

Ребята, давайте жить дружно, или О конфликтах внедрения информационных систем

В последнее время реже говорят о программных продуктах для автоматизации отдельных секторов бизнеса, чаще о корпоративных ИТ-проектах и о внедрении информационных систем. Многие издания публикуют статьи о реализации очередного проекта. В основном это рассказы об успехах, мало кто стремится поведать миру об ошибках, просчетах и проблемах. А ведь проблемы есть, и из-за них вспыхивают серьезные конфликты, грозящие провалом проекта и расторжением отношений между добрыми партнерами. Но самое страшное в том, что последствия таких проблем сказываются на основной деятельности организации, решившейся на внедрение, и становятся настоящим бедствием.

Что же означает термин “внедрение”, незаметно, но прочно вошедший в наш лексикон? В специальной литературе имеется ряд формулировок, наиболее подходящей из которых в данном контексте видится следующая: “Внедрение – это сложный процесс интеграции информационной системы в финансово-управленческую деятельность компании”. По сути же внедрение – это кардинальные перемены, нарушение устоявшегося порядка вещей и приемов работы, столкновение разных взглядов. И конфликты тут неизбежны.

Внедрять информационные системы можно как силами собственных ИТ-подразделений, когда все работы от постановки задачи до собственно программной реализации выполняют ИТ-специалисты, так и с привлечением сторонних организаций. Сегодня речь пойдет о тех проектах, в которых обязательно участвуют внешние исполнители – консультанты по бизнес-моделированию, программисты, настраивающие функционал базового программного продукта под требования заказчика, и другие специалисты.

Данная статья написана на основе опыта компании “ИНФАРС”, полученного в процессе работ по внедрению систем электронного документооборота в ряде проектных организаций. Оговоримся сразу, что мы хотим лишь обратить внимание на наиболее существенные причины, вызывающие конфликтные ситуации. Здесь нет готовых рецептов, следуя которым можно провести внедрение гладко и безболезненно. Это лишь призыв ко всем сторонам таких проектов научиться оценивать ситуацию с минимальным субъективизмом, научиться общаться конструктивно, не перекалывая вину друг на друга, и в результате снизить негативное влияние любого рода конфликтов на ход внедрения.

Не откроем секрета, если скажем, что столкновение интересов исполнителя и заказчика – процесс естественный. Ведь чего хочет заказчик? В кратчайшие сроки получить как можно больший функционал, потратив при этом как можно меньше средств. А чего хочет исполнитель? Соблюсти рентабельность и получить “историю успеха”.

Из этого естественного противостояния вытекают проблемы, которые мы постарались обобщить и сгруппировать. И вот что получилось. Самыми критичными являются конфликты, вызванные финансовыми аспектами, отставанием хода работ от графика и отклонением результатов от ожиданий. И конечно, мешает успешному выполнению проекта целый букет разногласий личного характера.

Финансовые конфликты

Резногласия, связанные с финансами, разрешить не просто. Тем не менее, понимая, на каких стадиях проекта формируется и корректируется стоимостная составляющая, можно снизить ее влияние на проект в целом. По крайней мере, два “узких” места нам удалось выявить: финансовый конфликт может зародиться как на стадии формирования подробного технического задания, так и в процессе реализации проекта.

Как известно, на этапе принятия решения заказчиком и исполнителем определяется объем работ и соответствующие ему сроки и бюджет. Технический документ, регламентирующий создание системы, должен разрабатываться с учетом этих граничных условий. Попытки включить в него существенно больший функционал, ориентируясь при этом на сроки и бюджет, принятые на начальном этапе, неминуемо приведут к возникновению конфликта. Прежде всего такой вариант неприемлем для исполнителя, так как выводит проект за рамки допустимой рентабельности. Но он имеет печальные последствия и для заказчика, поскольку в результате происходит превышение сроков проекта и задерживается начало эксплуатации и отдачи системы. Как же с этим бороться? Можно попытаться разбить проект на этапы и своевременно корректировать ТЗ.

Но финансовая проблема может возникнуть и позже. Детальное понимание реальных задач системы, как правило, происходит уже в процессе исполнения проек-

та, когда часть функций теряет актуальность, но появляется необходимость в реализации новых возможностей. Появление у заказчика новых пожеланий говорит о правильном ходе проекта, так как свидетельствует о том, что он увидел перспективу. Но это влечет за собой необходимость корректировать уже сделанное, требует дополнительных затрат и времени. Однако заказчик не хочет платить за новый функционал, а исполнитель не хочет производить дополнительные работы за те же деньги, в результате чего вспыхивает конфликт.

Как избежать этого? С формальной точки зрения, еще на стадии договора стороны должны определить процедуру корректировки требований к внедряемому решению и "закладывания" соответствующих бюджетных резервов.

А вот неформальное пожелание. Господа заказчики! Не забывайте, что по роду своей деятельности вы можете оказаться в роли исполнителя, старайтесь придерживаться требований к системе, зафиксированных в ТЗ! Господа исполнители! Откажитесь от джентльменских соглашений и не производите доработки функционала, не указанного в ТЗ, на добровольно-безвозмездной основе. Если же признано, что при начальном планировании проекта были допущены просчеты, исправлять и дорабатывать придется. Но при этом обязательно нужно оформить изменения и дополнения к техническому заданию и определить, какие элементы будут реализованы в рамках текущих работ, а какие – на последующих стадиях. Все произведенные доработки рекомендуем фиксировать в соответствующих протоколах (мы убедились,

что впоследствии это имеет огромную важность при решении спорных моментов), не забывая при этом корректировать календарный план работ.

Нарушение графика работ

Если ход работ отстает от графика, это не обязательно означает, что выбор внедренческой компании был неудачен. Виновником этого может быть как исполнитель, так и заказчик.

Исполнитель, следуя законам коммерции, может сознательно скрыть от заказчика ограничения функциональности поставляемого программного обеспечения. В результате для реализации требуемого функционала системы на базе такого ПО потребуется значительно больше усилий и времени, что неминуемо приведет к превышению сроков работ по проекту. Чтобы этого не случилось, IT-служба заказчика при выборе базового продукта должна провести тщательный анализ рынка.

Сроки могут быть превышены и в случае, если у исполнителя недостаточно персонала для выполнения работ по договору. Исполнитель может оказаться перегруженным, участвуя в нескольких проектах. Лишь грамотный менеджмент проекта со стороны исполнителя, постоянная координация работ и ресурсов позволят избежать срыва сроков. В противном случае неизбежны конфликты с заказчиком и соответствующие санкции.

Недостаточно квалифицированный персонал и отсутствие у исполнителя методики внедрения также приво-

ПОСТРОЕНИЕ УМНОЙ СТРАТЕГИИ

ИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС -ПРОЦЕССОВ

ОПЕРАТИВНОСТЬ И ПРОЗРАЧНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

ЕДИНАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ СРЕДА,
УПРАВЛЕНИЕ ДОСТУПОМ

ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТООБОРОТ И АРХИВ

ТЕХНОЛОГИЯ ВНЕДРЕНИЯ

дят к отставанию работ от графика. Правда, этот пункт сложно поддается оценке, ведь разработка и внедрение информационных систем – область неизведанная, многократно проверенных методик и опыта здесь нет. А значит, нет и экспертов, способных объективно оценить уровень исполнителя.

Но нередко отклонение от сроков происходит из-за того, что работы тормозит сам заказчик – задерживает подачу запрошенных документов и согласование договорной и проектной документации, а также несвоевременно организует и проводит технические совещания, необходимые для решения спорных вопросов в процессе разработки системы, и приемку готового результата.

Предъявление заказчиком претензий без указания конкретных и однозначных несоответствий системы основному регламентирующему документу приводит к тому, что выяснение и обсуждение недочетов затягивается на длительное время, что отражается на сроках проекта в целом.

На сроки завершения проекта напрямую влияет такой фактор, как степень удовлетворенности заказчика результатом. Ведь если результат не отвечает его ожиданиям, это грозит появлением множества требований на доработку и, как следствие, увеличением продолжительности работ.

Отклонение результатов от ожиданий

Чаще всего конфликты этого рода возникают из-за того, что клиенту не до конца понятны цель и задачи внедрения. Разве можно оценить, насколько итог соответствует замыслу, и при этом остаться довольным, если изначально нет критериев оценки готовой системы и границ данного проекта?

На горьком опыте мы поняли, что клиенты из-за отсутствия опыта подобных работ не всегда могут самостоятельно определить реальные потребности организации и цели, которых хотят достичь в результате автоматизации. И разработчик должен помочь им с постановкой задачи. В противном случае ожидания клиента наверняка не оправдаются.

Результат может пострадать и из-за ошибочного понимания заказчиком роли консультантов в процессе разработки и внедрения системы. Часто у компании-клиента возникает ощущение, что внедрение можно осуществить без участия сотрудников предприятия. Будущие пользователи устроятся от проекта. В результате на этапе сбора исходной информации сотрудники обследуемых участков допускают оплошности, опуская существенные детали, касающиеся их работы, что отражается на конечном результате. На этапе создания и согласования регламентирующих документов (технического задания, технического проекта) специалисты заказчика зачастую ведут себя весьма формально, считая это односторонней задачей исполнителя. Неудивительно, что готовая система может не удовлетворять реальным потребностям клиента, хотя выполнена в соответствии с этими документами. В итоге – жалобы на сложность или неудобство программы.

Для регулярного взаимного мониторинга хода выполнения работ желательно также, чтобы заказчиком проводилось тестирование промежуточных результатов, причем заранее должна быть оговорена форма представления и правила промежуточного тестирования.

Непосредственное участие представителей заказчика также требуется в процессе сдачи-приемки системы. Именно конечные пользователи должны произвести анализ всех режимов работы и составить список замечаний и пожеланий. На основании этих данных система будет доводиться до желаемого результата. Но приемка и тестирование системы должны проводиться по специальным сценариям, причем разрабатываться сценарии должны совместно исполнителем и заказчиком.

В сценарии, помимо последовательности действий, должны быть описаны правила ранжирования выявленных в процессе приемки системы проблем. Заказчику нужно объяснить, что мелкие недочеты/ошибки неизбежны в новом продукте и что замечания можно квалифицировать следующим образом:

- ▶ ошибки программирования и настройки,
- ▶ несоответствия основному регламентирующему документу,
- ▶ новые пожелания, выходящие за рамки согласованных регламентирующих документов.

Первый и второй пункты исправляются исполнителем в рамках договора и во время бесплатного годового сопровождения. Работы по третьему пункту производятся исполнителем по отдельным договорам на последующих этапах.

Нужно постараться развеять ошибочное убеждение заказчика, что настроенная единожды система будет самонастраиваться при изменениях в организации. Какой бы гибкой ни была система (а гибкой она считается, если имеются инструменты для наладки под новые условия без необходимости прибегать к сложным методам типа программирования), участие человека в ее перенастройке обязательно. Заказчик должен подготовить специалистов, в обязанность которых входят поддержка и решение нестандартных ситуаций в процессе эксплуатации системы.

Как победить информационную проблему при определении целей, постановке задачи и сборе данных? С заказчиком на этой стадии должны работать консультанты, обладающие высоким профессионализмом, хорошим знанием предметной области и чисто человеческой контактностью, позволяющей тактично добиться от сотрудников предприятия информации достаточной глубины. Разночтений из-за того, что участниками проекта в одно понятие вкладывается разный смысл, можно постараться избежать путем создания понятийной базы, глоссария терминов.

Но профессионализма исполнителя все же недостаточно для успеха проекта, поэтому группу внедрения необходимо формировать из представителей как исполнителя, так и заказчика. Мы считаем обязательным условием включение в договор пункта о формировании рабочей группы. Причем предлагаем четко прописать ответственность каждого члена группы. Не исключается частичное освобождение от основных обязанностей специалистов заказчика (на усмотрение руководства возможна дополнительная мотивация).

Следует иметь в виду, что недовольство конечным результатом может быть высказано кем-то из участников рабочей группы, незаинтересованных в успехе внедрения. Несоответствие личных ценностей участников проекта и ценностей фирмы вызывает неконструктивную критику системы, саботирование работы и, как следствие, увеличение сроков проекта. Причины этого могут быть разнообразны: нежелание повышения прозрачности своей деятельности, увеличение нагрузки, отсутствие должной квалификации и прочее. Действительно, серьезное повышение нагрузки на сотрудников, имеющее место в процессе внедрения, является объективной трудностью и, как говорилось выше, требует соответствующей мотивации.

“Управление гневом”

Наверняка многие слышали понятие “управление гневом”. Да, всем нам нужно научиться справляться со своими эмоциями, ведь каковы бы ни были причины, решение любых конфликтов – это корректные переговоры, подтвержденные документами: контрактом, техническим

заданием, техническим проектом, дополнительными приглашениями. Это означает, что подходить к составлению этих документов стороны проекта должны максимально ответственно, ведь чем меньше в них фраз, допускающих двусмысленность, чем больше спорных вопросов заранее оговорено, тем беднее почва для конфликта.

Закончить наши рекомендации хотелось бы на оптимистичной ноте. Как говорится, не так страшен черт, как его малюют. И конфликт – это не провал проекта, это неотъемлемая составляющая, которая помогает переосмыслить задачи и скорректировать ожидания с учетом происходящих изменений. В процессе разрешения проблемы происходит взаимное “обучение” заказчика и исполнителя, каждая сторона открывает что-то полезное для себя. И если все участники проекта подходят к проблеме конструктивно, вполне возможно вовремя выявить причину конфликта, мобилизовать свои внутренние ресурсы, направить усилия в нужное русло и добиться успеха.

Лорина Кайдановская,
начальник отдела по работе с ключевыми клиентами,
Группа компаний “ИНФАРС”

НОВОСТИ

Проблемы и возможности защиты мобильных пользователей

Компания Cisco опубликовала новые результаты исследования, в ходе которого изучалось отношение мобильных сотрудников к вопросам безопасности и влияние их поведения на корпоративную безопасность и бизнес. Исследование показало, что в будущем году компании планируют увеличить расходы на безопасность примерно на 20 %, чтобы защитить быстро развивающиеся беспроводные сети и все более многочисленных мобильных сотрудников, которые в этих сетях работают. По прогнозу IDC, к 2009 году более 70 % трудоспособного населения США будет работать в мобильном режиме, а по данным другой аналитической фирмы – Korn/Ferry International, 81 % руководителей американских компаний и организаций постоянно пользуется мобильными устройствами.

Недавно были опубликованы другие результаты этого исследования, где говорилось о том, что мобильные сотрудники все чаще подвергают опасности свои организации,

подключаясь к корпоративным сетям в удаленном режиме и передавая конфиденциальную информацию за пределами компании по слабо защищенным каналам. Эти результаты были получены путем опроса более 700 мобильных сотрудников из семи стран, где широко распространены мобильные технологии.

“Современные компании повышают производительность труда и гибкость бизнеса с помощью мобильных технологий, предоставляющих сотрудникам надежный доступ к корпоративным сетям, – отмечает Джон Стюарт, главный директор Cisco по вопросам информационной безопасности. – При этом защита информации и корпоративных активов во многом зависит от того, насколько хорошо сотрудники знают проблемы безопасности и учитывают их в своем поведении”.

Многие мобильные пользователи говорят, что плохо знают проблемы безопасности. Так или иначе, их поведение полностью подтверждает этот тезис. Мобильные сотрудники в массовом порядке подключаются к неавторизованным беспроводным сетям в общественных местах и по

месту жительства. Многие не шифруют данные на мобильных устройствах и не используют пароли для физической защиты этих данных. Вполне естественно, что многие пользователи уже пострадали от краж физических устройств и информации.

Принимая во внимание особенности человеческого поведения, более половины опрошенных ИТ-руководителей (55 %) считают, что интенсивность сетевых угроз снижаться не будет. В результате трое из каждых четырех руководителей (74 %) заявили о намерении увеличить расходы на безопасность в следующем финансовом году, чтобы справиться с растущими угрозами и повысить уровень защиты беспроводных и мобильных каналов связи. Почти половина опрошенных (46 %) ожидает, что расходы на безопасность увеличатся более чем на 10 %, а каждый десятый (9 %) считает, что расходы возрастут на 20 % и более.

Помимо традиционных сетевых угроз и беспечности мобильных сотрудников, исследование выявило целый ряд чисто деловых факторов, вызывающих рост расходов на безопасность:

- Ужесточение законодательных требований. Более половины респондентов (51 %) заявили, что ужесточение законодательных и нормативных требований заставляет их уделять больше внимания вопросам безопасности.
- Распространение мобильной работы. Почти две трети (63 %) ИТ-руководителей предоставляют все большее число сотрудников возможность работать в любом месте в любое время с помощью мобильных компьютеров и смартфонов.
- Развитие бизнеса и расширение штатов. Более половины опрошенных (53 %) заявили, что в их компаниях происходит расширение штата, что, естественно, вызывает рост количества мобильных сотрудников, работающих в удаленном режиме по беспроводным каналам.
- Потеря и кража информации. 9 % ИТ-руководителей отмечают рост расходов на замену потерянных и украденных устройств (ноутбуков, смартфонов и КПК), на которых была записана важная личная и корпоративная информация, включая данные конфиденциального характера.