



Основные подходы к формированию команды внедрения информационной системы

Вопрос выбора команды внедрения комплексной информационной системы предприятия принципиально важен в каждом из случаев запуска проекта автоматизации. Этот тезис сложно оспорить, поскольку проектная деятельность глубоко персонализирована, а персону консультанта по автоматизации (как минимум, руководителя проекта) значит для предприятия не меньше, чем личность хирурга или адвоката для частного лица, ведь в ходе реализуемого проекта могут быть кардинально изменены бизнес-процессы предприятия, сама структура деятельности.

Фактически можно утверждать, что результат проекта – то, насколько созданная система будет удовлетворять потребностям бизнеса предприятия – всецело зависит от персоналий консультантов-внедренцев. Ключевое значение этот фактор приобретает в том случае, когда в штате предприятия-заказчика нет грамотных бизнес-аналитиков, способных своими действиями направить проект в нужное предприятие русло, избежав типичных ошибок и проблем при работе команды внедрения.

Разумеется, определенные гарантии профессионализма и внедренческого опыта консультанта, который будет работать с предприятием, может обеспечить крупная и известная компания-автоматизатор. Но тем не менее, эти гарантии остаются вероятностными, поскольку у каждого внедренца есть специалисты разного уровня, а возможность доступа к их профессиональным услугам зависит от масштаба и, в первую очередь, бюджета проекта. Если проект предприятия покажется именитому автоматизатору недостаточно значимым, то шансов получить высококвалифицированных консультантов остается достаточно мало.

Каким образом можно убедиться в компетентности и опыте руководителя проекта?

Единственным адекватным методом проверки профессионального опыта специалиста по внедрению может стать оценка портфолио выполненных данным консультантом проектов по внедрению выбранной системы. Показательными в данном случае являются образцы документации, лично разработанные данным специалистом в ходе предыдущих проектов. Такими документами являются результаты обследований предприятия, анализ существующих и моделирование новых бизнес-процессов организации, различные технические задания.

Дополнительным инструментом проверки должна стать беседа со специалистом, в ходе которой нужно выявить степень его участия в работах, перечисленных выше – для заказчика важно, чтобы консультант имел опыт выполнения работ, а не только общего руководства ими, опыт бизнес-анализа. В данном случае наличие профессиональных сертификатов в лучшем случае гарантирует лишь способность соблюдения технологии проектных работ и наличие базовых знаний в этой области. Важно понимать, что пройденное консультантом обучение, подтвержденное различными документами, не гарантирует умение применять приобретенные знания на практике.

Какую команду внедрения выбрать?

В настоящее время у руководства предприятия, планирующего реализовать проект внедрения комплексной информационной системы, есть несколько возможных подходов к формированию команды проекта:

1. Обращение к компании, специализирующейся на выполнении проектов автоматизации. Такая компания может предоставить заказчику портфолио выполненных работ, имеет в штате сработавшиеся команды консультантов-внедренцев. Услуги таких компаний стоят достаточно дорого, поскольку подразумевают определенную гарантию качества.

2. Привлечение собственных специалистов отдела информационных технологий предприятия к планированию и выполнению проекта автоматизации. Данный подход подразумевает достаточно высокий уровень контроля за ходом работ в сочетании с умеренным бюджетом проекта.

3. Обращение к фриланс-специалистам (от англ. freelance) – т.е. наем частного специалиста, имеющего определенный личный опыт участия в проектах или руководства ими.

Естественно, ключевыми ограничениями каждого из вариантов, перечисленных выше, являются личности внедренцев. В случае, когда в персоналиях заказчик уверен, имеет смысл рассмотреть дополнительные факторы для выбора оптимальной команды внедрения.

Компания-внедренец

Очевидно, что компания, в силу договорных обязательств и необходимости поддержания имиджа поставщика качественных услуг, несет ответственность за результат проекта. Таким образом, можно ожидать более высокое качество выполнения проекта при однозначно более высокой его стоимости. Но данный вывод не совсем однозначен. Компания-подрядчик может быть заинтересована как в успешном результате проекта (и в этом случае заказчик и исполнитель находятся по одну сторону баррикад), так и в финансовом результате от проекта в первую очередь.

Каким образом можно проверить приоритеты компании по обозначенным выше вопросам? Это достаточно просто сделать, проверив ее заинтересованность в возможности освещения успешного проекта после его завершения. Серьезная компания, планирующая длительную и плодотворную работу на рынке, всегда обратится к заказчику с просьбой об освещении результатов проекта еще на этапе его старта. Также важным методом контроля становится запрос результатов проектов, которые вела данная компания, на других предприятиях. Полезную информацию можно получить и в ходе прямой беседы с клиентами компании, хотя в данном случае необходимо отделить конструктивное мнение об объективной неудовлетворенности от личной неспособности решить организационные проблемы предприятия.

Собственный отдел информационных технологий (ИТ)

Важно отметить, что даже с учетом мирового опыта проектов автоматизации удачные проекты, реализованные собственными силами предприятия единичны! Несомненным и, пожалуй, единственным преимуществом данного подхода является его низкая стоимость, которое практически всегда сопровождается таким недостатком, как затянутые сроки реализации. Однако, если на предприятии ИТ-руководителю удалось собрать хорошую команду специалистов, которая может выделить большую часть своего рабочего времени

на проект – это может дать положительный результат при достаточно серьезной мотивации персонала. Стоит отметить, что чем больше предприятие и больше ИТ-отдел, тем более реален становится этот вариант.

С точки зрения кадровой службы предприятия такой подход не очень привлекателен, т.к. в случае успеха проекта «рыночная стоимость» реализовавших его специалистов ощутимо возрастет, и удержание их в штате предприятия потребует значимых финансовых затрат.

Еще одной проблемой, возникающей при выполнении проектов своими силами, является оторванность ИТ-специалистов предприятия от информационного обмена с другими специалистами, занимающимися аналогичными проектами. Единственным источником новой информации станут обращения к поставщику информационной системы, в то время как компания-внедренец обладает большим штатом собственных опытных специалистов.

Привлечение фриланс-специалиста как руководителя проекта

В сравнении с другими подходами, это наиболее персонализированное решение для формирования команды проекта. Именно тщательный и персонализированный подход к выбору эксперта, который возглавит команду внедрения, является основным плюсом данного решения, помимо относительно низкой стоимости услуг фрилансера. При выборе такого специалиста компании необходимо руководствоваться теми же правилами, что и определении профессионального опыта консультанта компании-автоматизатора.

Недостатки данного подхода очевидны и заключаются в отсутствии формализованной ответственности за проект, а также в высокой степени зависимости успеха всего проекта от одного человека, руководящего процессом внедрения. Также определенные опасения у заказчика может вызывать вопрос формирования эффективных взаимоотношений наемного специалиста с собственной ИТ-командой предприятия в тех случаях, когда масштаб проекта требует работы проектной команды.

Выбираем компанию-консультанта

Приняв решение о сотрудничестве с компанией-автоматизатором, заказчик сразу же сталкивается с новым выбором. Среди компаний, поставляющих услуги внедрения информационных систем на предприятиях, можно выделить несколько видов, в зависимости от степени «близости» к внедряемому программному решению. В стандартной ситуации внедрять систему может ее разработчик, а может партнер-франчайзи разработчика. При этом партнеры разработчика также могут варьироваться по количеству команд внедрения, объему реализуемых проектов и отраслевой специализации.

Естественно, одним из самых выигрышных для заказчика может стать вариант привлечения к проекту разработчика решения, которое призвано лечь в основу создаваемой информационной системы. Основным преимуществом такого подхода является максимально прямой и близкий доступ к разработчикам ПО, способным быстро отреагировать на поставленные вопросы, доработать типовое решение с учетом специфики задач реализуемого проекта. Значимым плюсом также является несомненное качество этих доработок. Для самой компании-разработчика участие во внедрении информационной системы – это важный имиджевый шаг, поскольку для разработчика принципиально важно внедрять собственный продукт, а лучшим маркетинговым фактором в этом случае выступает работающее на практике решение и удовлетворенный заказчик. Однако в действительности сотрудничество напрямую с разработчиком не

всегда осуществимо, поскольку крупные поставщики популярных и широко применяемых программных продуктов уходят с поля самостоятельных внедрений. В таком случае компания-заказчик вынуждена обращаться к партнерской сети создателя программного продукта.

Как правило, заказчики стремятся сотрудничать с крупными фирмами-партнерами, основываясь на предположении, что крупная компания способна обеспечить большие гарантии успеха проекта внедрения. В некоторой степени это допущение верно, однако не всегда ситуация столь однозначна.

В крупном франчайзи реализация проектов чаще всего поставлена на поток. В подобной ситуации конкретный заказчик станет для такой компании лишь одним из многих, а профессиональный уровень и практический опыт консультантов, задействованных на проекте, будет очень серьезно зависеть от того, насколько данный проект интересен для подрядчика. Как правило, такие фирмы предоставляют своих лучших специалистов наиболее крупным и приоритетным для них заказчикам, а неудача на «небольшом» проекте практически никак не повлияет на репутацию компании-внедренца, обладающей множеством регалий. Виноватым в данной ситуации будет представлен только заказчик, который «просто не смог справиться с собственными организационными проблемами». Также значимым фактором такого сотрудничества может стать достаточно высокая стоимость услуг, поскольку в крупных компаниях с разветвленной инфраструктурой до 50% от основных затрат проекта могут составить накладные расходы.

Альтернативным вариантом выбора партнера по внедрению может стать небольшая компания-франчайзи, обладающая необходимым опытом реализованных проектов, а возможно и специализирующаяся на проектах в отрасли заказчика. В подобной ситуации проект может стать приоритетной задачей для специалистов данной компании, которая будет принципиально заинтересована в успехе внедрения. Заказчик сможет рассчитывать на привлечение лучших специалистов внедренца, при этом стоимость проекта может быть значительно ниже в силу меньших накладных расходов. Естественно, выбирая такого партнера, заказчик должен будет проверить квалификацию консультантов, но это требование обязательно в любом случае при формировании команды проекта.

Вопросы взаимодействия с привлеченной проектной командой

Зачастую складывается ситуация, когда специалисты заказчика оказываются неспособны представить четко сформулированные требования к результатам проекта. И если консультанты при начале проекта не помогли заказчику преодолеть данную проблему, существует опасность столкнуться на каком-то этапе работ с необходимостью переделок в еще незавершенном проекте.

Для решения данной проблемы существует несколько путей. Во-первых, это предварительное обучение специалистов заказчика. В данном случае планомерное и предварительное по отношению к самому проекту обучение специалистов предприятия специфической терминологии и методологии внедрения информационных систем поможет им структурировать собственные требования, опираясь на знание особенностей бизнес-процессов и производственных схем своей компании. Во-вторых, вопрос постановки задачи может быть решен путем принципиального изменения подхода и описания не процесса внедрения, а желаемого результата. В таком случае, заказчик на своем языке четко говорит, как должна работать система, а в задачи консультанта входит продумать, как это можно сделать. Также консультант обязан провести обследование

предприятия, чтобы изучить ситуацию не только со слов заказчика, но и увидеть реальную картину существующих бизнес-процессов.

Важным принципом успеха взаимодействия заказчика и партнера по внедрению является понимание первым значимости своего участия в проекте. Ответственность всегда лежит на обоих, а не только на исполнителе. Но и исполнитель должен прикладывать максимум усилий именно для запуска системы в рабочую эксплуатацию, а не для формального выполнения требований технического задания, подписанного обеими сторонами.

Не менее серьезным препятствием на пути реализации проекта может быть низкая мотивация персонала заказчика на местах, а также технические ошибки при работе сотрудников предприятия с новой системой.

Как и в случае с проблемой четкой постановки задач здесь важно тесное сотрудничество собственной и привлеченной команд проекта. Со стороны консультантов заказчик должен получать четкие указания как на потенциальную возможность саботажа на местах (такие факторы могут быть выявлены еще на этапе экспресс-обследования), так и на реальные факты того, что некие действия рядовым исполнителям препятствуют внедрению системы. Заказчик со своей стороны должен учесть подобную возможность и изначально предусмотреть как методы поощрения, так и наказания для персонала, работающего с системой и ответственного за ее внедрение на местах.

Отдельно необходимо рассмотреть опасность возникновения ошибок при вводе данных. Во-первых, существуют технические методы мониторинга ошибок, и специалисты компании-внедренца обязаны их применять на проекте. Во-вторых, необходимо обеспечивать мониторинг активности персонала при работе в системе. Цель данного мониторинга – учесть, справляется ли персонал с порученным ему объемом работы и при необходимости откорректировать нагрузку. Выполнять эти задачи также должны в тандеме заказчик и консультант. Контролирующие действия полезны для заказчика не только в период внедрения системы, когда команда проекта должна отслеживать своевременность и полноту ввода данных, наличие ввода задним числом и корректировок проведенных документов, но и в регулярной деятельности предприятия.

Подводя итог

Все больше современных предприятий в последнее время сталкивается с необходимостью обновления собственной информационной инфраструктуры путем внедрения новых эффективных средств для управления ключевыми бизнес-процессами. Выбирая программную основу корпоративной информационной системы, заказчик одновременно сталкивается с необходимостью формирования успешной команды внедрения, способной в нужные сроки с должным качеством и по разумной цене выполнить проект внедрения системы.

В данной статье мы постарались рассмотреть ключевые вопросы выбора партнера проекта, методики оценки профессионализма консультантов, которые будут работать на проекте, а также преимущества взаимодействия с тем или иным партнером. Уделив внимание «узким» местам во взаимодействии собственных специалистов предприятия и наемной проектной команды, мы подчеркнули значение таких факторов как четкая постановка задачи и управление персоналом на местах.

Выбор профессионалов, для которых проект заказчика будет уникальным и важным, а также скрупулезное решение всех организационных вопросов при работе команды

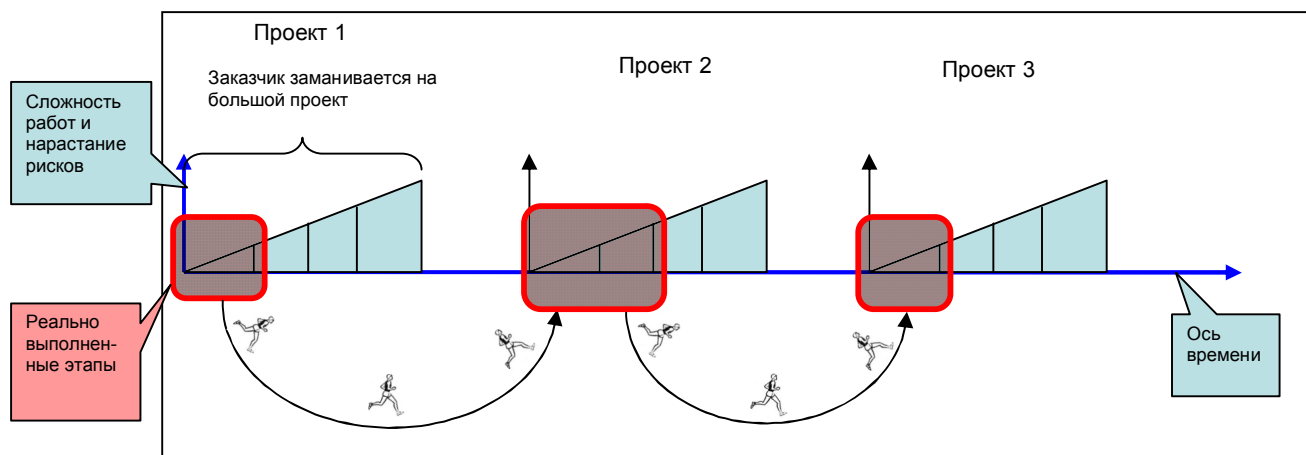
внедрения позволит предприятию, начавшему проект автоматизации, реализовать его в заданные сроки и с достижением поставленных целей.

Черные проекты автоматизации

Нечестные подрядчики – это в первую очередь «Черные проекты автоматизации». Черные проекты основаны на том, что первый этап проекта всегда проще точно оценить чем последующие, и этот этап наиболее простой. Сначала Заказчик заманивается на проект обещанием комплексной автоматизации. Подрядчик выполняет первый этап, далее ориентируется по обстановке – если рисков особых нет, и подрядчик в состоянии сделать следующий этап - делается следующий этап, в противном случае завышается стоимость или проект сворачивается, вина сваливается на Заказчика (не решил организационные проблемы), а подрядчик у следующего Заказчика начинает сначала.

«Черный проект» – это стратегия максимизации финансового результата и минимизации рисков фирмы-консультанта на проектах автоматизации, заключающаяся в выполнении первоначальных наиболее простых и безрисковых этапов. Непорядочность здесь в том, что продается заказчику умышленно весь проект в целом.

Впрочем, продажа заказчику всего проекта в целом в данном случае может быть и не умышленной – плюс здесь в том что Исполнитель планирует довести проект до конца изначально и готов это делать, но не укладывается в первоначально зафиксированный бюджет. Результат тот же – Заказчик вынужден свернуть проект из-за превышения бюджета который заранее predetermined. Такие проекты можно назвать «Серыми».



Предельный случай: Подрядчик ограничивается только разработкой ТЗ! Увы, и такое бывает...

Отметим, что нечестность подрядчика – не единственная причина «Черных проектов». Многие типовые решения проработаны и реально работоспособны только в части наиболее простого функционала (например, учет). Внедрение более сложных контуров (например, планирование производства) связано с гораздо большими рисками. Выгоднее внедрять на ряде проектов наиболее простые контуры, чем довести один комплексный проект до конца.