

Creation of a training computer center

Создание учебного компьютерного центра

Создание компьютерного центра для обучения всего за несколько лакхов рупий стало большим сюрпризом для всех заинтересованных сторон — от головного офиса до колледжа. Никто не ожидал этого, так как стоимость создания компьютерного центра в те дни составляла несколько миллионов рупий, а одни только строительные работы стоили более 5 миллионов рупий.

Предыстория кейса

Это было в 1984 году. Использование компьютеров ограничивалось очень крупными бизнес-организациями и ведущими академическими учреждениями. Как правило, у них были мэйнфреймы, хотя也开始 использоваться миникомпьютеры. Индийская банковская ассоциация заключила соглашения с различными профсоюзами банков о внедрении компьютеров в банках. Головной офис отправил письмо директору главного учебного колледжа банка с просьбой разработать и предложить план действий, который колледж предлагает для компьютерного обучения сотрудников и других лиц, чтобы они могли использовать компьютеры, когда банк их внедрит. Директор попросил г-на Вайшампаяна подготовить проект ответа на письмо, так как никто другой в колледже не имел представления о компьютерах. Директор попросил г-на Вайшампаяна подготовить ответ, поскольку последний работал в крупной инжиниринговой компании до прихода в учебный колледж банка, где он разрабатывал компьютерные программы (программное обеспечение) для коммерческого отдела и написал кейс, опубликованный в ведущем управленческом журнале страны.

Г-н Вайшампаян был назначен в главный колледж банка вместе с шестью другими старшими преподавателями, имеющими небанковское образование, чтобы привнести свежие идеи в банк и работать как агент изменений, чтобы поднять учебный колледж от уровня колледжа для подготовки стажёров до главного колледжа для руководителей (как правило, с 15–20-летним опытом работы или более). Он начал разрабатывать и проводить несколько новых программ, таких как «Организация и методы», «Информационные системы

управления», «Управление организационными изменениями», которые больше никто из преподавателей не вёл. Банк занимал второе место среди коммерческих банков, национализированных в 1969 году. В нём работало около 100 руководителей уровня главного менеджера/регионального менеджера и около 300 — уровня старшего менеджера. Г-н Вайшампаян также впервые в банках начал проводить новую двухнедельную программу общего менеджмента для руководителей. Дизайн программы включал 3-часовой модуль по ознакомлению с компьютерами, за что предыдущий директор сделал ему выговор, сказав: «Как вы смеее использовать слово “компьютеры” в банке?», что было неудивительно в те дни и учитывая образование директора (юриспруденция, управление персоналом и трудовые отношения), в которых он провёл большую часть своей жизни. Однако г-н Вайшампаян был расстроен тем, что вместо благодарности получил выговор.

Г-н Вайшампаян, имея образование в области электротехники и механики, управленческого учёта и менеджмента, был человеком с разнообразными интересами, всегда любознательным и стремящимся делать вещи по-новому, если не делать новые. Однажды он зашёл в комнату вместе с электриком колледжа и спросил, почему там две длинные цементные платформы, а машина стоит только на одной. Электрик ответил, что это компрессор для центрального кондиционирования, который можно расширить по мере возникновения необходимости, установив ещё один компрессор. Когда спросили, сколько это будет стоить, осведомлённый электрик ответил, что может стоить около 200 000 рупий. Однажды он зашёл в другую комнату в подвале из любопытства, куда ходит уборщик и что он делает, и заметил, что там был большой зал размером примерно 30×60 футов, который уборщик использовал для складирования макулатуры, сломанной мебели и т.д. Арендная плата в этом районе, который был престижным районом города класса «А» в Индии, составляла около 10 рупий за квадратный фут. «Эта огромная площадь, стоящая около 18 000 рупий в месяц, что в четыре раза больше зарплаты директора, используется для хранения мусора», — удивился г-н Вайшампаян.

Ответ

Сначала г-н Вайшампаян попытался уклониться, так как был слишком расстроен и раздражён вопросом компьютеризации, особенно потому, что письмо пришло из отдела кадров, который возглавлял предыдущий директор, сделавший ему выговор всего год назад за использование слова «компьютеры» в программе для руководителей. Однако он согласился подготовить ответ, так как не мог отказать: новый директор был «хорошим»

человеком, который никогда не обращался с ним плохо и поддерживал такие инициативы, как исследования.

Предложение

В ответе г-н Вайшампаян разработал подробный план компьютерного обучения, который частично был вызван чувством мести, а частично — результатом всего, что он мог придумать. Предложение вкратце содержало следующее:

1. Обучение обслуживанию аппаратного обеспечения: для тех, кто должен был работать в различных компьютерных центрах банка, которые, вероятно, будут созданы в региональных/зональных офисах, а также в головном офисе. Обучение должны проводить поставщики компьютеров/сервисные агентства.
2. Обучение разработке программного обеспечения: для обучения тех, кто будет заниматься разработкой программного обеспечения для различных приложений в банке. Обучение должны проводить такие компании, как TCS, и академические учреждения, такие как IIT, IIM и т.д.
3. Обучение для пользователей:
 - а) Для руководителей/сотрудников в зональных/региональных офисах (где будут установлены компьютеры), чтобы помочь им ознакомиться с использованием компьютеров, чтобы они могли перейти на них и начать использовать компьютеры для качественных решений с высокой скоростью. Все руководители в региональных/зональных офисах и отделах головного офиса, а также два сотрудника, подчиняющихся каждому из них, пройдут это обучение.
 - б) Один или два сотрудника/служащих каждого отделения, которые периодически отправляют информацию в региональные и вышестоящие офисы на регулярной/разовой основе. Если они не будут ознакомлены, они могут допускать ошибки при отправке информации в правильных форматах, чтобы не было ошибок и данные могли обрабатываться правильно.

Для пункта 3(б) выше предложение предлагало полуторадневный учебный модуль, который должны проводить преподаватели в 12 региональных учебных центрах банка; главный колледж должен обучить их и предоставить необходимый комплект.

Предложение 3(а) выше означало, что около 1200 человек должны были пройти трёхдневное практическое обучение, чтобы они обрели уверенность в обращении с компьютерами и их использовании в своём офисе. Одно ведущее управленческое учреждение проводило 3-дневную программу по ознакомлению с компьютерами, взимая 3000 рупий с участника. Это означало, что для обучения 1000 руководителей/сотрудников банку пришлось бы заплатить около 3,5 миллиона рупий. Кроме того, институт мог проводить не более одной-двух программ в год, обучая около 20 человек (спонсируемое обучение в те дни не было распространено в ведущих управленческих институтах). Таким образом, обучение почти 1200 человек могло занять 7–10 лет. Других возможностей обучить всех не было. Поэтому в предложении также предлагалось создать учебный компьютерный центр на 20 мест в главном колледже стоимостью около 6 лакхов рупий. Для этого будут обучены двое/трое преподавателей колледжа. Г-н Вайшампаян вызвался начать эту работу. Ещё один преподаватель колледжа также предложил присоединиться.

Реакция головного офиса

Головной офис был впечатлён общим планом, но высказал два сомнения. Во-первых, стоимость была занижена, по его мнению, она не могла быть меньше 10 миллионов рупий, и это могло поставить под вопрос жизнеспособность. Поэтому попросили объяснений. Г-н Вайшампаян проявил упрямство и ответил в головной офис, что расчёты стоимости верны. Головной офис спросил, как можно создать компьютерный центр, не включая затраты на строительные и электромонтажные работы. Г-н Вайшампаян ответил, что он готов поделиться всеми деталями при условии, что головной офис согласится на создание центра хотя бы в принципе. Через несколько месяцев головной офис выразил своё согласие и командировал двух сотрудников, чтобы выяснить детали того, как центр будет создан.

Г-н Вайшампаян изложил все тонкости того, как компьютерный центр будет создан в библиотеке без значительных расходов, помимо стоимости компьютеров (10 РС XT, которые только что вышли на индийский рынок). Библиотеку перенесут в большой неиспользуемый зал в подвале (который был больше библиотеки, почти вдвое), с прокладкой воздуховодов для кондиционирования и добавлением второго компрессора в электрощитовой. Библиотекаря убедил административный персонал, который испытывал неудобства из-за плохой работы кондиционера.

Одобрение головного офиса

Сотрудники головного офиса были приятно удивлены, увидев недорогое решение, использующее дополнительное свободное пространство, которое существовало, но не предполагалось к использованию. Изначально это место предполагалось использовать как парковку, но из-за некоторых логистических проблем это не удалось. Однако, поскольку фундамент и цокольные работы под колонны уже были сделаны, территория была перекрыта, и получилось помещение.

Головной офис немедленно одобрил предложение, и был создан первый компьютерный центр для обучения в банковской отрасли. Впоследствии г-н Вайшампаян был включён в комитет головного офиса по компьютеризации банка. Через несколько лет колледж открыл учебный центр для обучения сотрудников других банков и также начал приносить некоторый доход.

Некоторые коллеги-преподаватели высказали мнение, что г-н Вайшампаян просто обманул людей из головного офиса, чтобы они приняли его образ мыслей и создали центр. Некоторые считали, что это может быть хорошей бизнес-возможностью. Преподаватель, читавший курс по управлению персоналом, был против, так как это затрагивало трудовые вопросы, хотя он первым начал использовать оборудование для печати, когда система стабилизировалась и некоторый секретарский персонал научился им пользоваться.