

ОПРАВДАНИЕ ПРОЕКТНЫХ ОЖИДАНИЙ

Катников Аркадий, компания «1С-Рарус Новосибирск»

Залог успеха любого мероприятия – оправданные ожидания. Говорить об успешности дела, если не удалось достичь желанного эффекта, нельзя. Ярким примером тому могут служить информационно-технологические проекты, поскольку достижение целей проекта одной из его сторон совершенно не означает достижение целей другой стороной, хотя, казалось бы, цели должны быть одни и те же.

Проект в сфере информационных технологий, каким является внедрение информационных систем, например, на базе продуктов «1С:Предприятие», сравним с ремонтом в квартире. Очищаем стены, выносим мусор, клеим новые дорогие обои, используем качественные отделочные материалы, обставляем помещение добротной мебелью. Казалось бы, куда ещё лучше. Но оглядываясь по сторонам, понимаем, что купленный новый диван

не совсем стилистически согласуется с рисунком обоев, а кровать все-таки расположена не так удобно, как хотелось. А ведь в начале ремонта думалось, что все принимаемые решения — стильные и практичные.

Похожая картина и при автоматизации бизнеса.

Иницилируя проект, топ-менеджмент любой компании рассчитывает на получение определенного эффекта. Поэтому компания, как правило,

готова много и усердно работать над проектом, чтобы в дальнейшем окупить инвестиции и, в конечном счете, получить прибыль. Например, приобретая новую станцию для телефонной сети, компания рассчитывает получить увеличение денежного потока за счёт улучшения качества обслуживания входящих звонков (устранить помехи, неожиданные разъединения и т.п.). Внедрение информационной системы, как правило, направлено на получение реальной картины затрат, устранение неочевидных потерь в производстве, снижение себестоимости и, как следствие, увеличение рентабельности бизнеса в целом. В итоге — успешность бизнеса, рост привлекательности его брендов для покупателей, поставщиков, инвесторов. Однако, как и в случае с ремонтом, заказчик ИТ-проекта далеко не всегда получает то, ради чего все затевалось. Почему же такое случается? Чтобы ответить на этот вопрос, вернемся к ремонту.

Иногда мы начинаем жить ради самого процесса, подчас, не отдавая себе в этом отчёт. Каждый когда-нибудь говорил себе: «Сейчас сделаю чуть-чуть, чтобы можно было жить, а потом постепенно доделаю». Эти «постепенно» и «потом» затягиваются на длительное время, и процесс обновления квартиры становится ремонтом ради ремонта. Первоначальные его цели оказываются

искаженными, а срок их достижения — неизвестным. Иными словами, проект превращается в некий процесс. Интерес заниматься им пропадает, всё останавливается, к тому же, постоянно находятся более срочные дела.

То же самое происходит с некоторыми компаниями, которые затевают проект автоматизации, а получается проект ради проекта. Часто это связано с непрозрачностью поставленных целей или с непониманием их ключевыми сотрудниками, ответственными за проект. К сожалению, некоторые специалисты в области внедрения различных программных продуктов также не понимают того, что этот путь является тупиковой веткой развития системы. Как правило, он ведет к тому, что рано или поздно результат «выбрасывается» и система внедряется заново.

При всей очевидности этой проблемы приходится периодически наблюдать подобные черты в проектах. Например, в проектной документации различных компаний можно увидеть в качестве цели проекта автоматизацию бухгалтерского учета или похожие задачи. Безусловно, иногда это продиктовано политическими

Внедрение информационной системы, как правило, направлено на получение реальной картины затрат, устранение неочевидных потерь в производстве, снижение себестоимости и, как следствие, увеличение рентабельности бизнеса в целом

соображениями, но чаще — от незнания истинных целей проекта.

Цель — тень ожидания

Важно понимать, что специалисты в своей области, и особенно в области информационных технологий — свободные художники. Это люди, которым нравится то, что они делают. Они «болеют» своей работой. Совершенствоваться, создавать качественные и красивые скульптуры (программы, топологии сетей, серверную инфраструктуру и т. д.) — все это интересно, захватывающе. Для них все цели просты и понятны — сделать хорошо. Но что такое «сделать хорошо»?

Ответить на этот вопрос может единственный участник проекта — спонсор, или заказчик проекта. Это тот человек, который непосредственно заказывает и финансирует проект. Для заказчика нет терминов «красивый программный код», «мощный производительный сервер», «64-разрядное приложение», но есть такие понятия как «инвестиции» и «окупаемость». Однако зачастую термины и их понимание проектной командой и спонсором диаметрально противоположны. То есть, у двух сторон — разные цели в проекте, хотя их направленность должна быть одной.

Именно поэтому, начиная проект, так важно сформулировать цели про-

екта, правильно их понимать и декомпозировать для всех участников, задействованных в достижении этих целей.

Успешно развивают свою деятельность в направлении декомпозиции целей менеджеры компании. Неважно, подрядная это организация или собственный бизнес. Это может быть руководитель проекта, директор компании-подрядчика, заместитель директора, финансовый директор, руководитель планово-экономического отдела. В любом случае, этот человек зафиксирует цели из первоисточника и правильно спроецирует их на проект.

С этой точки зрения работать внедренческой компании с бизнесом сложнее, чем внутренней рабочей группе, поскольку истинные цели и задачи редко бывают обозначены в самом начале прямо и открыто. А еще чаще ответственные лица подрядной организации о них даже не спрашивают. Отсутствие такого понимания ведет к неудовлетворенности спонсора проектом. Это может произойти даже в том случае, если проектная команда проделала колоссальную работу и выдала результат лучше, чем планиро-

Работать внедренческой компании с бизнесом сложнее, чем внутренней рабочей группе, поскольку истинные цели и задачи редко бывают обозначены в самом начале прямо и открыто. А чаще ответственные лица о них даже не спрашивают

валось. Но спонсор проекта так и не получил желаемого результата — а значит, такой результат проекта ему не нужен.

Например, компания поставила перед собой цель увеличить прибыль бизнеса на 15%. Консалтинговая компания, получив задание идти по пути увеличения оборота и сокращения издержек, начинает проект, «упирая» все же на увеличение оборота. В результате оборот растет на 20%. Но затраты при этом также вырастают до совершенно неприемлемых размеров, хотя до проекта доля затрат в абсолютном значении была меньше. В итоге, цель проекта не достигнута, хотя проделана огромная работа. Несмотря на то, что заказчик может понять и принять этот результат, довольным он не останется. А это скажется на репутации и имидже компании-подрядчика.

Получение ожидаемого результата — гарантия успеха

Итак, успешно реализовать проект можно только в том случае, если «у руля» находится менеджер, способный понять бизнес-цели. Это может быть член совета директоров или специально нанятый на проект сотрудник компании, обладающий, в первую очередь, административным ресурсом и авторитетом. Этот чело-

Успешно реализовать проект можно только в том случае, если «у руля» находится менеджер, способный понять бизнес-цели. Это может быть член совета директоров или специально нанятый на проект сотрудник компании, обладающий, в первую очередь, административным ресурсом и авторитетом

век может делегировать отдельные части проекта другим людям, которые понимают те цели, которые ставит им именно он. Так, собственником компании была поставлена задача увеличить прибыль на 15%. Руководитель проекта, зафиксировав это требование, декомпозирует цель и ставит задачу финансовому директору сократить затраты на 5%, коммерческому директору — увеличить выручку на 20%. При этом он не забывает посвятить их в главную цель проекта — увеличение прибыли предприятия. Все участники проекта оказываются вовлеченными в деятельность, у которой четко сформулированы цели и задачи. При этом каждый из ответственных лиц обладает полномочиями для решения конкретных задач и понимает, какой эффект может быть достигнут именно им для общего блага.

Со стороны подрядной организации чаще всего таким менеджером выступает или директор компании, или руководитель проекта, выполняющий функции менеджера проекта. Нередко встречается, что внедренческие компании выделяют

старшего разработчика руководителем проекта. В таком случае очень велика вероятность, что, по крайней мере, для одной из сторон этот проект не окажется успешным. Связано это именно с тем, что понятия «хорошо», как правило, для такого руководителя проекта и заказчика проекта окажутся несовместимы.

В связи с этим подрядной организации для определения целей и, соответственно, ожиданий клиента жизненно важно правильно определить заказчика проекта. Зачастую этот же человек является и спонсором. Получить главные цели необходимо именно от него, в противном случае есть немалая доля вероятности, что информация по пути к ее пользователю исказится. Как в игре «испорченный телефон»: чем больше звеньев в цепи, тем в более искаженном виде предстанут цели перед руководителем проекта, и тем более вероятно выбрать ложный путь при его выполнении. Поэтому, чем скорее руководитель проекта получит от первоисточника эти важные сведения, тем выше вероятность успешно завершить проект.

Но и это не все. Правильные цели должны быть корректно раскрыты и декомпозированы. В этом случае рождается качественный план проекта с размеченными основными этапами и путем к скорейшему достижению результата проекта, который удовлетворит заказчика. Путь этот должен быть по-

строен с учетом всех целей и ожиданий. Не стоит торопиться строить план, если нет понимания необходимого результата проекта.

В ходе планирования появляется потребность донести до участников проекта цели и задачи, полученные в результате этого процесса. Наиболее оправданный метод тиражирования целей — их презентация рабочей группе. Это необходимо, в том числе, и для формирования команды, которая будет работать на единый результат, поскольку каждый участник зафиксирует свои ожидания и цели по отношению к проекту. В этом процессе проявляется талант руководителя проекта, заключающийся в умении заинтересовать в работе над проектом его участников. Как правило, этого достигают при помощи декомпозиции первоначальных целей до уровня рабочей группы и представления каждому участнику предстоящих работ его выгоду от мероприятия.

Однако важно не только продемонстрировать всем участникам работ все возможные выгоды от проекта и убедить их принимать активное в нём участие, но и отслеживать, сохранять эти цели. При

Правильные цели должны быть корректно раскрыты и декомпозированы. В этом случае рождается качественный план проекта с размеченными основными этапами и путем к скорейшему достижению результата проекта, который удовлетворит заказчика

довольно длительном проекте многое может быть забыто или искажено в течение времени. Это также приведет к конфликтной ситуации, вплоть до отмены проекта. Сторонники формального подхода пропагандируют фиксацию целей и задач в основополагающем документе проекта — уставе. Это правильный подход и пытаться опровергать его не стоит. Однако апелляция к документам, как правило, происходит уже по факту произошедших событий и является, по сути, реакцией рабочей группы на изменения условий проекта. Кроме того, это обычно ведет к усугублению конфликтных ситуаций внутри рабочей группы. Поэтому чтобы не попадать в такие ситуации, рекомендуется проводить регулярные совещания рабочей группы, которые каждый раз начинаются с повторения целей проекта, каким бы монотонным занятием это не казалось. Именно таким образом удастся идентифицировать намечающиеся изменения и несоответствия, вовремя предпринять необходимые меры.

Это означает, что изменения целей в ходе выполнения задач быть не должно. А если они происходят, значит, есть вероятность, что проект потерял актуальность для заказчика. В таком случае он должен быть пересмотрен и, вероятно, закрыт. Во всех остальных случаях можно допустить изменение целей в виде их разви-

тия и углубления, но тогда каждое такое углубление должно быть тщательно проанализировано. В некоторых случаях изменение может повлечь существенную корректировку состава работ. А это неизбежно ведет к увеличению стоимости проекта или сроков его сдачи.

При таком подходе достаточно будет во время завершения проекта сопоставить изначально утвержденные цели с достигнутыми результатами, чтобы дать качественную оценку всему мероприятию в целом, проектной команде и всей компании, затеявшей проект. Кроме того, это позволит вовремя поставить точку в работах и правильно разграничить результаты одного проекта от другого. В противном случае достижения проектной команды могут потеряться в массе задач, что негативно скажется на мотивации сотрудников компании, которые без конца работают над проектом, их достижения и достижения руководителя проекта не будут вовремя оценены. А главное, компания может не приступить своевременно к решению страте-

Талант руководителя проекта, заключается в умении заинтересовать в работе над проектом его участников. Этого достигают при помощи декомпозиции первоначальных целей до уровня рабочей группы и представления каждому участнику предстоящих работ его выгоду от мероприятия

гических задач, которые планировала инициировать по факту получения результата проекта.

Между тем, цели и задачи двух компаний в случае привлечения к проекту партнера со стороны могут различаться.

И достижение целей одного предприятия совершенно не означает достижение целей другого. Поэтому, казалось бы, успешный проект может оказаться для другой стороны не столь успешным, и сотрудничать далее эта сторона может и не пожелать. Отношения двух компаний несколько интереснее (сложнее) с точки зрения выполнения совместных проектов, поскольку в них всегда происходит столкновение сторон и попытка найти компромиссный вариант во всем — от состава проектной команды до бюджетов. Как инструмент поиска решения в этом случае выступает работа по управлению ожиданиями — изменение ожиданий заказчика таким образом, чтобы можно было их оправдать в условиях существующих ограничений проекта (финансирования, сроков, качества выполненных работ).

Итак, есть несколько простых правил, которые помогут добиться желаемого результата:

- проектная команда должна полностью и адекватно понимать цели и задачи, которые ставит спонсор проекта, выделить руководителя проекта;

Отношения двух компаний несколько интереснее (сложнее) с точки зрения выполнения совместных проектов, поскольку в них всегда происходит столкновение сторон и попытка найти компромиссный вариант во всем — от состава проектной команды до бюджетов

- перед началом выполнения работ необходимо подготовить детальный план с указанием конкретных проектных вех, связанных с достижением целей;
- правильно декомпозировать при помощи рабочей группы цели и презентовать их коллективу;
- регулярно напоминать рабочей группе о целях, которые стоят перед проектной командой и отслеживать отклонения в понимании этих целей;
- поддерживать взаимодействие с компанией-подрядчиком, взявшей на себя выполнять работы по проекту, как с партнером и, по возможности, адекватно и полностью понимать бизнес-цели каждой из сторон;
- подвести итог по завершению проекта.

Следуя правилам, проектная команда имеет все шансы получить ожидаемый результат и прогнозируемую удовлетворенность спонсора проекта. А, значит, — процветающий успешный бизнес или надежного и лояльного партнера.

