

## ИЗ ПРАКТИКИ

## ТОЛЬКО ВПЕРЕД, НИ ШАГУ НАЗАД

**Анатолий Смирнов,**  
руководитель отдела внедрения компании  
«1С: Бухучет и Торговля» (БИТ)

Одной из основных сложностей автоматизации деятельности компании, особенно на основе систем класса ERP, является человеческий фактор. Преодоление сопротивления со стороны сотрудников предприятия и повышение их вовлеченности в освоение возможностей системы — задача, которую можно спешно решить использованием каскадной схемы обучения пользователей системы.

Как правило, в системе работают пользователи различных подразделений и служб, все информационные потоки взаимосвязаны. В случае комплексной автоматизации производства, например, на основе информационной системы «1С:Управление производственным предприятием 8», в системе должны работать и такие категории пользователей, как мастера цехов, учетчики, начальники цехов и производств, работники служб качества, технологического обеспечения производства и т.д. Чаще всего их деятельность до начала внедрения комплексной информационной системы или не автоматизирована, или автоматизирована лишь в небольшой мере. Эти пользователи в начале автоматизации чаще всего не понимают ее преимуществ, некоторые из них имеют сравнительно малый опыт работы с компьютерными программами.

Поэтому первоочередной задачей является снятие страха таких пользователей перед информационной системой, предоставление им простого и понятного инструмента для работы и ощущения поддержки при эксплуатации системы. А затем уже — обучение всем возможностям и функциям. По мере освоения пользователями основных возможностей системы и приобретения уверенности в «общении» с нею, можно переходить к дальнейшему развитию системы.

Как свидетельствует накопленный опыт, для решения этих задач целесообразно сначала сделать акцент на освоении регламентированного учета в типовом функционале, а чуть позже приступить к обучению пользователей, используя каскадную схему.

## ИЗ ПРАКТИКИ

Такой подход, кроме того, позволяет снизить риски при внедрении информационных систем управления предприятием.

К примеру, используя сильные профессиональные стороны бухгалтеров компании такие, как аккуратность, внимательность и общую лояльность к автоматизации, сначала обучить работе в системе главного бухгалтера и его заместителя, разъяснить им общую концепцию системы и взаимосвязь ее блоков. Затем тщательно пройти с ними всю цепочку документооборота, и завершить обучение объяснением практического использования отчетов для контроля корректности введенных данных.

Далее необходимо организовать обучение всех остальных бухгалтеров с участием уже обученных пользователей. После того, как весь необходимый для работы материал закреплен, и началось его практическое использование в повседневной деятельности, контроль работы бухгалтеров и оказание им помощи при возникновении вопросов возлагается на ответственных лиц бухгалтерии.

В результате компания получает функционирующий регламентированный контур системы. Однако следует отметить, это один из самых напряженных этапов внедрения, так как вся нагрузка на ввод первичных документов (а в случае внедрения позаказного производства, это и документы «Заказы покупателей», «Заказы на производство» и др.) и контроль корректности их заполнения ложится на плечи бухгалтерии.

Затем происходит следующая итерация: организуется обучение ключевых пользователей других подразделений уже используемому функционалу: производственного отдела, склада, отдела продаж.

Далее опять спускаемся на уровень ниже и проводим обучение всех пользователей других подразделений на предприятии с участием уже обученных ключевых пользователей.

Следующий шаг — плавная передача функций оперативного ввода документов в систему от бухгалтеров непосредственным исполнителям других подразделений. За бухгалтерией остаются только функции контроля, ну, и конечно, ее непосредственные профессиональные функции.

Такой подход к проведению комплексной автоматизации на предприятии вполне себя оправдывает.

После того, как подсистемы комплексной системы управления отлажены и данные введены в промышленную эксплуатацию, можно отчасти, что называется, перевести дух. Руководители разных уровней не только видят, но и ощущают, что система функционирует и, главное, приносит уже реальную пользу. Пусть даже только всего по одному или нескольким направлениям деятельности компании. Как правило, это обычно — наиболее важные для компании направления.

Теперь можно переходить с уверенностью в успехе к внедрению других подсистем, например, подсистем планирования продаж, закупок, производства, посменного планирования производства или к решению других задач управленческого учета.

## ИЗ ПРАКТИКИ

Этот этап, с одной стороны, можно назвать творческой стадией автоматизации, поскольку управленческий учет отражает конкретную специфику предприятия, его бизнес-процессы, отчеты и т.д.

С другой стороны, это весьма ответственный этап, поскольку требует выставления четких приоритетов, какие направления деятельности компании автоматизировать в первую очередь, какие чуть позже, в какой последовательности.

С этой целью необходимо провести собрание (нередко — серию) ключевых работников всех подразделений и руководства компании, на котором вырабатывается план-график последующей автоматизации. Для этого определяются «болевые точки» в деятельности и устанавливается очередность освоения тех или иных подсистем. По мере их ввода в эксплуатацию проводится обучение пользователей, используя каскадную схему.

Такой подход к автоматизации на основе комплексных информационных систем — последовательное и постепенное внедрение отдельных подсистем и использование каскадной схемы обучения их пользователей — доказал свою эффективность. Каждый шаг автоматизации приносит свои заметные и ощутимые результаты, что, в свою очередь, не только повышает эффективность деятельности компании, но и повышает лояльность ее сотрудников к автоматизации и стимулирует ее развитие. Небольшими шагами, но только вперед.