

Управление персоналом проекта. Индивидуальный подход



Владимир Скородумов | директор направления «Ритейл» компании «КОРУС Консалтинг»



Константин Заборский | бренд-менеджер направления «Ритейл» отдела маркетинга компании «КОРУС Консалтинг»

Сегодня на рынке предлагается большое количество IT-решений, призванных улучшить бизнес-процессы компании, оптимизировать расходы, сделать бизнес более эффективным. Для того чтобы внедрение информационной системы прошло успешно, необходимо следовать определенным правилам: грамотно подобрать команду внедренцев, назначить управляющего проектом, обучить пользователей работе с новым продуктом и др.

ТЕКСТ:
Ольга Попова

О том, как это реализовать на практике рассказывают Владимир Скородумов, директор направления «Ритейл», и Константин Заборский, бренд-менеджер направления «Ритейл» отдела маркетинга компании «КОРУС Консалтинг».

При внедрении того или иного решения необходимо сформировать команду специалистов-внедренцев.

Какие задачи стоят перед руководством при формировании такой команды?

Во-первых, надо правильно подобрать кандидатов в команду. Это должны быть люди, желающие и готовые трудиться с перегрузом, имеющие необходимый уровень компетенции или возможность его повысить, и способные работать на «длинных дистанциях».

Во-вторых, найти внутри или во вне лидера, который сможет такой командой управлять.

В-третьих, поделиться с командой полномочиями (как минимум, с лидером).

В-четвертых, при формировании команды объяснить, что, кроме почетной роли и будущих бонусов, люди берут на себя определенные обязательства.

В-пятых, довести до остальных сотрудников компании информацию о создании команды.

И, наконец, обеспечить мотивацию команды.

Любой команде нужен руководитель. Какие у него должны быть функции, полномочия и зоны ответственности?

Руководитель IT-проекта (project manager) несет ответственность за выполнение целого ряда задач. Из наиболее важных отметим участие в согласовании требований к внедряемому решению, формирование бюджета и сроков проекта, а также контроль за их выполнением, распределение ресурсов в соответствии

с назначенными задачами, организация взаимодействия с представителями заказчика и между участниками проектной команды.

Руководитель проекта также должен иметь право принятия решения (именно поэтому важны не только контролирующая и управленческие функции, но и экспертиза руководителя проекта в предметной области). Кроме того, необходимо оперативно выявлять потенциальные «слабые места» в ходе выполнения проекта и нейтрализовывать их, а при невозможности последнего — проводить своевременную эскалацию ситуации на уровень руководства компании-подрядчика и компании-заказчика.

Насколько зависит успех проекта от уровня подготовки пользователей, заказчика?

Зависит, но не критично. Самое главное — уровень мотивированности топ-менеджеров и готовность способствовать реализации проекта (в том числе и предотвращать са-

ботаж со стороны рядовых исполнителей). Главная задача менеджера — понимать суть планируемых результатов проекта и своевременно доводить эту информацию и свои решения до сотрудников, объяснять им, почему и для чего осуществляются те или иные изменения, как они связаны с проектом, что получится в результате. Если руководство компании-заказчика реально заинтересовано в результатах проекта и понимает, как эти результаты будут достигаться, то все остальные проблемы можно решить. В том числе и вопросы/проблемы с квалификацией пользователей. С другой стороны, квалификация конечных пользователей позволит повысить эффективность обучения и обеспечит понимание пользовательской документации.

КАК РЕАГИРУЮТ СОТРУДНИКИ КОМПАНИИ НА ИННОВАЦИИ? КАК МИНИМИЗИРОВАТЬ ПОТЕРИ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ НА ОБУЧЕНИЕ?

Инновации зачастую неоднозначно воспринимаются сотрудниками заказчика. Важно понимать, что внедряемая информационная система соответствует потребностям бизнеса, а значит, процессу внедрения должно быть уделено повышенное внимание со стороны руководителей компании и, если необходимо, акционеров. Именно они должны разъяснять важность перехода, закреплённого соответствующими должностными инструкциями (а если надо — то и санкциями), и обеспечивать лояльность сотрудников к новой информационной системе.

Что касается обучения — оно в обязательном порядке должно быть подкреплено соответствующей пользовательской документацией и инструкциями по работе с системой. Мы уже говорили выше, что квалификация персонала очень важна.

Как показывает наш проектный опыт, один из способов минимизации потерь рабочего времени и расходов на обучение — использование дистанционных курсов. Это позволя-

Главная задача менеджера — понимать суть планируемых результатов проекта и своевременно доводить эту информацию и свои решения до сотрудников, объяснять им, почему и для чего осуществляются те или иные изменения, как они связаны с проектом, что получится в результате

ет не только сократить затраты на тренеров (или ключевых пользователей, которые должны обучить всех остальных сотрудников), но и ежедневно наблюдать, как идет обучение, каков уровень знаний сотрудников. При этом следует иметь в виду, что дистанционные технологии — не панацея, а, в большей степени, инструмент, который позволяет научить сотрудников ориентироваться в документации на систему, и самостоятельно находить в ней ответы на свои вопросы.

КАК ВЛИЯЕТ НА ПРОЦЕСС ОБУЧЕНИЯ НАЛИЧИЕ У КОМПАНИИ ФИЛИАЛОВ, ДОЧЕРНИХ КОМПАНИЙ, ТЕРРИТОРИАЛЬНАЯ РАСПРЕДЕЛЕННОСТЬ?

В правильно спланированном проекте у такой компании будут большие расходы на переезды обучающих сотрудников. Если же вопросом обучения озаботились только к моменту промышленного старта системы, итог непредсказуем — вплоть до срыва срока запуска системы.

В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ ОТЛИЧИЕ В ОБУЧЕНИИ СОТРУДНИКОВ, НАПРИМЕР, КОМПАНИИ-ПРОИЗВОДИТЕЛЯ И ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ?

По нашим наблюдениям, есть три основных различия:

1. Количество сотрудников, которые так или иначе взаимодействуют с информационной системой. У ритейлера таких сотрудников, как правило, больше. В продвинутых компаниях с ИС взаимодействует даже младший операционный персонал, например, посредством мобильных терминалов. Отсюда вытекает необходимость хотя бы минимального уровня компьютерной грамотности

даже у младшего операционного персонала.

2. Текучесть кадров. Ритейл характеризуется высоким уровнем текучки персонала. Только лидеры отрасли удерживают этот показатель на уровне 15–20%. А в среднем он составляет около 50%. Соответственно, запросто может оказаться, что люди, которые прошли обучение месяц назад, уже не работают, а те, кто принят на работу месяц назад, совершенно не подготовлены.

3. Необходимость объяснять суть. На производстве в большей степени работа системы обусловлена самим технологическим процессом и наличием отраслевых стандартов. Ритейл же для России является молодой отраслью, и бизнес-процессы во многих компаниях различаются. Часто российские ритейлеры пытаются копировать западный опыт (там, где это возможно). Поэтому до сотрудников необходимо доводить подробную информацию, почему процесс построен именно таким образом, чем вызваны те или иные ограничения. ☒

Если вопросом обучения озаботились только к моменту промышленного старта системы, итог непредсказуем — вплоть до срыва срока запуска системы

