

В этой статье мы продолжаем тему комплексной автоматизации предприятий, иди, другими словами, внедрения ERP систем.

Для успеха всего проекта внедрения комплексной информационной системы имеет огромное значение работа ключевых пользователей каждого из подразделений предприятия.

В [статье о формировании команды проекта внедрения](#) кратко описана роль ключевых пользователей подразделений в команде проекта внедрения и их взаимодействие с другими членами команды проекта.

В этой статье роль и обязанности ключевых пользователей описываются более подробно.

Участие ключевого пользователя в проекте можно поделить на четыре группы задач:

- Роль эксперта по бизнес-процессам подразделения
- Участие в создании ТЗ и его подтверждение
- Тестирование системы и прием работ
- Эксперт по функциям системы внутри подразделения

Дальше мы рассмотрим эти задачи более подробно, а затем поговорим о необходимых условиях успешного выполнения этих задач.

Эксперт по бизнес-процессам подразделения

Одна из главных задач ключевого пользователя – досконально знать все, что происходит в его подразделении, особенно в той части, которая касается автоматизации. А поскольку проект внедрения комплексной информационной системы предполагает автоматизацию достаточно многих процессов, в результате понятия «то,

что подлежит автоматизации» и «то, что вообще происходит» мало чем отличаются.

Таким образом, к ключевому пользователю адресуются вопросы типа:

- А как у вас происходит вот это?
- А почему делается так, а не так?
- А зачем в этом документе вот эта колонка?
- И т.д.

Эти вопросы выясняются и обсуждаются на этапе постановки задачи, но также могут всплывать и на этапе реализации, а также и после завершения проекта внедрения. Понятно, что для выполнения этой роли эксперта ключевому пользователю необходимо в первую очередь понимать стратегию подразделения, его цели и задачи. Также необходимо достаточно глубоко вникнуть в суть работы своих коллег, хорошо ориентироваться в установленных процедурах, положениях, регламентах подразделения, в должностных инструкциях всех сотрудников.

Вышесказанное не означает, что к работе по проекту нельзя привлекать как экспертов других специалистов подразделения. Наоборот, в ряде случаев это необходимо. Но ключевой пользователь не должен оставаться в стороне от процесса, он должен присутствовать на встречах команды проекта с сотрудниками-экспертами по выяснению и уточнению постановки задачи, и, в результате, уверенно владеть обсуждаемыми вопросами.

Резюмируя, роль ключевого пользователя как эксперта – «знать все, что и как происходит»

Участие в создании ТЗ и его подтверждение

Важным этапом работ по каждому этапу проекта является утверждение технического задания (ТЗ). ТЗ – документ, в котором подробно описано как будет происходить работа в системе. ТЗ утверждает целый ряд людей, среди которых и руководитель подразделения, и сотрудники центра компетенции, и представители подрядчика. Ключевой пользователь также должен «авизировать» ТЗ каждого этапа внедрения проекта в своем подразделении. Суть этого визирования – подтвердить, что система, внедренная согласно этого ТЗ, будет отвечать задачам подразделения.

Тестирование системы и прием работ согласно ТЗ

Следующий этап участия ключевого пользователя в процессе – это тестирование. После того, как определенный участок системы запрограммирован и настроен согласно утвержденного всеми ТЗ, он проходит первичное тестирование самим подрядчиком и, частично, центром компетенции. Однако существенный объем тестирования выполняется ключевым пользователем подразделения. Досконально зная задачи подразделения и ТЗ, именно ключевой пользователь может найти критические ошибки, недочеты и неудобства в системе. Задача ключевого пользователя – допустить до опытной эксплуатации конечными пользователями такой вариант системы, в котором уже устранены основные недочеты.

Методика этого тестирования (чек-листы, разработка и прогон контрольных примеров и т.д.) определяется в каждом конкретном случае совместно с центром компетенции. Итог работы ключевого пользователя по тестированию и приемке – подписание акта приемки участка системы в опытную эксплуатацию.

Эксперт по функциям системы для подразделения

Последняя (по списку, но не по значимости) роль ключевого пользователя - быть источником компетенции по использованию системы внутри своего подразделения. Все вопросы конечных пользователей относительно внедряемой системы должны адресоваться ключевому пользователю. На часть вопросов ключевой пользователь может отвечать самостоятельно, исходя из своих глубоких знаний о системе. Другую часть вопросов ключевой пользователь адресует центру компетенции компании по использованию системы, то есть системному аналитику или руководителю проекта. Эти вопросы совместно решаются с центром компетенции, и ключевой пользователь доносит решение до конечного пользователя.

Таким образом, компетенция ключевого пользователя непрерывно растет, и ко времени окончания процесса внедрения ключевой пользователь будет компетентен решать практически все вопросы использования комплексной системы автоматизации в своем подразделении.

Необходимое время, квалификация и другие условия

После ознакомления с ролями и обязанностями ключевых пользователей в проекте, может создаться впечатление, что выполнить все это под силу только «супер-пупер эксперту».

Это не так. Есть четыре главных условия, при выполнении которых успешное выполнение всех функций ключевого пользователя гарантировано:

1. У ключевого пользователя выделено достаточно времени для выполнения своих функций.

В зависимости от величины подразделения и глубины проникновения автоматизации в подразделении, необходимое время может составлять от 20% до 50% от всего рабочего времени сотрудника в среднем за весь период проекта. При этом нагрузка по проекту распределяется не всегда равномерно, могут быть и масштабные мероприятия на весь рабочий день или даже несколько дней, а может быть и неделя, свободная от задач по проекту.

2. Поддержка руководителя подразделения.

Руководитель подразделения должен организовать выделение необходимого времени, а также постоянно оказывать нужную организационную и методическую помощь, обеспечивающую превращение ключевого пользователя в действительно эксперта по бизнес-процессам подразделения.

3. Поддержка центра компетенции компании по внедряемой системе.

В вопросах ТЗ, тестирования и консультаций по эксплуатации ключевой пользователь не остается один на один с проблемой. Вся эта работа проходит совместно и при постоянной помощи центра компетенции в лице руководителя проекта и системного аналитика.

4. Готовность самого ключевого пользователя глубоко вникать и браться за новые задачи.

Это, пожалуй, главный фактор успеха сотрудника в роли ключевого пользователя подразделения. Ничего невыполнимого для нормального человека во всем комплексе задач нет. При наличии времени и поддержки с обеих сторон, вопрос только в желании.

Выгоды для компании и для самих ключевых пользователей

Успешная работа сотрудника подразделения в роли ключевого пользователя проекта внедрения КИС полезна как для компании, так и для самого сотрудника.

Для компании очень важно, что внутри каждого ее подразделения будет человек, с одной стороны знающий досконально все, что происходит в подразделении, а с другой – владеющий всеми нюансами использования системы автоматизации в подразделении. Наличие такого сотрудника гарантирует, что система автоматизации будет действительно соответствовать реальной жизни, и что такое соответствие сохранится в будущем, и продлится в течение всего жизненного цикла системы, который составляет от 3 до 5 лет после окончания проекта внедрения.

Не менее полезно выполнение роли ключевого пользователя и для самого сотрудника. Это реальный шанс повысить свою квалификацию, овладеть новыми знаниями и навыками, став, таким образом, более ценным сотрудником для компании.