

МАСТЕР-КЛАСС

10 НАДЕЖНЫХ МЕТОДОВ ПОХОРОНИТЬ ИТ-ПРОЕКТ

Сергей Марцынюк,

руководитель направления по управлению проектами, фирма «1С»

Рекомендаций по достижению успеха проекта существует множество. Их изучают, осваивают. Но иногда, казалось бы, «вредные» советы приводят к обратному результату.

Наблюдая за различными проектами внедрения системы программ «1С:Предприятия» на протяжении многих лет, не перестаешь искренне удивляться тому, насколько много делают различные предприятия для того, чтобы проект автоматизации потерпел неудачу. Они систематически доводят автоматизаторов до нервного срыва регулярной сменой требований, на ходу меняют ключевой персонал и ответственного за проект, не уделяют должного внимания проекту, дают «ценные указания» команде проекта, совершенно не желая разделить ответственность за последствия его реализации и т.д. и т.п.

Проявление такой настойчивости не может оставаться без внимания и в явном виде наводит на мысль, что все это делается намеренно, для реализации каких-то своих тайных целей. Осознание этого факта натолкнуло на идею помочь людям: если есть регулярный спрос на «похороны» ИТ-проектов, то почему бы не предложить ряд методов, которые бы наверняка привели к нужному результату?

Ниже предлагается ряд практических рекомендаций, проверенных многолетней практикой на многих предприятиях. Применение этих рекомендаций гарантированно позволят «похоронить» любой проект в области информационных технологий. Воспользоваться этими рекомендациями настолько легко, что даже те предприятия, которые не имели еще никакого опыта в «похоронах» проектов, могут с легкостью воспользоваться данными методами и гарантированно избавиться и от проекта, и от настойчивой опеки команды автоматизаторов.

МАСТЕР-КЛАСС

Метод 1.

**«Нет, нет, нет, нет — мы хотим сегодня!
Нет, нет, нет, нет — мы хотим сейчас»!**

Для реализации этого метода необходимо, во-первых, заявить, что система должна работать к 1-му числу (почему — не важно), даже если в этом нет никакого особенного смысла, а во-вторых — в ней должно быть реализовано «все»: «Мы не можем ждать, пока будут выполнены различные этапы проекта — мы хотим все сразу».

Метод 2.

«Мы платим за результат, а не за процесс»

Необходимо в категорической форме отказаться от тестирования системы: «Почему это мы должны платить автоматизаторам за исправление их же ошибок?» Необходимо также отказаться от управления проектом: «Программисты и так знают, что им делать — зачем нам еще какие-то непонятые менеджеры? А еще мы не понимаем (кстати, если мы не понимаем, значит, это действительно не нужно), зачем проводить диагностику перед проектом, ведь она время отнимает, проект удорожает, а ничего нового вы, автоматизаторы, не найдете. Мы абсолютно типичное и обычное предприятие в области производства летающих тарелок для марсиан».

Метод 3.

«У нас нет времени отвечать на ваши вопросы»

Как только автоматизаторы или консультанты обратятся с вопросом, когда можно провести интервью, презентационный семинар и собрать требования будущих пользователей информационной системы, необходимо сразу же отказаться: «Зачем что-то рассказывать кому-то, если они и так знают, что нам нужно. А если не знают, то за что мы платим им деньги? Они — профессионалы — лучше знают, как нам надо работать».

Метод 4.

«Чем дешевле, тем лучше»

Единственным критерием выбора подрядчика для внедрения информационной системы должна быть цена. «Опыт работы, отзывы других заказчиков, наличие квалифицированного персонала, рекомендательные письма, система менеджмента качества, сертифицированная на соответствие ISO 9001, — это все ненужные подробности и сложности при выборе. Наша за-

МАСТЕР-КЛАСС

дача одна — снизить затраты на автоматизацию и совершенно не важно, за счет чего. И самое главное, надо обязательно дожать потенциального исполнителя: «Ваши конкуренты обещают сделать в два раза дешевле». Без прибыли или в убыток работать же веселее, чем с «наваром»!».

Метод 5.

«За проект должен отвечать программист!»

Если автоматизируется бюджетирование или планирование в производстве, или производство турбин для электростанций, надо назначить ответственным за проект программиста: «Мы же программу внедряем, вот пусть программист и занимается (корни-то у слов одинаковые). Кто же кроме программиста лучше всего знает, какие программы нужны нам для работы?»

Метод 6.

«Не надо мотивировать людей в проекте»

Ни в коем случае нельзя дополнительно мотивировать своих сотрудников на работу в проекте внедрения информационной системы, это — совершенно лишние затраты. «Нет нужды платить за то, что у сотрудников увеличился объем работы. Все равно, это же их работа. Им и так за нее платят много. Зачем же платить еще больше? А остаться после работы и «поиграть» с новой системой — это же такое славное развлечение, особенно после 10-ти часового рабочего дня с «обычными» делами».

Метод 7.

«У нас свой путь»

Необходимо проникнуться глубоким убеждением: «Мы — уникальная компания. Нам не подходят технологии, которые успешно используют тысячи компаний в нашей стране и во всем мире. Ни в коем случае нельзя использовать технологии, которые предлагает фирма «1С» и ее партнеры, а также мировое ИТ-сообщество. Эти все технологии не учитывают нашу специфику, мы же самые-самые уникальные и неповторимые. Мы сами придумаем, как нам работать — и нечего нам указывать!».

Метод 8.

«Не нужно контролировать проект»

Совершенно не нужно вникать в то, что происходит в проекте, не нужно требовать статус-отчеты, не нужно коммуницировать с командой проекта. Логика тут проста: «Люди, которых мы

МАСТЕР-КЛАСС

наняли — профессионалы. И они знают, что делают. А мы подождем полгода и будем смотреть на информационную систему тогда, когда все будет готово. Зачем нам вникать каждую неделю, что происходит в проекте? Пусть сюрприз будет потом».

Метод 9.

«Будем изменять требования постоянно»

«Мотив» этого метода понятен: «Информационная система не из железобетона же сделана. Значит, менять ее очень легко. Хотим, сегодня одно делаем. Хотим, завтра совершенно другое. Требования свои документировать и утверждать не будем, поскольку все очень легко изменить — программист быстренько все перепрограммирует, и — готово (тем более что от диагностики, тестирования и управления проектом мы еще раньше отказались)».

Метод 10.

«Поделить команду проекта на «ваших» и «наших»

Не давайте управлять своими людьми руководителю проекта автоматизаторов: «Все равно, нам это управление и так не нужно. Всё должны решать наши начальники отделов, они лучше всего знают бизнес, так почему кто-то указывает им, как надо распределять работы наших людей?».

Вместо послесловия

Описанные выше методы просты в применении и пока еще никто не жаловался, что они не эффективны, и их было бы сложно применять. Интуитивная понятность и легкость восприятия делают их практически идеальным средством отправки «к праотцам» любого проекта автоматизации.

Применение любого из предложенных методов сразу ставит успех проекта под вопрос и позволяет довольно эффективно заблокировать работу консультантов, которые работают в проекте.

Применение же одновременно нескольких методов — практически гарантированно «торпедирует» любой проект внедрения информационной системы. Использование же всех десяти — гарантированные «похороны» проекта под печальный и грустный хор голосов команды автоматизации.