

РАБОТА С КОНСУЛЬТАНТАМИ

В ЭТОЙ ГЛАВЕ...

Работа с консультантами

Менеджер и руководство проекта

Подбор отдельных консультантов

Профессиональная этика и отношение к работе

Команда крупного проекта внедрения

Подготовка к работе с консультантами: контракты

Подготовка к работе с консультантами: зарплата и другие расходы

Подготовка к работе с консультантами: контракты с фиксированной оплатой

Контроль за расходами по проекту внедрения: организация внесения изменений

Контроль за расходами по проекту внедрения: участие компании-клиента

Контроль за расходами по проекту внедрения: обзор исходных требований

Контроль за расходами по проекту внедрения: еженедельные отчеты о состоянии проекта внедрения

Контроль за расходами по проекту внедрения: регистрация рисков и проблем

Контроль за расходами по проекту внедрения: значение администратора баз данных

Условия работы консультанта

Оплата труда и командировочных расходов консультантов

Примеры поведения консультантов

Примеры поведения сотрудников компании-клиента

Резюме

Решение работать с консультантами может оказаться очень дорогим, но необходимым. Практически в каждом проекте внедрения ERP-системы используется помощь со стороны. Эта глава посвящена некоторым вопросам выбора и заключения контрактов с консультантами. Помимо материалов, приведенных в главе, читателям также параллельно придется обращаться и к другим главам.

В дополнительной главе 33, “Рынок труда для специалистов Oracle Applications” подробно обсуждаются разные навыки, которыми должен обладать консультант. Для успешной работы над проектом внедрения системы приложений Oracle Applications очень важное значение имеет понимание компанией-нанимателем тех навыков, которые могут потребоваться консультанту. Набор необходимых навыков функционального консультанта существенно отличается от набора навыков технического консультанта, а для консультирования руководства проекта внедрения требуются совершенно другие навыки. Более того, функциональные и технические консультанты могут применять свои навыки только в отдельных специализированных областях. Компания-наниматель должна осознавать тот факт, что навыки функционального консультанта модуля Accounts Payable отличаются от навыков консультанта модуля Payroll. Прежде чем начать поиск консультационных фирм, прочтите дополнительную главу 33, “Рынок труда для специалистов Oracle Applications”, где описаны разные типы навыков, которыми должен обладать консультант.

В дополнительной главе 34, “Рынок труда для консультантов” предлагается подробный обзор разных типов консалтинговых организаций, работающих с программными продуктами компании Oracle. Этот анализ охватывает независимых консультантов, небольшие специализированные консалтинговые фирмы, крупные диверсифицированные консалтинговые компании, а также консультантов компании Oracle. Хотя эта дополнительная глава содержит описание преимуществ и недостатков работы независимого консультанта, также рекомендуется изучить преимущества и недостатки пользования услугами консалтинговой фирмы.

РАБОТА С КОНСУЛЬТАНТАМИ

Глава посвящена вопросам работы с консультантами, а также содержит несколько дополнительных советов о выборе наилучшего консультанта для проекта внедрения.

ЧТО ВАМ НУЖНО

Прежде чем принимать консультанта на работу в свой проект внедрения, задайте себе несколько важных вопросов.

- Какие проекты внедрения вы выполняете? Дайте определение каждому проекту внедрения.
- Какие цели у вашего проекта внедрения?
- Какими ролями и навыками должны обладать члены команд этих проектов внедрения?
- Какие конечные сроки установлены для окончания проекта внедрения и какой риск связан с невыполнением работы в установленные сроки?
- Нужно ли привлекать консультантов для оказания помощи в определении ваших потребностей?

Как минимум, компания должна начать внутренний процесс документирования требований и изменять их по мере более глубокого понимания требований. Ясно, что внедряемые продукты и возможности изменения бизнес-процессов могут существенно повлиять на ваши требования. Однако, с чего-то все же нужно начать.

Документирование требований создает отправную точку проекта внедрения. Даже если привлекать консультантов для формального анализа требований, им потребуется доступ к

большому объему информации. Для этого потребуется собрать очень много, если не всю информацию. Таким образом, рекомендуется сразу же начать ее сбор.

Документирование требований позволяет разным отделам начать обдумывание детальных требований будущей системы. Этот процесс стимулирует их раннее участие в процессе и придаст значительный импульс, когда начнется сам проект внедрения. Документирование требований помогает разным отделам почувствовать свою причастность к предстоящему проекту внедрения.

Документирование текущей и будущей бизнес-модели связано с целями анализа требований. Подробно описывая все текущие бизнес-процессы, можно определить, все ли требования полностью учтены. Будущую бизнес-модель можно лучше всего развить, используя знания о чертах программного обеспечения выбранной ERP-системы. Важной целью будущей бизнес-модели является использование максимально возможного количества бизнес-тенденций и наилучших методик, предусмотренных в программном обеспечении.

На определенном этапе процесса обычно рекомендуется подобрать опытных руководителей для формального анализа требований и анализа функциональных недостатков. Внешние консультанты, если они обладают достаточным опытом, должны передать специальные знания и опыт, которые дополнили бы опыт деятельности внутренних сотрудников большинства компаний. Консультанты могут помочь команде проекта внедрения, демонстрируя базовую функциональность приложений Oracle Applications и понимание влияния этих приложений на ваши требования, могут поделиться опытом работы над прежними проектами внедрения в специфических прикладных областях, которые также входят в данный проект внедрения. Концепция использования самых оптимальных методов часто оценивается как пускание пыли в глаза. Однако, она появилась не на пустом месте. Опытный консультант может передать свои знания о самых эффективных (и неэффективных) методах и технологиях, которые он наблюдал при работе с другими компаниями. Более того, консультанты могут передать свой узкопрофессиональный опыт работы в отдельной отрасли промышленности. Это может оказаться очень важным аспектом уточнения “потребностей клиента” во время анализа требований.

Консультанты могут передать свои особые знания какого-то программного продукта для ускорения анализа требований и функциональных недостатков, а также передать свой опыт клиенту для определения тех функциональных недостатков программного продукта, которые придется устранять в будущем. Они могут представить альтернативные решения с указанием связанных с ними затрат, чтобы клиент смог оценить финансовые последствия своих требований. Некоторые компании очень мудро признают, что их собственные представления об истинных требованиях могут измениться в ходе этого процесса. То, что существующий способ ведения бизнеса не менялся в течение 25–30 лет, не означает, что не существует никакого другого равноценного или лучшего способа выполнения этих же бизнес-задач. Данный аргумент может иметь преувеличенное значение, потому что компания не должна менять стиль своей деятельности только для того, чтобы измениться. Однако, всегда полезно взглянуть на предлагаемые требования с другой точки зрения.

Внешние консультанты должны свежим взглядом оценить ваши перспективы. Они не отягощены опытом использования специфических бизнес-операций в течение 25–30 лет и не боятся вызвать неудовольствие у начальства. Внешних консультантов нельзя уличить в политических интригах при формулировке некоторых вопросов.

- Почему прошлые бизнес-операции выполнялись именно в таком виде?
- Что заставляет рассматривать прежнее требование как жизненно важное будущее требование?

В отличие от штатных сотрудников они не боятся задавать такие вопросы.

Основная цель этого обсуждения заключается в том, чтобы получить представление о ваших потребностях и требованиях до и после процесса привлечения консультантов. Без такой

подготовки работа над проектом внедрения будет связана со значительными трудностями и определенно — с большими затратами, чем предполагалось.

МЕНЕДЖЕР И РУКОВОДСТВО ПРОЕКТА

Успех проекта внедрения существенно связан с успехом правильного выбора менеджера проекта внедрения. Если для данной роли выбран внешний консультант, то он должен обладать богатым опытом работы. Выбор этого специалиста, вероятно, может иметь наиболее значительное влияние на общую стоимость проекта внедрения. Эти затраты включают кратковременные затраты на начальное внедрение системы и долгосрочные затраты на последующее сопровождение будущих систем.

Кратковременные затраты часто связаны с непониманием масштаба проекта внедрения и неспособностью сократить до минимума тенденции увеличения масштаба. Долговременные затраты могут включать увеличение текущего масштаба проекта внедрения для сокращения до минимума долгосрочных затрат на сопровождение системы. Тщательная балансировка масштаба проекта внедрения требует строго научного и, в то же время, творческого подхода. Попробуйте найти менеджера проекта, который обладает богатым опытом внедрения проектов с аналогичным размахом.

Успешный программист или консультант не обязательно сможет стать успешным менеджером проекта внедрения. Это совершенно разные области деятельности, для которых требуются разные навыки и опыт. Конечно, идеальный менеджер проекта представляет собой сочетание опыта руководства и доскональное знание процессов внедрения.

Постарайтесь найти менеджера проекта, обладающего опытом управления проектом внедрения нужных вам специализированных программных продуктов. Это может сократить количество сюрпризов, которые могут возникнуть при работе с совершенно новыми программными продуктами. Хотя не каждый менеджер знает все тонкости специализированных программных продуктов, все же остается надежда, что опытный менеджер хотя бы слышал о том, как следует исправлять проблемы, связанные с внедрением специфических программных продуктов. По сути, нужно найти такого менеджера проекта, который обладает достаточным опытом для понимания типичности или уникальности проблем вашего проекта внедрения. Кроме того, менеджер проекта внедрения должен быть реальным лидером, уважаемым консультантами и членами команды проекта внедрения.

Например, менеджер проекта внедрения ERP-системы может эффективно работать, хорошо зная многие особенности ведения бизнеса в данной отрасли, которые могут повлиять на проект внедрения приложений Oracle Applications. Однако, самый лучший опыт приходит по мере того, как консультант “набивает себе шишки от сделанных ошибок”. Этот способ приобретения опыта тесно связан с приобретением собственного опыта решения проблем. Конечно, менеджер проекта внедрения ERP-системы может очень эффективно решать возникшие проблемы. Но, менеджер проекта внедрения ERP-системы с опытом внедрения приложений Oracle Applications может заранее исправлять ошибки еще до возникновения некоторых проблем.

Аналогичные соображения применимы и для процесса поиска менеджера проекта внедрения приложений Oracle Applications, имеющего опыт внедрения отдельного модуля Oracle Applications. Например, менеджер проекта внедрения модуля Financials или Manufacturing может быть не готов устранить проблемы, вызванные отдельными отличительными особенностями модуля Advanced Benefits или Data Warehouse.

ПОДБОР ОТДЕЛЬНЫХ КОНСУЛЬТАНТОВ

После выбора менеджера проекта внедрения следует приступить к подбору специализированных консультантов, которые войдут в состав команды проекта внедрения. Здесь опять большое значение имеет опыт работы консультанта с конкретными внедряемыми приложениями. Кроме того, нужно учесть многие другие аспекты процесса подбора консультантов.

Если вы впервые имеете дело с внедрением системы приложений Oracle Applications, то нужно очень тщательно оценить необходимое количество консультантов, обладающих опытом внедрения программных продуктов Oracle. При этом следует учесть перечисленные ниже вопросы.

- Сколько потребуется консультантов для внедрения модуля Accounts Receivable?
- Эти консультанты должны быть функциональными или техническими?
- Каковы различия между консультантом модуля Human Resources/Payroll и консультантом модуля Manufacturing?
- Действительно ли консультанты разных модулей должны обладать разными навыками?

Ответ гласит, что для разных проектов внедрения нужны разные консультанты. Определяя цели и требования проекта внедрения, можно попытаться найти соответствие между отдельными навыками консультантов и вашими специфическими требованиями. В дополнительной главе 34, “Рынок труда для консультантов”, описываются разные типы навыков, которыми должен обладать специалист по приложениям Oracle Applications.

После идентификации нужного набора навыков процесс подбора консультантов значительно упрощается. Далее следует организовать интервью с участием менеджера-консультанта проекта внедрения и представителя компании-клиента. С самого начала процесса подбора консультантов рекомендуется очень тщательно рассматривать все кандидатуры, которые предлагаются консалтинговой организацией.

В долгосрочном, например, многолетнем, проекте внедрения (или нескольких проектах внедрения) с определенного момента компания-клиент может полностью передоверить процесс подбора отдельных консультантов менеджеру-консультанту проекта внедрения. Однако, в начале проекта внедрения рекомендуется, чтобы компания-клиент активно участвовала в процессе подбора отдельных консультантов.

Некоторые клиенты не имеют опыта работы с программными продуктами и поэтому не могут определить уровень квалификации консультанта. Однако, в процессе подбора отдельных консультантов часто можно очень быстро составить перечень характерных профессиональных навыков такого консультанта. Таким образом, постепенно компания-клиент может определить набор навыков, которые впоследствии следует сопоставлять с навыками других потенциальных консультантов проекта внедрения. При этом нужно сразу же определить, не пытается ли консалтинговая компания включить в команду проекта внедрения “зеленых” новичков. (Более подробное описание этих вопросов приводится в главе 34, “Рынок труда для консультантов”.)

Кроме того, рассмотрите возможность интервьюирования каждого кандидата со стороны менеджера-консультанта проекта внедрения. Для создания максимально эффективной команды проекта внедрения желательно, чтобы менеджер проекта внедрения и подчиненные консультанты имели полное взаимопонимание и общие цели. Учитывая, что менеджер проекта внедрения имеет богатый опыт управления другими проектами, он может определить навыки и черты характера, не способствующие эффективному внедрению системы приложений Oracle Applications.

Наконец, по возможности, следует проверить рекомендательные письма каждого отдельного консультанта. Возможно, вам придется повторить те же слова из рекомендательных писем спустя несколько месяцев.

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ЭТИКА И ОТНОШЕНИЕ К РАБОТЕ

По мере развития проекта внедрения можно наблюдать, что успех проекта внедрения зависит от каждого отдельного члена команды проекта. Наблюдая за работой консультантов команды, следует заранее попытаться оценить эффективность их работы. Доверяйте вашим инстинктам и будьте готовы уволить отдельных консультантов.

Основная цель заключается в том, чтобы не сеять распри и не способствовать противостоянию. Ясно, что такая обстановка влияет на общее моральное состояние и производительность команды проекта внедрения, а также, в свою очередь, может вызвать дополнительные расходы, которые довольно трудно оправдать падением духа команды проекта внедрения. Однако именно вы как клиент оплачиваете счета и вправе требовать качественного обслуживания, за которое платите огромные деньги.

Если оказывается, что консультант небрежно относится к вопросам профессиональной этики, то это следует рассматривать как тревожный сигнал. Консультанты должны обладать высокой мотивацией, ибо в противном случае они, вероятно, выбрали не ту область деятельности. Добросовестное отношение к работе также является обязательным условием. Если вы заметите, что консультант не может быть интегрирован в команду проекта внедрения и не может тесно сотрудничать с вашими сотрудниками или другими консультантами, избавьтесь от него.

Порой хочется верить, что требования к консультантам завышены. Учтите, что вы недостаточно хорошо знаете консультанта, чтобы понять особенности его характера. Считается, что поиск нового консультанта связан с новыми большими затратами, поэтому можно принять решение продолжать работу с сомнительным консультантом. Будьте осторожны при таких рассуждениях.

Откровенно говоря, окончательная стоимость проекта внедрения все равно будет превышать любые предварительные оценки. Кроме того, выполнение проекта внедрения, вероятно, будет продолжаться дольше предполагаемого срока. Таким образом, вам придется сотрудничать с вашим недобросовестным консультантом гораздо дольше, чем вы предполагали. Помните, что стоимость удержания этого консультанта обычно недооценивается.

Учтите, что сказанное выше не означает легкомысленный и рефлекторный отказ от чьего-либо неустраивающих вас консультантов. Для удовлетворения всех потребностей вам придется работать в тесном взаимодействии с менеджером проекта и всеми членами команды проекта внедрения. Если вы лично принимали участие в процессе выбора отдельных консультантов (и следовали советам из этой главы), то вы частично разделяете ответственность за выбор данного консультанта. Но во время внедрения проекта нужно не обвинять себя и менеджера проекта, а предпринять все меры для повышения эффективности проекта внедрения. Сократите расходы за счет увольнения консультанта и приготовьтесь к принятию мер для немедленного устранения недостатков.

КОМАНДА КРУПНОГО ПРОЕКТА ВНЕДРЕНИЯ

В крупных проектах внедрения необходимо уделить особое внимание подбору команды проекта внедрения. Для этого потребуются увеличить количество уровней руководства проекта внедрения. Однако, остаются в силе все высказанные выше соображения в отношении руководства проекта внедрения и подбора отдельных консультантов. То, что проект имеет очень большой размер, совсем не означает, что нужно игнорировать ваши требования при выборе каждого отдельного члена команды проекта внедрения.

Очень важно, чтобы компания-клиент принимала активное участие в определении максимально большого количества аспектов проекта внедрения. Все проекты следует выполнять

в духе тесного партнерства между консультантами и компанией-клиентом. Крупные проекты являются прекрасным примером эффективности таких партнерских взаимоотношений.

Рассмотрите возможность использования равноправного стиля руководства, подразумевающего равенство менеджера компании-клиента и менеджера-консультанта. Например, у проекта внедрения может быть общий руководитель, который отвечает за все аспекты проекта внедрения. Сотрудники компании-клиента и консультанты должны разделять эту ответственность. Менеджеры среднего уровня могут потребоваться для проектов внедрения модулей Manufacturing, Financials и Human Resources/Payroll. Кроме того, вероятно потребуется, чтобы функциональные менеджеры каждого отдельного модуля отчитывались перед менеджерами среднего уровня. В каждом случае рекомендуется создать команду, состоящую из менеджера-консультанта и менеджера со стороны компании-клиента.

Еще одним преимуществом равноправного руководства команды проекта внедрения является передача полученных знаний. Если клиент создал команду функциональных и технических сотрудников, а также менеджеров, работающих вместе с консультантами, то существует возможность одновременно с внедрением проводить постоянное обучение персонала. Это гораздо полезнее, чем проводить учебные занятия по завершении проекта внедрения. В таком случае компания-клиент будет иметь практический опыт с отдельными приложениями Oracle Applications и понимать, какие бизнес-решения влияют на отдельные этапы установки и конфигурацию приложений Oracle Applications.

В крупных проектах внедрения следует рассмотреть возможность создания должности контролера за качеством. Часто довольно сложно поддерживать соответствие между всеми рабочими материалами и результатами проекта внедрения, потому что многочисленные члены команды проекта внедрения работают над решением отдельных и несвязанных между собой задач проекта внедрения. Роль контролера лучше всего поручить консультанту, имеющему богатый опыт внедрения именно тех приложений Oracle Applications, которые внедряются в компании клиента. Консультант-контролер должен постоянно анализировать стандарты и материалы, создаваемые всеми членами команды проекта для проверки их качества и согласованности.

ПОДГОТОВКА К РАБОТЕ С КОНСУЛЬТАНТАМИ: КОНТРАКТЫ

В каждой компании в различных областях деятельности к контрактам предъявляются разные юридические требования. Тем не менее, при подготовке контрактов для консультантов следует учитывать несколько особенностей, позволяющих упростить процесс подготовки контракта. В ходе этого процесса всегда помните, что контракт является началом партнерских отношений в рамках данного проекта внедрения. Ясно, что основная цель представителя компании-клиента заключается в защите интересов своей компании. Хороший контракт должен защищать интересы компании-клиента и интересы консалтинговой компании.

На заметку

Пожалуйста, проконсультируйтесь с сотрудниками вашего юридического отдела прежде, чем применять представленные ниже предложения.

- **Условия прекращения контракта.** Укажите ясные условия и правила окончания проекта внедрения. Составьте правила так, чтобы они в равной степени могли применяться для обеих договаривающихся сторон. Если одна сторона должна уведомить другую об окончании контракта за X недель до срока, то другая сторона должна поступать так же.
- **Рабочие отношения.** Рабочие отношения следует строить на основе партнерства, но используемая в контракте терминология должна ясно формулировать, что этим контрактом не предполагается формальное партнерство или совместное управление предприятием. Не нужно подвергать компанию риску включения неудачных решений, принятых консалтинговой организацией.

- **Конфиденциальность.** Ваши конфиденциальные материалы должны быть надежно защищены. Убедитесь в том, что контракт четко определяет степень конфиденциальности всех материалов. В некоторых случаях конфиденциальность нужна также для защиты собственных материалов и методов консалтинговой компании.
- **Собственность.** Консультанты по приложениям Oracle Applications работают в области программного обеспечения, а клиент — нет. Подготовленные SQL-сценарии и проектные планы обычно остаются собственностью консалтинговой компании (хотя по согласию обеих сторон владение может быть общим). Однако в проекте внедрения следует учитывать опыт прошлых проектов внедрения других компаний. Если компания-клиент требует исключительных прав владения на все рабочие материалы проекта, то ей следует подготовиться к тому, что расходы на проект внедрения возрастут. В данной ситуации консультант должен начать свою работу с нуля и не использовать повторно уже имеющиеся сценарии, технические проектные документы, проектные планы и т.д. После подготовки рабочих материалов все права собственности на них передаются клиенту, поэтому консультанту следует подготовиться к тому, что ему придется снова “изобретать колесо”.
- **Заказы на проведение работ.** Даже если между двумя компаниями заключено общее соглашение об обслуживании, рекомендуется подготовить дополнительные заказы или заявки на проведение работ, относящихся к каждому отдельному консультанту проекта внедрения. Если для отдельного консультанта или группы консультантов необходимо применить специальные условия, то они оговариваются в заявке на проведение работ без ущерба для общего соглашения об обслуживании.

ПОДГОТОВКА К РАБОТЕ С КОНСУЛЬТАНТАМИ: ЗАРПЛАТА И ДРУГИЕ РАСХОДЫ

Правильно составленный и подготовленный контракт о сроках и материалах проекта внедрения предусматривает долговременные и кратковременные затраты для клиента. В нем следует тщательно оговорить все вопросы управления изменениями и высокоуровневого управления работой консультантов.

Типичные расходы, которые клиент должен упомянуть в бюджете проекта внедрения, включают зарплату и командировочные расходы (перелеты, проживание в отелях, переезды и питание).

ПОДГОТОВКА К РАБОТЕ С КОНСУЛЬТАНТАМИ: КОНТРАКТЫ С ФИКСИРОВАННОЙ ОПЛАТОЙ

Некоторые компании стремятся заключать контракты с фиксированной оплатой для минимизации расходов и строгого контроля за расходованием средств. Рассмотрим несколько скрытых негативных побочных эффектов, которые наблюдались при работе по контрактам с фиксированной оплатой.

Контракт с фиксированной оплатой создает рабочую обстановку, в которой компания-клиент и консалтинговая фирма стремятся совместить общие цели в команде проекта внедрения. При этом можно наблюдать появление двух тенденций.

- Основная цель консалтинговой компании заключается в выполнении минимального объема работ, необходимого для того, чтобы рапортовать об успешном окончании работы.

- Основная цель компании-клиента заключается в минимально возможном вкладе в проект внедрения, потому что консультанты, а не компания-клиент, несут ответственность за его успешное завершение.

Конечно, на словах консультанты и сотрудники компании-клиента будут заверять вас в том, что эти тенденции не имеют никакого отношения к ним. Каждый из них может быть достаточно умелым оратором и, используя свое красноречие, высказать перед началом проекта внедрения отрицательное отношение к таким тенденциям. Люди могут искренне убедить себя в том, что данный подход является очень эффективным. Дело в том, что упомянутые выше тенденции являются естественным проявлением человеческой природы и способны очень сильно повлиять на бизнес-процессы компании-клиента и консультантов.

Равноправный подход к руководству проекта внедрения, который описан выше в этой главе, становится маловероятным при заключении контракта с фиксированной оплатой. Консалтинговая организация должна контролировать масштаб проекта внедрения и организацию внесения изменений для поддержания затрат на низком уровне, потому что фиксированной остается общая стоимость проекта внедрения, а не их зарплата. Назначение равноправного менеджера компании-клиента является прекрасной идеей для такого проекта внедрения, но он может иметь цели, которые конкурируют с целями менеджера-консультанта проекта внедрения. Основное внимание при внедрении переносится с внедрения наиболее эффективных и долговременных решений на те решения, которых можно достичь за минимальное время и в надежде, что такое решение окажется приемлемым. Наоборот, в контрактах по затратам времени и материалов (Time and Materials — T&M), в которых используется равноправное руководство и равноправные функциональные роли на всех уровнях компании-клиента, компания-клиент много раз рассматривает возможность внедрения максимально эффективных долговременных решений. (В качестве отступления заметим, что еще одной важной задачей, имеющей несколько вариантов решения, является контроль за масштабом проекта внедрения со стороны консультантов.)

В контрактах с фиксированной оплатой участие пользователей обычно очень ограничено. В этом случае не компания-клиент, а компания-консультант несет ответственность за окончательный результат проекта внедрения. Даже если компания-клиент попытается включить пользователей в процесс сбора данных и другие связанные виды деятельности, то при этом неизбежно возникнут проблемы. В любом случае, во время проекта внедрения могут возникнуть непредвиденные обстоятельства, для решения которых потребуются участие сотрудников компании-клиента. Время, затраченное на решение непредвиденных ситуаций, будет потрачено за счет времени, выделенного на проект внедрения. При работе по контракту с фиксированной оплатой у сотрудников компании-клиента меньше стимулов для участия в проекте внедрения. Если консультанты работают по контракту по затратам времени и материалов, то у компании-клиента будет ощутимый стимул активного участия в проекте внедрения, потому что потраченное на другие задачи время означает для них дополнительные затраты.

При работе по контрактам с фиксированной оплатой существует тенденция включать в состав команды проекта внедрения менее квалифицированных консультантов. Самых квалифицированных консультантов обычно удается привлечь к работе по контрактам по затратам времени и материалов.

Рассмотрим следующий пример. Допустим, что у консалтинговой фирмы есть 2 проекта внедрения и для каждого требуется подобрать по 5 консультантов. Один проект внедрения выполняется по контракту с фиксированной оплатой, а второй — по контракту по затратам времени и материалов. Предположим, что у этой фирмы есть 6 очень опытных консультантов и 4 неопытных консультанта. В таких условиях руководство консалтинговой фирмы обычно назначает 5 самых опытных консультантов для выполнения проекта на условиях ограниченного времени и ресурсов, а оставшегося опытного консультанта назначает для выполнения работы по контракту с фиксированной оплатой. Таким образом, проект внедрения с выпол-

нением работы по контракту с фиксированной оплатой получит также 4 неопытных консультанта.

Компания-клиент, предлагающая работу по контракту на условиях ограниченного времени и ресурсов, при выборе отдельных консультантов с помощью интервью (см. выше в этой главе рекомендации о проведении интервью), вероятно, выберет 5 из 6 самых опытных консультантов. Она не захочет воспользоваться услугами неопытных консультантов, подвергая риску проект внедрения. Компания-клиент, которая предлагает работу по контракту с фиксированной оплатой, также хотела заполучить 5 из 6 самых опытных консультантов, но, вероятнее всего, получит только одного из них. Дело в том, что при фиксированной оплате наибольшему риску подвергается консалтинговая организация, потому что она отвечает за конечный результат. Компания-клиент уверена, что консалтинговая фирма предоставит достаточные ресурсы для завершения работы. Если работа не может быть выполнена вовремя, то это означает дополнительные затраты.

В данном примере рискованное назначение менее опытных консультантов для работы по контракту с фиксированной оплатой имеет очень простую причину. Менее опытные консультанты получают меньшую зарплату, а кроме того, их услуги труднее продать другим компаниям-клиентам, оплачивающим работу по затратам времени и материалов. Если менее опытные консультанты окажутся без работы, они не принесут консалтинговой компании никаких доходов. Даже если неопытные консультанты продлят свою работу по контракту с фиксированной оплатой, то они будут приносить какую-то прибыль консалтинговой фирме. Какая-то прибыль все же лучше, чем ее отсутствие при полной бездеятельности. Проект внедрения по контракту с фиксированной оплатой становится научно-исследовательским проектом для консалтинговой организации. После того как консультанты получают опыт работы, их можно постепенно подключать к работе по контракту по затратам времени и материалов. После этого процесс подбора консультантов начинается снова: консалтинговая фирма может нанять и обучить нескольких новых неопытных сотрудников и назначить их для участия в следующем проекте внедрения по контракту с фиксированной оплатой.

Даже если вы не согласны с количеством неопытных консультантов, назначенных для выполнения работ по контракту с фиксированной оплатой, то все равно нужно согласиться с тем, что, вероятнее всего, для вашего проекта внедрения консалтинговая фирма не выделит достаточно большого количества опытных консультантов. Это назначение может привести к двум основным типам расходов.

- Кратковременные расходы на сопровождение, потому что многие решения во время проекта внедрения не были корректно внедрены.
- Долговременные расходы на сопровождение из-за того, что более удачные и эффективные решения были упущены во время проекта внедрения.

Хотя кратковременные расходы могут быть скрыты во время перехода к рабочей версии системы, они все же могут быть значительны. Рассмотрим в качестве примера новый модуль Payroll, который на первый взгляд “корректно” создает ведомости на получение зарплаты. Компания-клиент может принять внедренную систему, не подозревая, что есть сотрудники, для которых налоги начисляются неправильно или вообще не начисляются. Конечно, подробное тестирование системы учета заработной платы обнаружит такие ошибки. Однако, если консалтинговая фирма предоставит компании-клиенту неопытных консультантов, то они не смогут даже заподозрить наличие такой проблемы.

Затраты компании-клиента в таком случае будут гораздо выше, чем при правильной установке и конфигурировании этого модуля. Компании-клиенту придется оплатить не только исправления для будущего гарантированного корректного начисления налогов, но и исправить прежние ошибки.

Долговременные расходы могут быть связаны с неоптимальными долговременными решениями, принятыми во время проекта внедрения. Во-первых, без знания более эффективных и мощных решений компания-клиент не сможет выбрать самое оптимальное решение из

возможных. Если какое-то решение является наиболее эффективным, то оно должно действительно быть связано с самыми низкими расходами во время своей реализации. Во-вторых, некоторые решения об установке и конфигурировании проекта внедрения могут стать ограничениями. Если компания-клиент видит какую-то чудесную идею, которая может сэкономить компании деньги, но при этом обнаружится, что установленная система недостаточно гибко конфигурирована, в таком случае будет утрачена возможность применения новых идей по снижению затрат. Иначе можно было бы за счет огромных затрат переконфигурировать систему для достижения большей гибкости, что позволит в будущем применять новые идеи по снижению затрат.

Некоторые читатели после прочтения этого раздела могут подумать, что консалтинговую компанию можно перехитрить, заключая контракт на внедрение системы с фиксированной оплатой, но требуя только самых лучших и самых опытных консультантов. Конечно, возможно и такое развитие событий. Однако опасайтесь, чтобы не перехитрить самого себя. В случае, если руководство компании-клиента не согласится с вами, вы вполне можете потерять работу! Помните, что в процессе принятия решения о назначении сотрудников консалтинговой фирмы для вашего проекта внедрения нельзя сбрасывать со счетов человеческий фактор. Спустя 6 или 12 месяцев после перехода к рабочей версии проекта внедрения может оказаться, что внедрение системы обернулось полной катастрофой, и у вас появится много свободного времени для поиска новой работы!

КОНТРОЛЬ ЗА РАСХОДАМИ ПО ПРОЕКТУ ВНЕДРЕНИЯ: ОРГАНИЗАЦИЯ ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Контроль за расходами обычно представляет собой сложную задачу для любого проекта внедрения нового программного обеспечения, особенно при участии в работе внешних консультантов.

В начале проекта внедрения определите цели и масштаб проекта. Во время фазы анализа требований и функциональных недостатков следует создать очень подробное описание проекта внедрения. Это жизненно важный этап процесса контроля за расходами по проекту. Во время выполнения проекта могут возникнуть новые детали, которые повлияют на его масштаб. Без четкого и ясного предварительного определения масштаба проекта внедрения будет гораздо труднее сопротивляться попыткам создания дополнительной функциональности для расширения масштаба проекта внедрения.

С этой целью во время проекта внедрения рекомендуется использовать инструменты для организации внесения изменений и соответствующего контроля за внесением изменений. Профессионально составленная документация для осуществления контроля за внесением изменений должна содержать ясные и четкие описания следующих вопросов.

- Требуемые изменения.
- Внедряемые бизнес-правила или бизнес-требования.
- Ожидаемые последствия от невнедрения изменений.
- Идентификация потенциальных альтернативных решений.
- Ожидаемые последствия внедрения потенциальных альтернативных решений после будущего внедрения желанных изменений. (Будет ли немедленное изменение более трудным, чем будущее внедрение?)
- Ожидаемый уровень сложности при предоставлении решения этого изменения.
- Приоритет изменения, т.е. станет ли это изменение обязательным требованием проекта внедрения.

Контроль за внесением изменений является важной частью работы всей команды проекта внедрения. Консультанты и клиенты должны понимать последствия для стоимости проекта внедрения от расширения функциональности системы приложений Oracle Applications. Многочисленные маленькие изменения могут в результате составить одно крупное изменение. Учтите, что руководство компании-клиента захочет получать точную и своевременную информацию о финансовых итогах. Масштаб проекта внедрения может очень легко и незаметно расшириться, а соответствующие затраты могут выйти из-под контроля без наличия профессиональной организации всего процесса внесения изменений.

КОНТРОЛЬ ЗА РАСХОДАМИ ПО ПРОЕКТУ ВНЕДРЕНИЯ: УЧАСТИЕ КОМПАНИИ-КЛИЕНТА

Организация внесения изменений лучше всего реализуется при совместном участии менеджеров компании-клиента и консалтинговой фирмы в процессе рассмотрения запросов на такие изменения. Менеджеры компании-клиента и консалтинговой фирмы должны регулярно сообщать о них высшему руководству компании-клиента.

Руководители не любят сюрпризов. Зачастую проекты внедрения программного обеспечения влекут за собой очень много нежелательных изменений. Рассматривая запросы на внесение изменений, менеджеры проекта внедрения могут гораздо быстрее и проще отчитываться перед руководством о масштабе изменений. Кроме того, компания-клиент также вовлечена в процесс внедрения новой системы, поэтому руководству компании-клиента необходимо знать, какие изменения масштаба проекта внедрения являются инициативой других членов команды проекта внедрения, а не только консультантов. Сотрудники компании-клиента обязаны участвовать в работе на каждом этапе этого процесса.

Часто руководство компании-клиента более всего заинтересовано в удержании под контролем масштаба проекта внедрения, а не в одобрении дополнительных бюджетных ассигнований. Руководители компании-клиента хотели бы знать, что проект внедрения находится под полным контролем, их сотрудники влияют на процесс принятия решений, а будущие изменения масштаба проекта внедрения будут строго контролироваться. Если проект внедрения находится под контролем, то, по крайней мере, можно будет оценить вероятный объем будущих изменений масштаба проекта внедрения.

КОНТРОЛЬ ЗА РАСХОДАМИ ПО ПРОЕКТУ ВНЕДРЕНИЯ: ОБЗОР ИСХОДНЫХ ТРЕБОВАНИЙ

Никакое планирование не может предусмотреть абсолютно все новые обстоятельства, которые могут возникнуть во время проекта внедрения. Эффективное планирование должно учитывать некоторую степень неопределенности в связи появлением новых и непредусмотренных ранее задач. Такое допущение некоторого объема неожиданных изменений на самом деле может оказаться полезным для долговременного проекта внедрения. Напомним прежние рассуждения о долговременных затратах по окончании проектов внедрения по контрактам с фиксированной оплатой. Очень тщательно сужайте масштаб проекта внедрения для сокращения кратковременных затрат с учетом возможных негативных долговременных последствий.

С другой стороны, если объем запросов на изменения остается очень большим, это может привести к возникновению новых проблем во время проекта внедрения. Возможно, что в таком случае в некоторых областях придется пересмотреть исходные определения требований для более подробного и тщательного представления всех требований проекта внедрения. Повторный пересмотр требований может показаться ненужной и рутинной работой, но у вас по-

является возможность пересмотра и, возможно, переопределения масштаба проекта внедрения в некоторых областях. С этой точки зрения руководству предоставляется возможность более эффективного контроля за масштабом проекта внедрения, потому что в самом начале проекта внедрения масштаб, видимо, был не совсем четко определен.

Зачастую постепенное изменение масштаба проекта внедрения вызвано тем, что сотрудники разных отделов компании-клиента недостаточно тщательно подготовили свои требования. Они могут забыть о каких-то специальных отчетах и других процедурах, которые обычно происходят в другое время календарного года. Такие виды упущений постепенно увеличиваются, если за этап сбора требований к системе отвечает консультант, не имеющий достаточного опыта внедрения этой системы. Консультант должен задать сотрудникам компании-клиента вопросы о разных типах процедур и решений, используемых ими прежде. Консультант должен обладать достаточно большим опытом, чтобы задавать сотрудникам компании-клиента вопросы о тех областях деятельности, которые обычно упускаются из виду.

КОНТРОЛЬ ЗА РАСХОДАМИ ПО ПРОЕКТУ ВНЕДРЕНИЯ: ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЕ ОТЧЕТЫ О СОСТОЯНИИ ПРОЕКТА ВНЕДРЕНИЯ

Очень важным инструментом при работе с консультантами являются еженедельные отчеты о состоянии проекта внедрения. Они помогают напомнить о целях проекта внедрения и содержат дополнительные сведения о затраченном времени. Профессиональный отчет о состоянии проекта внедрения описывает не только задачи, выполненные за прошлую неделю, но и выполненные непредвиденные задания, выходящие за рамки проекта. Этот вопрос имеет большое значение, потому что менеджер проекта внедрения сразу сможет понять причины невыполнения в срок обязательных работ некоторыми консультантами. Если они решают проблемы, выходящие за рамки исходного масштаба проекта внедрения, то менеджер проекта внедрения еще на ранних стадиях проекта может предпринять все необходимые для этого меры.

Отчет о состоянии проекта внедрения должен включать перечень задач, которые предполагается выполнить на следующей неделе или в ближайшее время. Это подтвердит намерения консультанта планировать свою работу в соответствии с теми же приоритетами, которые установлены клиентом. Наконец, отчет о состоянии проекта внедрения должен содержать перечень вопросов и соображений, которые могут повлиять в будущем на время выполнения и масштаб проекта внедрения.

Еще одно преимущество от составления отчета о состоянии проекта внедрения станет очевидным при смене консультантов. Если прежний консультант покинул ваш проект, то его прошлый отчет о состоянии проекта внедрения может стать отправной точкой для нового консультанта.

Клиент должен внимательно изучать эти отчеты и ни в коем случае не доверять слепо заявлениям консультанта о его приоритетах в работе над проектом внедрения. Задача клиента при этом заключается в том, чтобы не вызывая открытого противостояния, получать всю необходимую информацию и продолжать изучение методов внедрения системы приложений Oracle Applications. Основная цель заключается в сокращении риска от случайной недооценки крупных проблем и их раннем обнаружении, например, еще до того как они действительно станут очень большими проблемами на пути к успешному внедрению системы приложений Oracle Applications.

КОНТРОЛЬ ЗА РАСХОДАМИ ПО ПРОЕКТУ ВНЕДРЕНИЯ: РЕГИСТРАЦИЯ РИСКОВ И ПРОБЛЕМ

Регистрация рисков и проблем необходима для слежения за ходом проекта внедрения, обмена информацией о ключевых решениях, а также для контроля и сопровождения критического пути проекта внедрения. Эти вопросы можно разбить на три категории.

- Вопрос, связанный с бизнес-решением, которое может быть принято только руководством компании-клиента, а единое мнение по этому поводу еще не выработано (оно может повлиять на правила ведения бизнеса в этой компании).
- Вопрос, который может повлиять на масштаб проекта внедрения, а значит, на его стоимость и время внедрения.
- Вопрос, связанный с задержками выполнения отдельных задач, влияющих на своевременное выполнение других задач.

Каждому вопросу следует присвоить статус и назначить ответственное лицо из команды проекта внедрения для принятия решения в установленный срок. Решение каждого вопроса фиксируется, а сам журнал регистрации становится дневником проекта внедрения.

КОНТРОЛЬ ЗА РАСХОДАМИ ПО ПРОЕКТУ ВНЕДРЕНИЯ: ЗНАЧЕНИЕ АДМИНИСТРАТОРА БАЗ ДАННЫХ

При внедрении системы приложений Oracle Applications не следует принижать значение опыта администратора баз данных. Более того, рекомендуется, чтобы администратор баз данных широко применял свой опыт для внедрения приложений Oracle Applications, а не только управлял работой баз данных Oracle без учета установленных приложений Oracle Applications.

Тщательное управление разными программными заплатками для Oracle Applications и обновлениями программных продуктов может заметно повлиять на стоимость проекта внедрения. Администратор баз данных обычно сопровождает и обновляет несколько разных тестовых сред в проекте внедрения. Если какая-то система управления базами данных выйдет из строя на длительный срок во время проекта внедрения, то консультанты и сотрудники компании-клиента в буквальном смысле слова останутся без работы, в зависимости от текущих выполняемых обязанностей. Даже опытный и умелый администратор баз данных вынужден применять программные заплатки Oracle, для установки которых временно приходится прекращать работу системы управления базами данных. Однако, основная цель заключается в том, чтобы принять на работу администратора баз данных, который смог бы умело и быстро решать проблемы в работе баз данных, а также быстро восстанавливать базу данных на основе предыдущей резервной копии базы данных, созданной прошлой ночью.

Затраты, связанные с наймом консультантов, становятся особенно ощутимыми, когда многим консультантам приходится простаивать из-за приостановки работы систем управления базами данных. Вызванные таким простоем затраты могут быть гораздо выше, чем зарплата самого опытного администратора баз данных Oracle (при условии, что за более высокую плату вы действительно сможете воспользоваться услугами более опытного специалиста).

УСЛОВИЯ РАБОТЫ КОНСУЛЬТАНТА

Вопрос создания удобной рабочей обстановки для консультанта может иметь очень большое значение. По этому поводу существует несколько разных точек зрения.

Некоторые компании настаивают на том, чтобы консультанты имели рабочие условия не лучше, чем основные сотрудники компании. Хотя эта точка зрения также имеет право на существование, но все же наилучшим решением было бы улучшение рабочей среды основных сотрудников компании! Ясно, что это связано с дополнительными расходами, и придется выполнить тщательное исследование ожидаемого повышения производительности, которое можно получить в результате такого улучшения. Если этот вопрос вызовет споры, то в таком случае в этой области придется провести интенсивные исследования.

Другая точка зрения основана на том, что нужно “стимулировать” у консультантов желание поскорее закончить проект внедрения. Искаженное представление этой цели заключается в создании очень умеренных (или даже некомфортных) рабочих условий для консультанта. В таком случае предполагается, что консультант вряд ли будет доволен своей рабочей обстановкой и постарается как можно скорее закончить свою работу с компанией-клиентом.

Перед продолжением обсуждения этой темы следует сделать одно практическое замечание. Дело в том, что компания-клиент, как правило, ограничена в средствах реализации этих идей и не будет тратить миллионы долларов на создание специального консультационного комплекса! С учетом данного замечания продолжим рассмотрение следующих особенностей этого вопроса.

Труд консультантов оплачивается по очень высокой ставке, потому компания-клиент вправе ожидать от них очень высокой производительности. Для достижения высокой производительности можно воспользоваться рекомендациями, приведенными в этой главе и дополнительных главах 33 и 34: нанимать только очень опытных консультантов с непосредственным опытом работы с внедряемыми вами модулями Oracle Applications; требовать еженедельные отчеты о состоянии проекта внедрения; избегать заключения контрактов с фиксированной оплатой; принимать активное участие в проекте внедрения и т.п. Однако, производительность труда человека в значительной мере зависит от рабочей обстановки.

Поэтому важно обнаружить те аспекты рабочей обстановки, которые могут существенно повысить производительность труда консультанта. При этом речь не идет о достоинствах (или недостатках) сделанного из красного дерева рабочего стола или влиянии офисного освещения на производительность труда и поведение сотрудников. Однако следует иметь в виду, что для разных проектов могут существовать разные требования.

Предположим, что для проекта внедрения нужно создать подробную документацию. Большую часть этой документации могут создать сами консультанты, а остальную часть — технические писатели или сотрудники компании-клиента. Зарплата технического писателя (около \$40 в час) все равно гораздо ниже зарплаты консультанта (около \$160 в час), даже если технический писатель работает менее продуктивно, чем консультант.

Вот еще один пример, связанный с установкой принтера. Если консультанту приходится бегать на другой этаж для получения распечатки отчета, то сколько рабочего времени он потратит на выполнение этого бессмысленного действия? Очевидно, что этот пример несколько преувеличен, но лежащая в его основе идея остается в силе. Предположим, что для преодоления пути к принтеру и обратно требуется примерно 4 мин. Не забывайте, что иногда принтер может быть занят, например распечаткой 80-страничного документа какого-то другого сотрудника. В таком случае, не лучше было бы приобрести и установить дополнительный принтер и сетевое соединение с ним?

Позволяет ли более мощный компьютер с большим объемом памяти быстрее обрабатывать полученные результаты? Если консультант тратит около 10% своего времени на такую обработку, около 70% — на анализ и около 20% — на составление документации, то ответ очевиден: нет. Действительно, консультант совсем не нуждается в быстром компьютере. Суть этого примера в том, чтобы клиент попробовал задать самому себе аналогичные вопросы и найти оптимальные ответы.

Поиск решения нужно вести с практической точки зрения. Если в процессе работы в рабочей среде А удастся создать 20 объектов в час, а в рабочей среде Б — 15 объектов в час, то

рабочая среда А гораздо привлекательнее при одинаковых затратах на их создание. Проблема с консультантами заключается в том, что результат их труда далеко не всегда можно выразить в количестве таких “объектов”, а их услуги обходятся компании-клиенту совсем не дешево.

Еще одна проблема связана с разными бюджетами компании-клиента. В предыдущем примере при приобретении принтера придется включить расходы на него в капитальные затраты на оборудование, тогда как у команды проекта внедрения может быть совершенно отдельный бюджет. Компании-клиенту нужно позаботиться о том, чтобы такие обстоятельства не стали препятствием на пути научно обоснованных решений и даже соображений здравого смысла.

Особенности характера и производительность труда сотрудников должны рассматриваться как вопросы корпоративного значения, в равной степени относящиеся к консультантам и сотрудникам компании-клиента. Основная цель заключается в том, чтобы искать не способы создания прекрасных рабочих условий, а способы достижения максимальной производительности труда при строгом контроле за рациональным расходованием средств.

Наконец, необходимо учесть следующие требования к рабочей среде консультанта. Консультанту обязательно нужно иметь доступ к Internet и возможность обмениваться электронной почтой. Электронная почта необходима для взаимодействия с сотрудниками компании-клиента и для обращения за помощью к внешним источникам. Доступ к Internet необходим для подачи TAR-запросов в службу технической поддержки Oracle Support и поиска ответов в базе знаний на Web-узле MetaLink компании Oracle.

ОПЛАТА ТРУДА И КОМАНДИРОВОЧНЫХ РАСХОДОВ КОНСУЛЬТАНТОВ

Одна область деятельности, в которой компания-клиент может получить наибольшую производительность труда консультантов, связана с командировками консультантов. Обычно функциональные консультанты вынуждены тратить большую часть рабочего времени непосредственно в компании-клиенте. Эта необходимость вызвана тем, что во время проекта внедрения функциональному консультанту и функциональному пользователю нужно очень тесно взаимодействовать. Однако, в некоторых ситуациях консультанты могут продуктивно работать и в удаленном режиме, если имеют возможность общаться с сотрудниками компании-клиента в режиме видеоконференции, по электронной почте, факсимильной связи или коммутируемому подключению к системе приложений Oracle Applications компании-клиента.

Технические консультанты обладают более широкими возможностями для удаленной работы. Если консультант внедряет новые отчеты после выполнения подробного анализа требований к таким отчетам, то он может документировать, проектировать и создавать отчеты в удаленном режиме.

Конечно, работу консультантов в удаленном режиме требуется очень тщательно контролировать, потому что никому нельзя безоговорочно доверять. В каждом отдельном случае возможно потребуются принимать отдельное решение. Несмотря на все сложности, многие консультанты могут вполне успешно работать в удаленном режиме. В таком случае компания-клиент может сэкономить не только время и затраты на командировки консультантов, но и добиться повышения производительности труда, если консультант может более эффективно распорядиться своим временем.

Еще один аспект, который может повлиять на производительность труда консультантов, включает использование 4-дневной рабочей недели. Большинство консультантов положительно относятся к идее напряженного и концентрированного труда в течение 40 часов в неделю. Таким образом, при возвращении домой у них будет на один выходной день больше для решения обычных семейных дел, например, посещения терапевта или дантиста. В таком случае у них остается еще два выходных дня, как и у всех остальных людей. Почему это имеет

большое значение для клиента? Это очень важно потому, что сокращается вероятность истощения “рабочего ресурса” консультанта в процессе работы и командировок в ходе проекта внедрения. Таким образом, можно подольше оттянуть момент, когда силы консультанта начнут иссякать. Еще одним преимуществом является то, что пользователи будут иметь, по крайней мере, один день в неделю для выполнения их обычной работы без вмешательства со стороны консультанта.

ПРИМЕРЫ ПОВЕДЕНИЯ КОНСУЛЬТАНТОВ

В этом разделе приводятся примеры различных проблем, возникающих при работе с консультантами. Внимательно изучите эти примеры и сравните их со своим проектом внедрения. В некоторых примерах приводятся рекомендации, которые могут оказаться полезными для решения указанных проблем.

“КОНСУЛЬТАНТ-ПРИМАДОННА”

“Консультант-примадонна” обычно обладает очень глубокими знаниями. Проблема при работе с таким консультантом заключается в том, что он часто стремится “одеть обе штанины на одну ногу”. При работе с “консультантом-примадонной” внимательно изучайте отзывы о нем других членов команды проекта внедрения. В течение какого-то времени превосходная производительность и глубокие знания “консультанта-примадонны” могут перевесить его негативное влияние на окружающих членов команды проекта внедрения.

Следует отличать твердую уверенность в своих силах и явное высокомерие. “Консультант-примадонна” совершенно определенно принесет вред на некотором этапе проекта внедрения из-за отрицательного влияния на других консультантов или сотрудников. В таком случае вместо продолжения использования услуг “консультанта-примадонны”, вероятно, было бы лучше использовать в долговременных проектах внедрения других энергичных и интенсивно работающих консультантов, даже если они обладают меньшими знаниями. Используйте преимущества “консультанта-примадонны”, но не допускайте при этом ущерба для всего проекта внедрения.

В долговременных проектах внедрения лучше не пользоваться услугами “консультанта-примадонны” и сразу же отказаться от его услуг. Не тревожьтесь, если он уйдет, хлопнув дверью, потому что его самолюбие не так просто ущемить.

“ИСТОЩЕННЫЙ КОНСУЛЬТАНТ”

“Истощенный консультант” может испытывать чувство усталости по разным причинам. Возможно, он часто выезжал в командировки по нескольким проектам внедрения подряд. Кроме того, на некоторых этапах вашего проекта внедрения такой консультант мог в течение многих дней работать во внеурочные часы. Этот режим работы может оказаться очень утомительным и физически и морально. Но у такого консультанта есть одно преимущество: если он активно участвовал в большом количестве проектов внедрения с частыми командировками, то этим, вполне определенно, продемонстрировал свое желание помочь прежним клиентам. Такую же преданность делу он может продемонстрировать и во время вашего проекта внедрения вплоть до его успешного завершения. Более того, такой консультант может иметь богатый опыт участия в прежних проектах внедрения.

Однако при найме “истощенного консультанта” нужно четко уяснить, с чем именно вы имеете дело: с простой усталостью или с полным истощением. Полностью истощенный консультант может не выдержать предлагаемого ритма работы и не довести ее до конца. Однако, если консультант всего лишь немного устал, то можно рискнуть и воспользоваться его услу-

гами во время вашего проекта внедрения. В таком случае нужно иметь в виду, что снижение производительности его труда, вероятно, не является результатом его отношения к работе.

“НЕБРЕЖНЫЙ КОНСУЛЬТАНТ”

“Небрежными консультантами” называют консультантов, которые быстро выполняют свою работу, но при этом не очень обеспокоены ее качеством. Эта деятельность вполне подходит для менеджеров-консультантов, выполняющих работу по контракту с фиксированной оплатой. При работе с такими консультантами следует беспокоиться не об изменении масштаба, а о тщательном тестировании внедряемого программного обеспечения. Кроме того, следует побеспокоиться о применении наиболее оптимальных долговременных решений.

“Небрежный консультант” подвергает риску проект внедрения, вероятно, в зависимости от степени принимаемых им решений. Старайтесь очень внимательно наблюдать за работой такого консультанта. Если он просто пытается побыстрее закончить работу над вашим проектом внедрения для перехода к работе со следующим проектом, то необходимо убедиться, что он выполнил все ваши требования.

ЧРЕЗМЕРНО ОСТОРОЖНЫЙ КОНСУЛЬТАНТ

Работа с чрезмерно осторожным консультантом имеет такие же отрицательные стороны, как и работа с “консультантом-примадонной”, которые рассматривались ранее. Однако, этот консультант обычно менее квалифицирован, чем “консультант-примадонна”, поэтому за ним следует установить более пристальное наблюдение.

Чрезмерно осторожный консультант — это обычно немного застенчивый или робкий человек. Зачастую он смущается в компании других опытных консультантов. Такой консультант беспокоится, что кто-то имеет более высокую квалификацию, что может привести к его увольнению с занимаемой должности или даже с работы.

Иногда застенчивость и робость консультанта становятся результатом политики его консалтинговой фирмы. В некоторых известных и крупных консалтинговых фирмах применяются строгие правила, не допускающие распространения информации среди консультантов других фирм, даже если они работают над совместным проектом внедрения. Эти консультанты и их фирмы упускают из вида то, что компания-клиент платит им огромные деньги за успешное завершение проекта внедрения.

Не удерживайте таких консультантов и инвестируйте время и деньги в более эффективных консультантов, которые могут быстро интегрироваться в команду проекта внедрения и немедленно приступить к работе. Учтите, что другие члены команды проекта внедрения также ощутят заметную пользу от такой замены чересчур осторожного консультанта.

Учтите также, что компания-клиент должна пристально следить за деятельностью сотрудников разных консалтинговых фирм, чтобы обнаружить признаки такого поведения. Не оставайтесь безучастным к тому, что происходит под крышей вашей собственной компании. Установите тесное взаимодействие с членами команды проекта внедрения.

Поведение чересчур осторожного консультанта очень трудно изменить (по крайней мере, не следует тратить время и деньги на такие попытки). Эта отрицательная сторона деятельности такого консультанта основана на недостатках его характера. Вы сможете лучше всего помочь такому консультанту избавиться от них, если как можно скорее уволите его.

Если поведение чересчур осторожного консультанта действительно является следствием аналогичного поведения его чересчур осторожной консалтинговой фирмы, то следует смириться с тем, что это приведет к значительным потерям вложенных денег. Постарайтесь подобрать таких консультантов, которые всегда будут помнить о том, что задачи компании-клиента должны быть первоочередными и приоритетными заданиями для повестки дня команды проекта внедрения.

КОНСУЛЬТАНТ, КОТОРЫЙ БОИТСЯ ПРИЗНАТЬ ОШИБКУ

Ни один сотрудник или консультант не является идеальным. Ясно, что никто не захочет платить большие деньги консалтинговой фирме, сотрудники которой постоянно совершают ошибки и принимают неверные решения. Однако, большая часть проекта внедрения включает поиск и оценку разных решений. Профессиональные консультанты всегда рассматривают несколько альтернативных решений и потому не должны пугаться случайных ошибок. Единственной реальной проблемой является нежелание консультанта признавать и исправлять допущенные ошибки. В целом, такие консультанты могут стать очень полезными членами команды проекта внедрения, но порой им нужна только небольшая поддержка со стороны компании-клиента.

КОНСУЛЬТАНТ, КОТОРЫЙ БОИТСЯ ВОЗРАЗИТЬ

Консультант, который боится возразить, чем-то похож на упомянутого выше консультанта, который боится признавать свои ошибки. Если вы щедро оплачиваете работу консультантов для получения качественных решений, то, в конце концов, хотелось бы иметь какой-то выбор решений на основе нескольких потенциальных вариантов продолжения работы.

Некоторые консультанты не хотели бы ухудшать свои отношения с другими членами команды проекта внедрения за счет предложения более удачных альтернативных решений только потому, что оно может конкурировать с решением, предложенным другими членами команды проекта внедрения. Кроме того, они могут опасаться, что предлагаемое ими решение не является самым лучшим.

Для решения таких проблем всегда требуется найти компромисс. Выражение несогласия не следует воспринимать как проявление непримиримости своего характера. Основное внимание следует сконцентрировать на предоставлении самого лучшего решения, а не на выискивании тех членов команды проекта внедрения, которые предлагают наименее оптимальные решения. Поощряйте творческие решения. При необходимости стимулируйте процесс предложения разных решений, но все-таки подчеркивайте важность установления компромиссного варианта в конечном итоге.

Откровенно говоря, консультант должен всегда быть готов высказать сотрудникам компании-клиента даже самые нежелательные для его уха мнения. При этом клиент заинтересован в том, чтобы рассматривать процесс внедрения с самых разных точек зрения. Если консультант считает, что существующий бизнес-процесс не очень эффективен, то он саботирует работу, не сообщая об этом сотрудникам компании-клиента.

КОНСУЛЬТАНТ, КОТОРЫЙ НЕ СОГЛАШАЕТСЯ С ПЛОХИМИ РЕШЕНИЯМИ КОМПАНИИ-КЛИЕНТА

Если консультант действительно эффективно работает и обладает богатым опытом, то он попытается убедить сотрудников компании-клиента изменить некоторые бизнес-решения в ходе проекта внедрения. Большинство проектов внедрения заканчивается тем, что, по крайней мере, одно бизнес-решение оценивается консультантами как не самое удачное решение. Консультанту нужно помнить, что ему платят деньги не за окончательное решение, а за предоставление альтернативных решений. За принятие окончательного решения из нескольких альтернативных вариантов целиком отвечает компания-клиент.

Консультанту не нужно будет впоследствии пользоваться плодами этого долговременного решения, даже если он считает его неверным. В такой ситуации консультанту важно задокументировать свои сомнения и сообщить их сотрудникам компании-клиента. Однако, в конечном итоге консультант должен понимать, что он не имеет права голоса. Если консультанту удастся четко сформулировать свои критические замечания, то тем самым он полностью оп-

равдает связанные с ним надежды. В этом случае нужно лишь поощрить критическую деятельность консультанта, предлагая ему изложить свои соображения с целью поиска эффективного решения и упрочения командного стиля работы.

Часто именно этот аспект деятельности консультанта привлекает многих людей к этой работе. Допустим, что вы работаете в компании, которая приняла несколько “плохих” решений, т.е. эти решения кажутся плохими, по крайней мере, с вашей точки зрения. Если вы предполагаете работать на эту компанию еще в течение ближайших 20 лет, то вам всегда придется сталкиваться с последствиями принятых компанией неоптимальных решений. Однако, консультант может покинуть компанию по окончании проекта внедрения. Если принятые компанией-клиентом решения оказались очень плохими, то консультанту не придется расхлебывать их последствия!

КОНСУЛЬТАНТ, КОТОРЫЙ НИКОГДА НЕ ОШИБАЕТСЯ

Консультант, который считает себя непогрешимым, может быть совершенно невыносимым. Отрицательные черты характера в его деятельности могут проявляться разными способами. Он может вести себя как “консультант-примадонна”, демонстрировать черты характера, присущие рассмотренным выше чересчур осторожным консультантам и консультантам, которые не соглашаются с неверными решениями компании-клиента.

Этот консультант не может оценивать обстановку из-за своей амбициозности. Постарайтесь убедить его в том, что иногда приходится соглашаться с некоторыми альтернативными решениями. Наличие альтернативных решений никак не предполагает отсутствие значимости этого консультанта в данном проекте внедрения. Кроме того, следует поощрять частные признания своих отдельных ошибок, сделанных во время проекта внедрения. Это довольно трудно для консультанта, свято верящего в свою непогрешимость. Но если он признает свою ошибку, то обязательно поблагодарите его за это, например так: “Спасибо. Это доказывает вашу зрелость. Тема закрыта. Меня совершенно не волнует, кто именно допустил ошибку. Я просто хочу, чтобы члены команды проекта внедрения сконцентрировали свое внимание на результатах, а не на обвинениях. У нас и так очень много работы, чтобы попусту тратить время на разбирательства и выяснения, кто и какую ошибку допустил”. Закрывая таким образом эту тему, вы намекаете, что значение консультанта для проекта внедрения никак не принижается в вашем представлении.

КОНСУЛЬТАНТ, КОТОРЫЙ “ИЗОБРЕТАЕТ КОЛЕСО”

Представители этого типа постоянно стремятся переделать полученное решение. Такой консультант обычно приносит существенную пользу команде проекта внедрения, но нужно тщательно следить за его действиями. Несомненным преимуществом данного консультанта является его стремление добиться наилучшего качества и предложить компании-клиенту самое лучшее решение.

Компании-клиенту и менеджеру-консультанту нужно убедиться в том, что очередное улучшение решения является достаточно хорошим и не требует дальнейших улучшений. Иногда компании-клиенту требуется найти оптимальное решение, и именно такой консультант может помочь в поиске. Однако, иногда нужно четко и недвусмысленно сообщить консультанту, что компании-клиенту достаточно получить даже самое простое решение.

Постарайтесь не подавить творческую деятельность консультанта и, в то же время, напомнить ему, что компания-клиент платит ему огромные деньги и будет очень довольна, если ему удастся найти даже чуть менее оптимальное решение.

СИНДРОМ ХОРОШЕГО КОНСУЛЬТАНТА И ПЛОХОЙ КОНСАЛТИНГОВОЙ ФИРМЫ

Иногда можно наблюдать ситуацию, когда хороший консультант работает в плохой консалтинговой фирме. Возможно, эта фирма каким-то образом не удовлетворяет потребности консультанта, либо консультант не удовлетворяют этические стандарты и методы работы фирмы. Возможно, консультант обладает очень специальными навыками, которые не дают ему никакой возможности для карьерного роста в этой консалтинговой фирме.

Такой консультант будет нужен компании-клиенту вплоть до завершения проекта внедрения, но, к сожалению, у компании-клиента не всегда есть возможность воздействовать на него. Если вы чувствуете, что консультант не доволен своей фирмой, то постарайтесь откровенно обсудить с ним эту проблему и удержать его до окончания проекта внедрения. Пообещайте дать ему самые лучшие рекомендации, указывая его желание пожертвовать своими личными интересами в пользу проекта внедрения клиента.

КОНСУЛЬТАНТ, НЕ ЖЕЛАЮЩИЙ РАБОТАТЬ БОЛЕЕ 40 ЧАСОВ В НЕДЕЛЮ

Требования к консультанту часто включают необходимость работы во внеурочные часы. В этом разделе речь не идет о консультанте, который отработал достаточно много внеурочных часов и внезапно отказался дальше работать в таком режиме. Речь также не идет о консультанте, который справедливо хотел бы, чтобы его обычная рабочая неделя состояла из 40 рабочих часов. Речь идет о консультанте, который никогда не захочет перерабатываться в ходе проекта внедрения, особенно когда в этом есть острая необходимость.

Если такой консультант очень хорошо выполняет свою работу, то еще не все потеряно, и его не следует увольнять только по этой причине. Однако, такое отношение к делу может нанести ущерб в другие моменты проекта внедрения. Постарайтесь, чтобы в команде проекта внедрения имелись другие сотрудники, обладающие такими же навыками, что и этот консультант. Тогда, в случае необходимости, у вас будет альтернативная возможность назначения другого сотрудника для работы во внеурочные часы. Откровенно говоря, если какой-то консультант попадает в эту категорию, он не сможет долгое время выполнять обязанности консультанта. Ему придется вернуться к “обычной” офисной работе. Поэтому такая ситуация крайне редко возникает в консалтинговой деятельности.

ДОБРОСОВЕСТНЫЙ, НО НЕДОСТАТОЧНО ОПЫТНЫЙ КОНСУЛЬТАНТ

Обычно консультанта с недостаточным опытом работы следует сразу же уволить. В конце концов, компания-клиент платит большие деньги за его опыт. Однако, иногда недостаточно опытный консультант очень добросовестно относится к своей работе.

В таких ситуациях следует принимать решение в зависимости от конкретных обстоятельств. Вероятно, вам придется согласиться с большими долговременными затратами, связанными с решениями недостаточно опытного консультанта. Даже если вам очень понравилась какой-то консультант, приготовьтесь к тому, что его придется заменить.

С другой стороны, можно попробовать продолжить работу с данным консультантом. Это очень трудное решение, но если консультант способен быстро обучаться, то вы сможете извлечь из этого долговременные преимущества. Командное отношение к работе и добросовестная работа — это как раз те черты характера, которыми не следует пренебрегать. Когда-нибудь этот сотрудник сможет стать очень хорошим консультантом, но вам нужно оценить, готов ли он стать хорошим консультантом уже сейчас.

КОНСУЛЬТАНТ С ДРУГИМ ИЛИ НЕВЕРНО УКАЗАННЫМ ОПЫТОМ РАБОТЫ

Опасайтесь таких консультантов. Некоторые консультанты сообщают какие-то сведения в своем резюме и во время интервью только для того, чтобы заполучить эту работу. Затем, после получения работы, они приступают к интенсивному изучению этой области деятельности, чтобы удержаться на работе. Таких людей иногда довольно трудно обнаружить во время интервью. Лучше всего для проверки их опыта и квалификации проверить рекомендательные письма и отзывы прежних клиентов.

Порой, в начале проекта внедрения можно сразу заметить, что консультант не спешит поделиться своим опытом работы. Если вы придете к выводу, что этот консультант обманывает вас, то немедленно увольте его и сократите расходы. При этом не имеет никакого значения его добросовестность и эффективность исполнения своих рабочих обязанностей, просто такому человеку нельзя верить. Возможно, вам приходилось слышать старую поговорку: “Обманешь однажды — позор тебе, а обманешь дважды — позор мне.”

СЕМЕЙНЫЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА

При приеме на работу консультантов компания-клиент обычно тщательно распределяет между ними обязанности по проекту внедрения. Иногда у консультанта возникают семейные обстоятельства, и он может на какое-то время покинуть проект внедрения. К сожалению, такова реальность, и консультанту может потребоваться ваше понимание и поддержка.

Лучше всего подготовиться к такого рода событиям с помощью описанных выше мероприятий: еженедельных отчетов о состоянии дел и равноправном участии сотрудников компании-клиента на всех уровнях проекта внедрения.

ПОСТОЯННЫЙ КРИЗИС В ЖИЗНИ КОНСУЛЬТАНТА

Как определить: консультант просто попал в полосу неудач или он имеет очень неустойчивый характер? Часто на этот вопрос нельзя сразу же получить ответ, потому что у вас нет времени, чтобы узнать его поближе. Даже зная только профессиональные качества консультанта, ваша симпатия и гибкость могут помочь тем консультантам, которые временно попали в полосу неудач. Проблема здесь заключается в том, что проект внедрения имеет строго определенную дату завершения. Возможно, вам придется принять очень трудное решение о замене такого консультанта для того, чтобы завершить проект внедрения в срок. Это не значит, что вы не сочувствуете этому человеку. Однако, нельзя жертвовать целями проекта внедрения и ждать окончания кризиса в личной жизни консультанта. Если вы чувствуете, что недостаточная эффективность работы консультанта или его частое отсутствие наносят ущерб положительным результатам работы команды проекта внедрения, то от такого консультанта нужно избавляться.

ПЕРЕГРУЖЕННЫЙ РАБОТОЙ КОНСУЛЬТАНТ

Зачастую это тот консультант, который не может сказать “Нет”. Он может одновременно работать над несколькими проектами внедрения для нескольких клиентов. На каждое предложение со стороны существующих или новых клиентов консультант с готовностью соглашается выполнить дополнительную работу. Хотя некоторые люди могут вполне успешно справляться с работой в течение неполного дня в нескольких местах одновременно. Однако перегруженный работой консультант этого сделать не может, потому что он не может сам управлять своей рабочей нагрузкой. Кроме того, на такого консультанта нельзя полностью положиться в случае возникновения критических ситуаций в ходе проекта внедрения.

КОНСУЛЬТАНТ БЕЗ ОПЫТА РАБОТЫ В США (ИЛИ ДРУГОЙ СТРАНЕ)

У консультанта, который совсем недавно прибыл в США, есть свои преимущества. Часто он старается интенсивно работать даже за сравнительно небольшую плату. Фирма-работодатель должна отдавать себе отчет, что такому консультанту на первых порах потребуются оказать существенную поддержку и помощь. Учтите, что речь не идет о тех консультантах, которые уже успели получить опыт работы в нескольких проектах внедрения на территории США.

Этот консультант может обладать какими-то навыками, которые могут оказаться очень полезными для вашего проекта внедрения. Например, он может очень профессионально и эффективно использовать язык PL/SQL. Однако, если он обладает слабыми навыками общения, то сотрудникам компании-клиента и менеджерам проекта внедрения придется потратить много времени для взаимодействия с ним. При правильном руководстве работой таких консультантов можно получить эффективную отдачу от такого небольшого вложения средств, а при неправильном руководстве — затраты превысят полученную отдачу.

ПРОГРАММИСТЫ, СЧИТАЮЩИЕ СЕБЯ КОНСУЛЬТАНТАМИ

Контрактных программистов, считающих себя консультантами, довольно трудно выявить во время интервью. Они часто являются успешными разработчиками программного обеспечения, могут иметь довольно высокую квалификацию для выполнения полного цикла проектирования, разработки, тестирования и документирования программного обеспечения. Они способны играть важную роль во время проекта внедрения.

Но проблема возникает, когда контрактный программист начинает считать себя консультантом. Хороший консультант может рассмотреть несколько бизнес-решений и предложить альтернативный вариант для компании-клиента. Эффективный функциональный консультант должен ясно понимать, что от него требуется больше, чем просто знание технологий, лежащих в основе предлагаемого решения. Некоторые контрактные программисты могут стать прекрасными консультантами. Фирме-работодателю следует внимательно изучить подготовку и опыт консультанта. Для вашего проекта внедрения потребуется подобрать таких членов команды, которые могли бы понимать разные бизнес-решения.

Такие программисты очень уверены в своих возможностях. Они могут очень убедительно описывать свои преимущества и возможности. Если вы не уверены в правильном выборе, то обязательно проверьте рекомендательные письма и отзывы их клиентов. Постарайтесь определить, сможет ли этот кандидат стать консультантом или всего лишь замаскировавшимся контрактным программистом.

ПРИМЕРЫ ПОВЕДЕНИЯ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ-КЛИЕНТА

Выше приведены конкретные примеры работы и поведения консультантов. Однако, сотрудники фирмы-работодателя могут оказать решающее влияние на стоимость проекта внедрения. Способ сотрудничества фирмы-работодателя с консультантами может оказать прямое влияние на производительность труда консультантов. Время работы консультантов имеет очень высокую стоимость, поэтому фирма-работодатель должна ясно указать своим сотрудникам на большое значение способности сотрудников быстро реагировать на запросы консультантов. Пожалуйста, учтите это при изучении приведенных ниже конкретных примеров поведения компании-клиента. Если вам уже известны такие примеры поведения сотрудников, то постарайтесь еще до прихода консультантов предотвратить возможные проблемы там, где это возможно.

“Я САМ МОГУ НАЙТИ РЕШЕНИЕ”

Некоторые сотрудники компании-клиента могут возмущаться заключением контрактов с высокооплачиваемыми консультантами. Эти сотрудники уверены в том, что сами способны выполнять работу консультанта. Конечно, если консультант не обладает достаточно большим опытом, то эти сотрудники несомненно правы. Однако, именно такое отношение к делу со стороны сотрудников может нанести вред проекту внедрения.

Иногда отказ сотрудников от сотрудничества с консультантами может быть вызван ложным чувством гордости. Сотрудник компании-клиента может потратить много времени на попытки найти решение для некоторых проблем без помощи со стороны консультантов. Он избегает помощи консультанта, чтобы не чувствовать себя подчиненным. Это крайне неэффективный способ работы. Во-первых, консультант может обладать непосредственным опытом решения специфических проблем, которые пытается решить этот сотрудник. Во-вторых, от этого страдает сплоченность команды проекта внедрения, потому что члены команды проекта внедрения не взаимодействуют для достижения общего успеха проекта внедрения.

Желание некоторых сотрудников решать проблемы самостоятельно является похвальным. Это гораздо лучше, чем иметь сотрудника, который отказывается внести какой-либо эффективный вклад в проект внедрения. Но проблема возникает тогда, когда сотрудник для достижения цели не хочет использовать самые эффективные инструменты (в данном случае это наличие опытного консультанта).

“НЕ СПРАШИВАЙТЕ МЕНЯ, ВЕДЬ ВЫ ЖЕ ЭКСПЕРТ, А НЕ Я”

Данный тип поведения некоторых сотрудников совершенно аналогичен предыдущему типу сотрудника компании-клиента, который заявляет, что “сам может найти решение”. Корни этой проблемы обычно лежат в чувстве обиды.

Такой сотрудник испытывает удовольствие от самой возможности публично продемонстрировать свои достоинства, когда консультант спрашивает его совета для поиска решения какой-то проблемы. Иногда сотрудник может ответить консультанту: “Не спрашивайте меня, ведь вы же эксперт, а не я”. Аналогичный ответ может иметь другую формулировку: “Я думал, что вам платят большие деньги за знание этого вопроса”. Это явное проявление ущемленного самолюбия.

Профессиональный консультант в такой ситуации всегда подавит свое самолюбие, потому что с таким сотрудником нельзя сотрудничать с позиций силы.

“ЭТО НЕ МОЯ РАБОТА”

Работа по проекту внедрения может быть чрезвычайно изнурительной. При этом могут возникнуть неожиданные проблемы. Компании-клиенту нужна интенсивно работающая и гибкая команда проекта внедрения. Иногда возникает новый участок работы, непопадающий под чьи-либо специфические рабочие обязанности по данному плану проекта внедрения. Это удачное время для приема на работу консультанта, который смог бы засучить рукава и приняться даже за самую неприятную работу.

Если вам удастся обнаружить консультанта с таким нежелательным типом поведения, то такой член команды проекта внедрения не будет в должной мере проявлять заботу о вашем проекте внедрения. Чаще всего этот тип поведения можно встретить среди сотрудников компаний-клиента, но не среди консультантов. Иногда это становится причиной натянутых отношений между разными отделами. Никто не хочет взять на себя ответственность, и все считают поведение остальных коллег не совсем порядочным. Если вы попали в эту категорию людей, пожалуйста, проявите дружелюбие и протяните руку помощи.

СОТРУДНИК-ОХОТНИК ЗА ОШИБКАМИ

Сотрудник-охотник за ошибками всегда старается найти ошибку в деятельности других сотрудников и консультантов. Его поведение похоже на поведение описанных выше типов сотрудников компании-клиента, но этот сотрудник представляет собой более значительную угрозу для успеха проекта внедрения. Сотрудник-охотник прилагает специальные усилия для подрыва авторитета других сотрудников компании-клиента и консультантов во время проекта внедрения. Как правило, его критика не является конструктивной. Несколько лет назад мы работали для компании-клиента, которая назначила для работы в команде проекта внедрения несколько сотрудников, которых должны были уволить по окончании проекта внедрения. Этот проект все-таки удалось завершить, но компании-клиенту потребовалось затратить дополнительно \$300 000 для устранения ущерба, вызванного деятельностью этих сотрудников-охотников за ошибками.

Если руководство проекта внедрения пристально следит за работой команды проекта внедрения, то таких сотрудников можно очень легко обнаружить. Если проект внедрения зависит от информации, которую нужно получить от сотрудника-охотника за ошибками, то начните работу с ним как можно раньше. Данный сотрудник попытается найти любые отговорки, чтобы оправдать свою невозможность своевременно подготовить необходимую и полную информацию.

“Я ОЧЕНЬ ЗАНЯТ”

В эту категорию во время проекта внедрения могут попасть многие сотрудники. Таким сотрудникам обычно приходится интенсивно работать в составе команды проекта внедрения и на их прежних рабочих местах. Работа консультантов может стать очень неэффективной и привести к дополнительным расходам, если необходима информация, которую могут предоставить только эти сотрудники.

Такой сотрудник может казаться постоянно занятым. Иногда на это есть веские причины, например, текущая деятельность в связи с отчетностью по окончании месяца или наймом на работу новых сотрудников. Однако, по мере развития проекта внедрения, следует четко определить причины конфликтного расписания или других кризисных ситуаций.

Ситуацию следует рассматривать как проблему эффективного управления. Вполне возможно, что сотрудник действительно перегружен обычными рабочими обязанностями. Возможно, что сотрудник не полностью разделяет мнение о первоочередности выполнения задач по проекту внедрения ERP-системы. Если в работе по проекту внедрения участвуют руководители проекта, то они должны проинформировать своих сотрудников об установленных приоритетах. Возможно, руководству компании-клиента придется перераспределить рабочие обязанности среди сотрудников для разгрузки перегруженного работой сотрудника.

РЕЗЮМЕ

Если некоторое время поработать с консультантами, то станет очевидным, что многие вопросы, которые перечислены в этой главе и в главах 33 и 34, вам знакомы. Учтите, что проекты внедрения программного обеспечения часто имеют более высокую стоимость, чем предусмотренная. Поэтому компания-клиент должна вести активную деятельность во время проекта внедрения для осуществления максимально возможного контроля за ходом его выполнения и эффективным расходованием средств.