во многом зависит от продуманной политики обучения персонала. ERP-система -- очень сложный и дорогой программный комплекс, эффективно эксплуатировать который может только хорошо обученный и замотивированный персонал. "На коленках" изучить подобную систему невозможно. Если для большинства сотрудников нововведения непонятны и неочевидны, компания не получит отдачи от внедрения. Одна из задач обучения -- чтобы за абстрактным ПО люди увидели полезный инструмент и бизнес всей компании.*

Консультанты полагают, что о подготовке сотрудников руководству компании необходимо позаботиться заблаговременно. Начинать этот процесс рекомендуют с проведения внутрикорпоративной PR-кампании и создания единого информационного пространства, чтобы разъяснить всем сотрудникам цели, которые преследует предприятие при внедрении информационной системы. Фактически это первый пункт общей "Стратегии обучения персонала" -- специального документа, где подробно перечисляются дальнейшие действия, а персонал компании разбит на группы -- по каждой прописаны все необходимые обучающие мероприятия.

Пользователи ключевые и конечные

В зависимости от того, кто и как будет использовать ERP-систему, и строится процесс обучения. Все задействованные в эксплуатации системы сотрудники делятся на группы, каждая получает свой объем знаний. Таких групп в компании обычно бывает несколько. Выглядеть это может так. Первая группа -- руководители разного уровня, которым посредством системы предстоит принимать управленческие решения; им необходимо понять, какие инструменты они получают. Вторая -- проектная группа, или ключевые пользователи, которые будут осуществлять поддержку системы в период ее эксплуатации. Им нужны технические знания, при этом глубокого понимания бизнес-

процессов от них не требуется. Третья -- конечные пользователи: все те сотрудники, на которых будут возложены дополнительные обязанности по вводу первичных данных.

Обучение первой и второй групп берут на себя консультанты. Подготовку конечных пользователей обычно проводят сами компании, разрабатывая для этого программу дистанционного обучения и привлекая для проведения практических занятий уже обученных ключевых пользователей.

Александр Кузьмин, заместитель технического директора ЗАО "Ленрианта" (оператора беспрошленной торговли в аэропорту Пулково и на борту воздушных судов авиапредприятия "Пулково"): *Непосредственно перед началом работ по внедрению группа из четырех человек изучала необходимые модули системы, архитектуру. Нами была выбрана стратегия обучения относительно небольших групп сотрудников, которые могут передать знания в массы. Отчасти это было обусловлено значительной разницей между существовавшей в то время системой на основе UNIX и внедряемой Microsoft Navision. Привлекать преподавателей для обучения работе с многооконным интерфейсом мы посчитали нецелесообразным.*

Большинство консалтинговых компаний проводят обучение в собственных учебных центрах или на территории компании-заказчика. Многие производители ERP-систем рассчитывают на то, что работать с системой будут хорошо подготовленные специалисты. Наличие соответствующего сертификата от авторизованного учебного центра для сотрудников, входящих в проектные группы, -- одно из условий. Партнерские программы с крупнейшими западными вендорами (SAP, Microsoft, Oracle, Sun, Cisco) позволяют консалтинговым компаниям проводить обучение и выдавать соответствующие сертификаты. Информацию о том, какие консультанты имеют на это право, можно найти на сайтах компаний-производителей. Российские производители ERP-систем -- корпорации "Галактика" и "Парус" -- создали собственные учебные центры.



Алексей Тоскин

До недавнего времени обучением работе с продуктами SAP компания SAP в СНГ занималась самостоятельно. Однако, по словам заместителя гендиректора SAP в СНГ **Алексея Тоскина**, спрос на сертифицированных специалистов растет с каждым годом, а выход компании в сегмент средних по обороту заказчиков значительно увеличит волну спроса: *В прошлом году мы решили, что по вопросу обучения готовы привлечь партнеров. До того момента были монополистами и сами проводили обучение.*

Обучение белое и "серое"

На авторизованных курсах обучение строится так же, как и во всем мире: те же модули, тот же перечень курсов, только все материалы переведены на русский язык и адаптированы. Но стандартные курсы компаний-производителей далеко не всегда покрывают потребности заказчиков. Многие учебные центры авторизованной программой не ограничиваются. По словам Владимира Меняйло, заинтересованным слушателям предлагаются специально разработанные программы обучения, в основу которых положены опыт работы IT-консультантов с компаниями разных сфер бизнеса, деловые игры, обзорные семинары для руководителей, которые еще не определились с выбором конкретной системы.

Татьяна Подмазова, руководитель УЦ "Галактика": *Очень часто учебные центры объявляют об индивидуальном подходе к каждому слушателю во время обучения. У нас подход шире: индивидуальная программа обучения разрабатывается не только для конкретного слушателя, но и для предприятия в целом с учетом его специфики.*

Уровень подготовки специалистов в процессе обучения оценивается при помощи тестирования. По окончании курса предусмотрены экзамен или сертификация. В компании SAP в СНГ сертификация похожа на экзамен в ГАИ: за ограниченное время

надо успеть выбрать правильный вариант ответа на поставленный вопрос. Алексей Тоскин говорит, что примерно 10% выпускников курсов сертификацию с первого раза не проходят, но с третьего раза, как правило, сдают все.

В зависимости от сложности проекта затраты на обучение персонала колеблются в диапазоне 5-20% стоимости внедрения. В общем объеме затраченных средств сумма выходит немаленькая. Например, один обученный сертифицированный специалист по SAP обходится компании-заказчику в \$15-20 тыс.

С одной стороны, получить такого сотрудника для компании большой плюс, а с другой -- дополнительный риск. Наличие сертификата существенно повышает стоимость сотрудника на рынке труда. По словам Владимира Меняйло, такая же ситуация складывается и с сертифицированными специалистами по Oracle, Sun и Cisco. "Следовательно, нужно повышать зарплату или быть готовым к тому, что его перекупят конкуренты", -- говорит он. По сравнению со специалистом, не прошедшим обучение, зарплата обученного сотрудника может увеличиться в несколько раз (например, с \$600-1000 до \$1500-3000).

Поэтому некоторые заказчики не спешат отправлять своих работников в авторизованные центры и делают выбор в пользу "серого" обучения. Но грешат этим в основном региональные предприятия и те компании, где в ближайшее время расширения функционала не планируют. Компаний, которые под видом партнеров объявляют о чтении соответствующих курсов, не так уж мало. По некоторым продуктам на "серое" обучение приходится до половины рынка. По словам Алексея Тоскина, псевдопартнеры по обучению известны и его компании, но сил на борьбу с ними много не тратят. Учебные материалы можно скопировать и размножить, но обеспечить доступ к учебной системе, насыщенной демонстрационными примерами и упражнениями, под силу только официальным партнерам. Неоспоримое преимущество авторизованных центров -- гарантия качественного обучения.



Владимир Меняйло

Формальный подход

При подготовке персонала к работе с ERP-системой существует немало и других проблем. Плохо прописанная стратегия обучения и желание на нем сэкономить -- самые распространенные. Владимир Меняйло: *К сожалению, обучение финансируется компаниями по остаточному принципу: сначала купим, потом внедрим и на оставшуюся сумму обучим. Но ситуация всегда развивается одинаково: сначала экономят, потом платят дороже.*

По словам Татьяны Подмазовой, часто компания-заказчик посылает на обучение одного специалиста, в обязанности которого входят и администрирование системы, и разработка отчетных форм, и сопровождение пользователей. Такой подход ущербен. Развитие проекта попадает в зависимость от этого специалиста, который может заболеть или уволиться. Тогда при изменениях в системе или кадровых перестановках потребуются переподготовка пользователей или привлечение сторонних специалистов. В итоге сроки введения системы в эксплуатацию нарушаются, а поддерживать систему уже в процессе работы оказывается затруднительно.

Нехватка времени или экономия ресурсов порождает множество сложностей, в результате сам заказчик никогда не будет удовлетворен результатом. Во избежание проблем, связанных с подготовкой сотрудников, консультанты рекомендуют придерживаться заранее выбранной стратегии обучения до, в процессе и после внедрения ERP-системы.