**СЕРГЕЙ ГОРДИЕНКО: ДЛЯ УМНОГО ДИРЕКТОРА, СПОСОБНОГО К РЕФЛЕКСИИ**

При решении этой проблемы необходимо исходить из следующего:
1. Директор в свое время принял решение. Хорошее - плохое, но он дал слово и должен его держать. (Иначе возникает репутационный риск и не слабый, что принесет убытки компании, экономика сложно - но считается).
2. Директор совершил 2-ю ошибку - начал разговор с сотрудником, не подготовив приемлемого решения. Следовательно - директор не компетентен на 100% в вопросах управления. (Управлять надо людьми, а не производственными процессами). Хорошо, если он это понял. Будем считать, что так.
2. Сотрудник грамотный, ответственный, знает свое дело - не "мальчик", одним словом - 35 лет все-таки. Компетенция сотрудника - высокая и не только в области ERP, но и в вопросах управления - оптимизации процессов, схематизации управленческих схем. Туда же - документооборот. Плюс - так как он прошел с интервью по всех схеме предприятия и формализовал ее, то он знает про предприятие все и всех. Я думаю, что в деталях - лучше директора.

Что делать?

Надо сменить цель. Уволить сотрудника - не цель, а средство. Для чего увольнять? Чтобы он пришел к конкурентам и поделился полученными сведениями. Или возбудил судебную систему, трудинспекцию и т.п.? В этом конфликте в любом случае проиграет бизнес предприятия.

Решение:
1. ERP - не майкрософт-офис. Она затачивается под конкретный бизнес. ИНструкциями не отделаешься. Это - не программа. Это система организационно - технических мер, позволяющая повысить эффективность управления. А уж рассматривать ее как оболочку для хранения первички... Без комментариев.
2. Нелья автоматизировать бардак. Необходимо сначала оптимизировать структуру управления предприятием, сделать ее четкой, прозрачной и т.п. То есть повысить управляемость. Администрирование предприятием должно быть алгоритмизуемо. Это снизит постоянные издержки. Уволить кого - то придется, но по другим основаниям.
3. ERP, как и предприятие будет постоянно меняться вслед за изменением тактических и стратегических задач. Кстати, эти задачи надо постоянно ставить и изучать вопросы изменения системы управления предприятием под новые задачи, не допуская сбоев в текущей работе.
4. Директор не любит заниматься "бумажками" - это так названы аналитические отчеты. Но без них та же ERP - это банк данных первички и не более. Есть большой пласт работы по анализу результатов, подготовке предложений по повышению эффективности.
Можно продолжать и дальше.
Как вывод - Директор совершил и 3-ю самую главную ошибку. Такого сотрудника не увольнять надо, а предложить ему должнось, например, директора по развитию. И нагрузить всеми теми задачами, которые я описал выше. Данный сотрудник принесет предприятию гораздо больше прибыли, чем его зарплата.
С другой стороны - от такого предложения мало кто откажется - сразу в директора.Если потянет - см. выше - предприятие получит дополнительные конкурентные преимущества и прибыль. Если не потянет, то вот тогда уже будет за что уволить или перевести на нижестоящую должность. Второй вариант отпадет, чтобы не портить трудовую книжку... Так что предприятие будет в плюсе в любом случае.
А директору надо признать свои ошибки. Все три...
Вот такое решение. Как Вам?

**АНАТОЛИЙ КАРАЩУК: ЧЕМ ДОЛЖЕН ЗАНИМАТЬСЯ БИЗНЕС-АНАЛИТИК**

Нет смысла смысла разбираться кто  в данной ситуации более прав. Ситуация достаточно прозрачная.
Я предлагаю взглянуть на данную проблему немного с другой стороны. А именно зачем нужен компании бизнес-аналитик, чем он должен заниматься, какая может быть выгода компании от бизнес-аналитика?
В данном случае, возникла конкретная задача, а именно описать существующие бизнес-процессы (может быть, даже некоторые бизнес-процессы немного подправить попутно, хотя в кейсе по этому поводу ничего не указано). Это важная задача, особенно когда необходимо выбрать новую ERP систему. Но с точки зрения бизнеса это маленькая толика того, что может дать бизнес-аналитик компании. Если необходимо было сделать только описание существующих бизнес-процессов, то самое простое решение - это отдать данную работу на аутсорсинг, есть много консалтинговых компаний или интеграторов.
Главная ценность бизнес-аналитика заключается не только в описании того что есть, но и анализ существующих бизнес-процессов, их возможная оптимизация, или возможно включение новых бизнес-процессов, и самое главное - это выступать движущей силой при реорганизации бизнес-процессов или внедрении новых бизнес-процессов. Причем данная работа может выполняться не только при запуске новой КИС, но и до, и после запуска.
В данной компании предстоит внедрение новой системы. Ценность любой новой системы заключается не в самой системе, а в том что она может предоставлять новые возможности по реорганизации бизнес-процессов. А именно реорганизация бизнес-процессов позволяет сделать:
- либо удешевление бизнес-процесса;
- либо ускорение бизнес-процесса;
- либо повышение качества обслуживания клиентов;
- либо их комбинация.
Если нашли такого толкового специалиста, как он описан в кейсе, то я считаю, что нужно держаться за него, но только поставить перед ним задачи:
- пока еще не выбрана система и не началось внедрение, пусть проанализирует существующие бизнес-процессы с точки зрения их оптимизации. Это особенно может дать хорошие результаты пока у человека не замылился взгляд.
- если возникнут предложения, то до внедрения новой системы он может провести саму реорганизацию бизнес-процессов.
- при внедрении новой системы такой человек вообще без работы не будет, так внедрение любой системы сопряжено с реорганизацией бизнес-процессов и их надо воплощать в жизнь.
- после внедрения постоянно проводить аудит бизнес-процессов и высматривать возможности для оптимизации бизнес-процессов (а в этом необходимость всегда будет, потому что окружение меняется и компания меняется тоже.
Ну и также еще будет куча работы, описанной в кейсе, типа написание инструкций и т.п.
Кроме того, я предложил бы в данном случае переподчинить бизнес-аналитика напрямую руководителю компании. потому что его работа только частично касается ИТ, а основная компетенция лежит в области всего бизнеса.

**ОЛЕГ ТРИФОНОВ: ОШИБКА ПРОГРАММИСТА**
Начнем с того, что компании крупно повезло: нашли работника, который устраивает их во всех отношениях. Исполнительного, стабильного, с хорошими интеллектуальными данными, лояльного.
Такие люди, как показывает практика, могут эффективно решать совершенно разные задачи. А этот человек, к тому же, теперь знает всё о компании и её деятельности, уже только это может означать, что его можно назначить практически на любую должность.

Ещё больше компании повезло в том, что хоть с Прохоровым и возникла конфликтная ситуация, он не стал "рубить с плеча", уходить, махнув на всё рукой, и, при правильном подходе, его можно сохранить в штате компании.

Далее, Коньков и Бобров никогда не внедряли "коробочные" ERP - системы, вероятно, поэтому заблуждаются в главном: на изучении и формальном описании существующих бизнес-процессов работа аналитика не заканчивается. Когда ERP будет установлена, руководство компании с удивлением обнаружит, что стандартный функционал ERP не совпадает с тем, что требуется автоматизировать и если Прохорова не будет, им снова придётся искать человека, который бы:

1. Оптимизировал бизнес-процессы компании, учитывая возможности будущей ERP-системы
2. Занимался постановкой задач для "заточки" ERP под новые процессы предприятия
3. Параллельно писал мануалы пользователям, о которых так много говорилось ранее

И, как показала практика, найти такого человека, даже предлагая высокое вознаграждение, нелегко. Возможно, ему потребовалось бы некоторое обучение, расширение кругозора, вникание в детали - но он бы, с высокой вероятностью, справился бы с вышеобозначенными задачами.

Я бы посоветовал руководству компании заглянуть немного вперед, и они увидят все вышеобозначенные проблемы. После чего извиниться перед Прохоровым, оставить его в штате, и запомнить навсегда, что если у отличного работника в компании нет работы, это прежде всего вина его руководителя.