10 metod na udane wdrożenie

Przyzwyczajeni do użytkowanego oprogramowania boją się zmian, a nowy system traktują w kategoriach zagrożenia. W jaki sposób przekonać użytkowników do zmiany? **PIOTR WASZCZUK**

Podejście przyszłych użytkowników może w znacznym stopniu zaważyć na powodzeniu projektu, a bezzasadna niechęć w stosunku do systemów służących kierownictwu firmy może wręcz uniemożliwić realizację wdrożenia. Z drugiej strony opór pracowników może być oparty na istotnych przesłankach, na które warto zawczasu zwrócić uwagę. O praktyczne zalecenia i opinie na temat ludzkiej strony projektów wdrożeniowych poprosiliśmy osoby, na co dzień rozwiązujące podobne problemy.

1 Konieczna sprawna komunikacja

Paweł Daszkiewicz, dyrektor ds. realizacji projektów w QAD Polska

Skuteczna realizacja projektu wdrożeniowego wymaga zaangażowania wielu stron, począwszy od naczelnego kierownictwa, po średni szczebel menedżerski, a na ostatecznych użytkownikach skończywszy. Jednoznaczny sukces projektu jest możliwy tylko wówczas, gdy wszyscy oni mają spójną wizję przyszłego kształtu organizacji. Muszą jednak mieć świadomość, w jaki sposób system ERP zmieni procesy biznesowe, jakie środki będą potrzebne podczas wdrożenia oraz ile czasu projekt powinien trwać. W związku z tym, kluczowa dla powodzenia projektu jest sprawna komunikacja. Nie chodzi tu jedynie o dobry przepływ informacji między przedsiębiorstwem a dostawcą, lecz o jej dobrą wymianę również w obrębie samej firmy.

Projekt często napotyka na przeszkody wynikające z braku informacji o celach, uwarunkowaniach i priorytetach. W efekcie problemem staje się brak decyzyjności i asekuracja osób, które nie godzą się na proponowane rozwiązanie i nie biorą aktywnego udziału w projekcie. Wdrożenie systemu klasy ERP wymaga odpowiedniego przygotowania użytkowników do pracy w nowych warunkach. Obok wyjaśnienia zasad działania należy przetłumaczyć też funkcje systemu na każde stanowisko pracy użytkownika. Istotne jest też przedstawienie działania systemu w akcji. Warto przy tym zadbać o swoisty konserwatyzm w podejściu do harmonogramu szkoleń i testów.

2 Angażować i motywować

Piotr Milewski, dyrektor konsultingu w itelligence

Powodzenie wdrożenia zależy od zaangażowania użytkowników w projekt. Istotna jest więc motywacja i wiara w przyszłe korzyści. Firmom przymierzającym się do wdrożenia ERP dałbym w tej kwestii trzy zalecenia. Bardzo potrzebna i często warunkująca powodzenie projektu jest wewnętrzna propaganda. Trzeba przekonać pracowników, że nowy system jest korzystny dla firmy i dla jego użytkowników. Na obronę tej tezy warto wręcz przygotować sobie podstawowy zestaw argumentów. Nie ma również co ukrywać, są wśród nas takie osoby, których motywacja jest wyłącznie finansowa. Sama satysfakcja z projektu zakończonego sukcesem i nowe umiejętności nie wystarczą. Warto więc mieć dodatkowy budżet motywacyjny do dyspozycji kierownika projektu.

Jednak naprawdę kluczowe jest zaangażowanie zarządu, konsekwencja działania i podkreślanie, że nie ma odwrotu od wdrożenia. Dopiero wtedy można oczekiwać, że pracownicy podejmą się dodatkowych obowiązków, zamiast odkładać je na później. Do dziś pamiętam ciszę na zebraniu projektowym wiele lat temu, gdzie po lawinie utyskiwań ze strony własnego zespołu wdrożeniowego (zakończonych propozycją przerwania projektu) prezes firmy zapytał „Ja system już wybrałem, teraz będę do niego wybierał ludzi. Kto nie chce brać udziału w projekcie?" Nikt się nie zgłosił, system ruszył bez problemów.

Dobrą praktyką jest przeprowadzenie analiz przedwdrożeniowych przy udziale pracowników. Badanie ma ujawnić kierunki rozwoju na poszczególnych stanowiskach.

3 Przekonać przeciwników

Warto angażować przyszłych użytkowników w projekt już w fazie koncepcji. Dzięki temu w większym stopniu utożsamiają się oni z projektem, który później będą przedstawiać – i niekiedy bronić – przed przełożonymi. To właśnie główni

Michał Kunze, kierownik biura projektów w firmie BCC wdrożenia SAP

krytycy wdrożenia są proszeni o określenie kryteriów testów, wedle których sprawdzimy poprawność założeń projektowych. Mamy dzięki temu szansę na otwartą komunikację i konfrontację oczekiwań z możliwościami na wcześniejszym etapie, a nie dopiero po starcie produkcyjnym. Podobnie jeśli chodzi o szkolenia. Te zwykle prowadzimy dwuetapowo – konsultanci szkolą kluczowych użytkowników, którzy później szkolą całą grupę użytkowników końcowych.

Poza wymiernymi korzyściami praktycznymi uzyskujemy większe zaangażowanie użytkowników kluczowych – perspektywa tego, że staną przed salą pełną kolegów i koleżanek, i będą musieli przekazać im wiedzę o systemie działa na większość osób mobilizująco. Na koniec serii szkoleń odbywają się ćwiczenia i testy weryfikujące, czy pracownicy będą w stanie samodzielnie wykonać te operacje, które należą do ich zakresu obowiązków. Po przebytym egzaminie uczestnicy otrzymują dokument potwierdzający udział w szkoleniu. Podkreśla to wagę całego wdrożenia jako poważnego przedsięwzięcia.

W przypadku rozbudowanych projektów przydatne jest również opracowanie systemu motywacyjnego dla pracowników klienta, którzy są zaangażowani w projekt. Dzięki temu obie główne strony zaangażowane w projekt – pracownicy i konsultanci mają zbieżny cel – uruchomienie systemu w zaplanowanym terminie.

4 Niezbędny dialog

Sławomir Kosz, dyrektor ds. operacyjnych w Macrologic

Systemy IT pozwalają zamienić papier na informację bitową, którą można poddawać rozmaitym obróbkom i szybko wymieniać. Aplikacje wspomagające zarządzanie ułatwiają dostęp do wiedzy, ale same z siebie nie organizują pracy. Aby generować wartość dodaną, konieczne jest przeorganizowanie całych procesów. To zaś nie jest możliwe bez współpracy z klientem wewnętrznym. Największe problemy powstają bowiem wtedy, gdy rozwiązanie jest narzucane autorytarnie. Bardzo dużo zależy od zarządu, który na wczesnym etapie powinien pokazać, iż celem jest usprawnienie pracy, poprawa działalności operacyjnej firmy i zwiększenie aktywności pracowników w obszarach działalności dotychczas pomijanych.

Dobrą praktyką jest przeprowadzenie analiz przedwdrożeniowych przy aktywnym udziale pracowników. Samo badanie ma ujawnić kierunki rozwoju w obszarze poszczególnych stanowisk. Takie podejście ułatwia generowanie dodatkowych kompetencji i zmniejsza lęk przed zmianą oraz obawy związane z potencjalną redukcją etatów. Poza tym praktyka wskazuje, że zwyczaje organizacji pracy obrastają wieloma zupełnie zbędnymi procedurami – rytuałami, które powodują spowolnienie pracy. Konsultant z zewnątrz nie jest w stanie wyłapać tych ułomności bez analizy i wsparcia ze strony przyszłych użytkowników, czyli de facto utrwala wszystkie wady organizacji.

5 Jasno zdefiniować cele projektu

Wydajny, nowoczesny sprzęt, doskonałe oprogramowanie i sprawdzona metodyka nie są warunkami wystarczającymi do sukcesu przedsięwzięcia. Zagrożenia w sferze „społecznej" są istotnymi elementami ryzyka i nie powinny być ignorowane. Lęki i obawy to reakcje mogące występować w tego typu przedsięwzięciach zupełnie naturalnie. Nie ma jednak recepty uniwersalnej. Każdy projekt to inne problemy i skala. Bardzo dużo zależy od wielkości firmy i jej organizacji, struktury własności i sposobu zarządzania. Zadaniem osób realizujących wdrożenie jest uczynić wszystko, aby takie postawy nie miały destruktywnego wpływu na zaplanowane działania. Konieczne jest klarowne i zdecydowane przesłanie płynące od zarządzających firmą: „Wdrażamy system, mamy zdefiniowane cele i w najbliższym czasie to wdrożenie ma najwyższy priorytet".

Andrzej Boryka, dyrektor ds. wdrożeń w BPSC

Warto pamiętać, że projekt wdrożeniowy to przedsięwzięcie wspólne – integratora i klienta. Tylko znajomość organizacji może pomóc w identyfikacji przyczyn negatywnych zachowań poszczególnych pracowników. Warto przy tym skorzystać z pomocy pracujących w firmie entuzjastów nowej technologii, którzy z pasją podchodzą do nowego wyzwania. Takie osoby mogą zarażać otoczenie swoim pozytywnym nastawieniem i wyobrażeniem efektów wdrożenia. Często indywidualne prezentowanie korzyści płynących z wdrożenia oraz rozwiewanie poszczególnych obaw przynosi oczekiwane rezultaty. W skrajnych przypadkach należy zastanowić się nad odsunięciem od projektu osób świadomie utrudniających prace.

6 Umiejętnie zarządzać zmianami

Joanna Ostrowska, ekspert Deloitte

Zmiana systemu IT ma bezpośrednie przełożenie na kształt procesów biznesowych, a w konsekwencji na pracowników – ich role i zakresy obowiązków. Odpowiedzią na to wyzwanie jest zarządzanie zmianą. Proces ten obejmuje wszelkie działania mające na celu usprawnienie przejścia organizacji przez okres transformacji, szczególnie koncentrujące się na ludziach – aby byli gotowi, aby byli w stanie i – co najważniejsze – chcieli przeprowadzić zmianę. Podstawowe zadanie zarządzania zmianą to wypracowanie klimatu wsparcia dla projektu wdrożenia systemu w organizacji.

W procesie zarządzania zmianą realizowane są cztery główne zadania – analiza interesariuszy, analiza gotowości do zmiany, budowa strategii i planu działań komunikacyjnych oraz budowa strategii i planu szkoleń. Samo przeprowadzenie zadań, choć konieczne, nie gwarantuje jednak sukcesu – doświadczenie pokazuje, że pracownicy, kształtując swoją postawę wobec projektu, sugerują się nastawieniem swoich bezpośrednich przełożonych. To właśnie kadra kierownicza – ich silne przywództwo, właściwe zarządzanie zespołem, dostarczanie pełnej informacji i szybkie reagowanie na powstające problemy – jest kluczem do udanego wdrożenia. Klimat przyjazny wprowadzaniu zmian kształtuje się w organizacji przez lata – poprzez budowę zaufania pracowników do ludzi zarządzających firmą.

7 Dopasować wdrożenie do realiów

Generalnie brak jest jednoznacznej recepty na udane wdrożenie, ale na pewno należy zwrócić uwagę na kilka istotnych elementów. Krytyczny jest wybór partnera do wdrożenia systemu ERP i bezpośredni nadzór nad projektem. Warto zwrócić także uwagę na specyficzne różnice organizacyjne, wynikające ze sposobu prowadzenia biznesu i kwestii legislacyjnych.

W moim przypadku wartościowym doświadczeniem było wdrożenie systemu klasy ERP w oddziałach naszej firmy na Ukrainie. Projekty realizowane za wschodnią granicą wymagały znacznie większego zaangażowania niż wdrożenia prowadzone na terenie kraju. Pojawiały się problemy z kompetencjami pracowników działów IT i niezbędną infrastrukturą sprzętową

Michał Florczyk, dyrektor Działu IT w PKM DUDA

– nawet z zasilaniem. Występujące tam dodatkowe komplikacje wynikają z nieukształtowanej i niezbyt rozwiniętej kultury IT. Kolejnym problemem jest dominacja systemu ERP 1C. Przedsiębiorca ukraiński patrzy na funkcjonalności oraz możliwości innych systemów właśnie przez pryzmat tego oprogramowania. Poza tym w przedsiębiorstwach ukraińskich kadra IT nadal nie jest traktowana jak partner do rozmów na tematy kluczowe dla przedsiębiorstwa.

8 Podkreślać szanse i korzyści

Maciej Sitko, Senior Consultant w S&T Services Polska

Zawsze część pracowników klienta obawia się zmian, jakie mogą nastąpić po wdrożeniu systemu ERP. Jeżeli uważamy, że w danym projekcie takich obaw nie ma, to znaczy, że o czymś ważnym nie wiemy. Z mojego doświadczenia wynika, że najważniejszym środkiem zaradczym jest po prostu poprawienie komunikacji – zarówno wewnątrz firmy, jak i pomiędzy dostawcą a klientem. Jako dostawcy, w naszym dobrze pojętym interesie, zawsze włączamy się czynnie w działania, mające na celu edukowanie i motywowanie pracowników. Rozmawiamy z ludźmi i zachęcamy do tego kierownictwo firmy.

Dla pracowników, którzy nie bardzo orientują się w zachodzących zmianach, istotne są zarówno informacje o strategicznym znaczeniu projektu, jak i jego możliwym wpływie w mikroskali. W rozmowach podkreślam, że zmiana to przede wszystkim szanse – na rozwój zawodowy, na wyższe zarobki. Jako przykłady zwykle przytaczam historie osób, które mimo obaw, zaangażowały

się w prace wdrożeniowe, dzięki czemu wzmocnieniu uległa ich pozycja w firmie, co przekładało się na awans czy inne formy uznania. Ze względu na specyfikę i dobrą komunikację wśród społeczności klientów INFOR ERP LN informacje tego typu przechodzą między firmami, potwierdzając wiarygodność przekazu.

9 Poznać wymagania i potrzeby wszystkich zaangażowanych

Strategiczne cele przedsiębiorstwa podejmującego decyzję o wdrożeniu nowego systemu są często innej natury niż cele pracowników, którzy będą z niego korzystać. Im zależy na ułatwieniach w pracy. Trzeba również pamiętać, że każda nowość, nie tylko informatyczna może wzbudzać poczucie zagrożenia – zwłaszcza wtedy, kiedy dotyka

dr Krzysztof Krejtz z Instytutu Społecznej Psychologii Internetu i Komunikacji Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej

tak ważnej sfery funkcjonowania człowieka, jaką w dzisiejszych czasach jest praca. Stąd przed wdrożeniem należy dokładnie rozpoznać potrzeby i aktualne problemy pracowników. Ich określenie, a następnie zaprezentowanie pracownikom, jakie korzyści wynikną z użytkowania nowego systemu, pozwoli uniknąć niepotrzebnych konfliktów i zmienić nastawienie pracowników.

Podejście takie wymaga większego nakładu pracy i środków przy kastomizacji systemu, jednak w efekcie pozwala zminimalizować stres i niedogodności związane z wdrożeniem. Kolejnym niezbędnym elementem projektu są szkolenia, których celem powinno być nie tylko zapoznanie z nowym narzędziem, ale może przede wszystkim nauczenie pracowników, jak realizować dotychczasowe zadania w oparciu o nowy system. Ponadto, kierownictwo przedsiębiorstwa musi zdawać sobie sprawę z tego, że pracownicy potrzebują czasu na wykształcenie nowych nawyków funkcjonowania, co może powodować przejściowy spadek wydajności ich pracy.

10 Zadbać o dobre relacje

Z dotychczasowych doświadczeń wynika, że najlepszym sposobem na zbudowanie dobrych relacji z pracownikami klienta, u którego wykonujemy projekt wdrożeniowy, jest odpowiednia motywacja kluczowych osób. Mówiąc wprost – premia za sukces. Spotkałem się z przypadkami, gdzie od

Piotr Krzyżak, dyrektor działu aplikacji biznesowej safo.biz.sil

początku współpraca między moim zespołem a pracownikami klienta nie układała się dobrze. Rzucano nam kłody po nogi, w sposób sztuczny piętrzono trudności. Gdy szef firmy zapowiedział, że w przypadku udanego i terminowego zakończenia projektu, pracownicy otrzymają gratyfikacje, problemy zniknęły jak za dotknięciem czarodziejskiej różdżki. Ważne jest także nawiązanie dobrych relacji międzyludzkich między konsultantami a klientem. Przy większych projektach organizowane są w początkowej fazie jedno- czy dwudniowe wyjazdy integracyjne. To również daje bardzo dobre rezultaty.