

Szkolenia: nieodłączny element projektu wdrożeniowego

_____ Potrzeba indywidualnej strategii transferu wiedzy



Skuteczny, obustronny transfer wiedzy między pracownikami przedsiębiorstwa i konsultantami partnera wdrożeniowego jest niezbędnym dla powodzenia wdrożenia SAP. Szkolenia są kluczowym elementem tego transferu.

W obie strony

Wdrożenie SAP jest przedsięwzięciem wspólnym, w które dla dobra sukcesu projektu angażują się obie strony. Proces wdrożeniowy łączy się ze wzajemnym uczeniem się. Nikt lepiej nie zna specyfiki działalności oraz potrzeb firmy niż jej pracownicy.

Konsultanci firmy wdrożeniowej są zaś specjalistami od systemu informatycznego oraz możliwości użycia go do efektywnego wsparcia zarządzania.

Wymiana wiedzy i doświadczeń ma miejsce podczas całego cyklu wdrożenia. Transfer wiedzy następuje oczywiście podczas konsultacji i innych form prac wdrożeniowych, ale przede wszystkim – podczas szkoleń.

Podejście procesowe

W ramach projektu SAP przedsiębiorstwo oddelegowuje pracowników, którzy będą „architektami” rozwiązań biznesowych i systemowych. Tworzą oni zespoły wdrożeniowe, a ich głównym zadaniem jest budowanie wraz z konsultantami spójnych rozwiązań biznesowo-informatycznych, wspierających procesy w poszczególnych obszarach firmy.

Na przykład w obszarze gospodarki materiałowej (MM – Material Management) we wdrożenie procesów zakupu usługi, materiału czy środka trwałego jest włączony nie tylko dział zaopatrzenia, w którym zaopatrzenie wystawia zamówienie dla dostawcy, ale również inne jednostki organizacyjne: dział, który wygenerował zapotrzebowanie na zakup, dział finansów, który opłaci fakturę, dział kontrolingu, który odpowiednio zadekretuje koszty, magazyn, jednostki organizacyjne zarządzające danymi podstawowymi (dostawców, materiałów, usług, środków trwałych).

Dlatego zespół wdrożeniowy (i poszczególne osoby w nim działające) powinien mieć kompetencje, które po-

zwolą na sprawne konstruowanie procesów z dostępnych funkcji systemowych, z uwzględnieniem realiów biznesu. Jednym z większych wyzwań jest optymalizacja procesów na poziomie wszystkich jednostek organizacyjnych biorących w nich udział.

Mówić jednym językiem

W pełni efektywna implementacja tych procesów wymaga zapoznania członków zespołu wdrożeniowego z możliwościami ich konstrukcji przy użyciu funkcji dostępnych w systemie. Dlatego też metodyka BCC w fazie II projektowania koncepcyjnego zakłada intensywny transfer wiedzy pomiędzy konsultantami i członkami zespołów wdrożeniowych.

Pracownicy przedsiębiorstwa podczas sesji szkoleniowych poznają funkcjonalność systemu, konsultanci natomiast poznają specyfikę biznesu klienta, szczególnie skupiając się na tych aspektach działalności, które mogą generować wątpliwości bądź problemy. Dzięki takiemu uczeniu się i byciu nauczonym zarówno klient, jak i partner wdrożeniowy zaczynają „mówić tym samym językiem”.

Wdrożenie SAP jest przedsięwzięciem wspólnym, w które dla dobra projektu angażują się obie strony

Szkolenia zespołów wdrożeniowych odbywają się w formie standardowych katalogowych szkoleń SAP lub warsztatów autorskich przygotowanych przez partnera wdrożeniowego, a ścieżki szkoleniowe są uzależnione od zakresu implementowanej funkcjonalności, a także od przyjętej przez przedsiębiorstwo długofalowej strategii budowania kompetencji SAP (w tym zakładanego modelu wsparcia utrzymania systemu po zakończeniu wdrożenia).

Bez względu na przyjętą metodę (szkolenia standardowe SAP czy warsztaty autorskie partnera wdrożeniowego) zespoły wdrożeniowe dowiadują się, co się dzieje na poszczególnych etapach procesu, ale również, jaki wpływ wykonywane funkcje mają na pozostałe jednostki organizacyjne.

Przykładowo, jeżeli w zamówieniu (wystawionym dla dostawcy w systemie) będzie zbyt wysoka cena (ktoś zapomniał postawić przecinek oddzielający części dziesiątne), jaki będzie to miało wpływ na dalszy ciąg procesu – np. wartość majątku obrotowego na kontach księgi głównej i wartość zużycia; czy system

powinien generować komunikaty błędów, czy może wystarczy jedynie ostrzeżenie, a może zbudować zabezpieczenie weryfikacji tego typu błędów za pomocą odpowiedniej strategii zatwierdzania dokumentów zaopatrzeniowych itd.

Kilka dróg do celu

Uczestnictwo w szkoleniach umożliwia zespołowi wdrożeniowemu spojrzenie na każdy proces z dystansu – dzięki czemu uzyskuje się o wiele bardziej elastyczne podejście do projektowania procesów biznesowych. Uczestnicy sesji szkoleniowej prowadzonej przez konsultanta widzą, że do osiągnięcia celu, w postaci usprawnienia procesu przez system, może prowadzić kilka dróg. Poznawanie możliwości systemu umożliwia szerokie spojrzenie na procesy i siłą rzeczy przekłada się na dążenie do wyboru rozwiązań optymalnych.

Należy tu również pamiętać o szkoleniach dla zespołów zajmujących się administracją i utrzymaniem systemu, programowaniem oraz interfejsami. Praktyczna weryfikacja zdobytej wiedzy przez tych członków zespołów wdrożeniowych zacznie się od fazy realizacji.

Naucz się i zrób to sam

W fazie III projektu SAP według metodyki BCC, czyli fazy realizacji, w której rozwiązania przyjęte na etapie koncepcji są konfigurowane – następuje parametryzacja systemu na podstawie zatwierdzonej koncepcji wdrożenia.

Również w tej fazie ma miejsce transfer wiedzy, który często polega na aktywnym uczestnictwie zespołu wdrożeniowego w parametryzacji systemu. Najczęściej odbywa się to w formie warsztatów pod okiem konsultanta, który w zależności od skomplikowania zagadnienia przekazuje konfigurującym instrukcje w postaci oddzielnych dokumentów lub też daje ustne wskazówki co do realizacji poszczególnych transakcji konfiguracyjnych. Efekty konfiguracji w miarę postępu prac są testowane.

Znajomość obsługi transakcji konfiguracyjnych pozwala w pewnym zakresie na samodzielne świadome zmiany parametryzacji systemu, bez konieczności ciągłego angażowania konsultanta partnera wdrożeniowego.

Jest to szczególnie istotne po starcie produkcyjnym systemu, kiedy pojawiają się potrzeby prostych modyfikacji ustawień konfiguracyjnych. Oprócz parametryzacji funkcji, dostępnych w standardzie SAP, realizowane są tu również prace programistyczne, dotyczące niestandardowych raportów, formularzy, interfejsów i innych rozszerzeń funkcjonalnych.

Dla użytkowników końcowych

Podczas fazy IV – przygotowania do startu produkcyjnego, odbywają się szkolenia użytkowników końcowych, które są zwykle realizowane przez członków zespołów wdrożeniowych na podstawie instrukcji stanowiskowych.

Najczęściej szkolenia są prowadzone oddzielnie dla poszczególnych działów przedsiębiorstwa – np. finansowego, magazynów, działów zaopatrzenia, działów sprzedaży itd. Instrukcje powstają na podstawie przyjętych i przetestowanych procesów biznesowych. Zawierają zrzuty ekranów z systemu, gdzie użytkownik widzi struktury organizacyjne firmy, dokumenty oraz dane podstawowe specyficzne dla danego przedsiębiorstwa, wraz z opisem poszczególnych pól. Sprzyja to szybkiemu przyswajaniu wiedzy o poszczególnych transakcjach, które będą realizowane na stanowiskach pracy.

Różne strategie szkoleniowe

Przedstawione powyżej podejście do transferu wiedzy o systemie nie jest jednakowe dla wszystkich przedsięwzięć wdrożeniowych. Jest ono charakterystyczne dla firm, które jako jeden z celów stawiają sobie wysoką samodzielność w obsłudze systemu.

Najczęściej dążą one do stworzenia centrów kompetencyjnych, których pracownicy – członkowie zespołów wdrożeniowych – będą w stanie realizować samodzielnie zdecydowaną część wsparcia użytkowników końcowych oraz rozwoju systemu. Niektóre przedsiębiorstwa przed wdrożeniem systemu SAP dysponują już takimi centrami w zakresie dotychczas użytkowanych systemów i ich pracownicy stają się w sposób naturalny pracownikami centrów kompetencyjnych obsługujących instalację systemu SAP. Decyzja o budowie zespołu wewnętrznych konsultantów SAP bywa również wynikiem rozwoju firmy.

Na przeciwnym biegunie są przedsiębiorstwa, które nie chcą inwestować w transfer wiedzy o rozwiązaniach SAP, ponieważ ze względu na skalę i specyfikę realizowanego biznesu zamierzają korzystać z usług outsourcingowych. Zakres outsourcingu jest uzależniony od indywidualnych potrzeb – od zdalnego wsparcia administracji systemem SAP, przez outsourcing administracji SAP, wsparcie aplikacyjne SAP, po pełen outsourcing, łącznie z platformą sprzętową dla systemu SAP.

Czasami zapada decyzja o zastosowaniu rozwiązania pośredniego – system konfigurują tylko konsultanci, użytkownicy kluczowi testują przyjęte rozwiązania biznesowe wspólnie z konsultantami, użytkownicy końcowi natomiast są szkoleni przez partnera wdrożeniowego.

Inną strategią edukacyjną stosują firmy, w których wdrożenie SAP jest prowadzone w oparciu o roll-out z innej firmy (np. w wyniku przejęcia przez korporację, w której system już jest użytkowany od jakiegoś czasu). Bardzo częstą praktyką jest w tym przypadku prowadzenie szkoleń dla użytkowników systemu zgodnie z przyjętymi rolami na podstawie gotowych instrukcji użytkowników końcowych, na których pracuje cała korporacja.

Powodzenie takiej polityki jest uzależnione od rzeczywistości (i nie powinno być to jedynie założenie przyjęte przez centralę) podobieństwa procesów w poszczególnych jednostkach korporacji. Szeroko pojmowane szkolenia o możliwościach systemu są wówczas przeznaczone tylko dla centralnych zespołów wdrożeniowych (ang. Core Teams), które stanowią również centrum kompetencyjne na poziomie całej korporacji.

Pozorne oszczędności

Na koniec warto zwrócić uwagę na dość częstą, niestety, praktykę ograniczania budżetów przeznaczanych na szkolenia w ramach projektów SAP. W poszukiwaniu oszczędności i możliwości obniżenia finalnej wartości oferty wdrożeniowej przedsiębiorstwa i partnerzy wdrożeniowi często redukują budżet szkoleniowy.

Jest to działanie krótkowzroczne. Pozorne oszczędności zaowocują koniecznością dokupienia dodatkowych szkoleń (lub część konsultacji będzie służyła transferowi wiedzy, jak działa system, a nie założonemu sprawnemu budowaniu rozwiązań biznesowych) w trakcie projektu lub po jego zakończeniu. Mogą też być źródłem poważnych problemów w kolejnych fazach projektu, podczas startu produkcyjnego bądź użytkowania systemu po jego produkcyjnym uruchomieniu.

Praktyka wskazuje, że nie ma uniwersalnych modeli szerzenia wiedzy w przedsięwzięciach wdrożeniowych. Każde przedsiębiorstwo powinno wypracować własną, świadomą strategię transferu wiedzy podczas i po wdrożeniu, kierując się rachunkiem ekonomicznym i swoimi indywidualnymi potrzebami.



Autor:

Liliana Radomska
BCC