

Проекты автоматизации. Факторы успеха

Илья Хармац,
АСКОН

Регламент

1. Проект. Определение и особенности.
2. Статистика.
3. Проблемы в проектах. Пути преодоления.
Примеры.
4. Резюме. Факторы успеха.

Проект. Определение и особенности

- Проект — это **временное предприятие**, предназначенное для создания **уникальных** продуктов, услуг или результатов.

(PMBOK)

- Существуют детальные своды знаний по управлению проектами, как международные, так и в рамках отдельных компаний, однако...

Статистика

Исследование компании Panorama Consulting (проекты внедрения ERP-систем) дало следующие результаты:

35,5% проектов заняли больше времени, чем ожидалось
51,4% проектов превысили плановый бюджет
67,0% проектов достигли менее половины плановых результатов

Standish Group

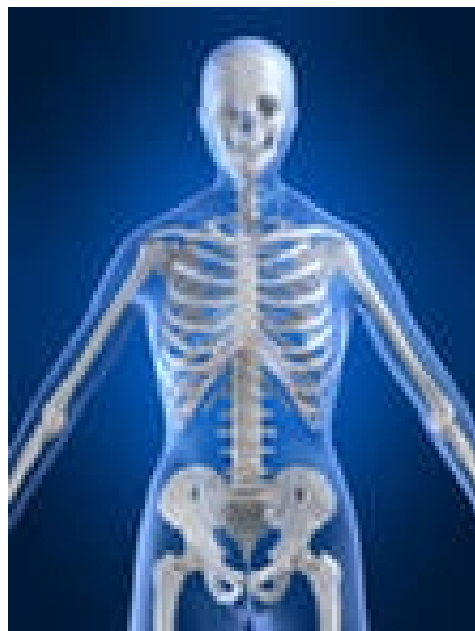
только 44% проектов обычно завершаются вовремя. В среднем проекты занимают 222% процента от изначально запланированной длительности, 189% от начального бюджета. 70% проектов сокращают исходный объем работ проекта

Исследование в Великобритании, выполненное **Computer Weekly**, показывает, что 84% проектов потерпели неудачу или были поставлены под сомнение. Согласно оценкам, коммерческие затраты в США на неудачные или закрытые информационные проекты составляют сотни миллиардов долларов.

- **Общий тренд:**

Огромное количество проектов завершаются с превышением затраченного времени, бюджета и не достигая плановых целей..

Причина неудач и трудностей в проектах автоматизации - Человеческий фактор



А теперь более подробно >>

Проблемы в проектах автоматизации

- Неверная постановка целей
- Сопротивление персонала изменениям
- Отсутствие поддержки руководства
- Слабая мотивация проектной команды и пользователей

Проблема №1

Неверная постановка целей



Проблема №1

Неверная постановка целей

Это не настоящие цели:

- «Хочу автоматизацию!»
- «Хочу как у <Название предприятия>!»
- Цель: создание единого информационного пространства.
- Цель: автоматизация планирования производства
- Цель: создание единой автоматизированной системы управленческой отчетности



Проблема №1

Неверная постановка целей

Это не настоящие цели. Потому, что:

- Слепое следование моде или подражание не может повысить показатели деятельности
- Единое информационное пространство не самоценно
- Автоматизация не должна быть ради автоматизации
- Некоторые цели могут быть достигнуты без автоматизированных систем

Проблема №1

Неверная постановка целей

Неверное целеполагание приводит к следующему подходу к автоматизации:

- «Сделайте нам все как у нас было, только в ГОЛЬФСТРИМе..»
- «А мы два раза вводим дату, мы так привыкли, сделайте нам два поля ввода..»



Проблема №1

Неверная постановка целей

Автоматизация неэффективных процессов
делает их в 100 раз

Проблема №1

Неверная постановка целей

Автоматизация неэффективных процессов
делает их в 100 раз

БОЛЕЕ НЕЭФФЕКТИВНЫМИ



Проблема №1

Неверная постановка целей

Автоматизация неэффективных процессов
делает их в 100 раз

БОЛЕЕ НЕЭФФЕКТИВНЫМИ



Проблема №1

Неверная постановка целей

Как должно быть:

- Цели должны быть определены с точки зрения интересов бизнеса:

~~Не «Создание единого информационного пространства»~~

«Получение дефицита комплектации на узел в течение не более 7 минут»

«Сокращение количества опытных образцов на 15% в течение года»

«Высвобождение не менее 3% оборотных средств из складских запасов»

Проблема №1

Неверная постановка целей

Как должно быть:

Принцип SMART. Цель должна быть:

- Specific — конкретной
- Measurable — измеримой
- Achievable — достижимой
- Result-oriented — ориентированной на результат, а не на процесс
- Time-limited — ограниченной во времени



Проблема №1

Неверная постановка целей

Осмысление целей проекта может привести к изменению **содержания** и **сроков** проекта

НЕ РАБОТАЙТЕ ВСЛЕПУЮ

Включите посадочные огни!



Проблема №2

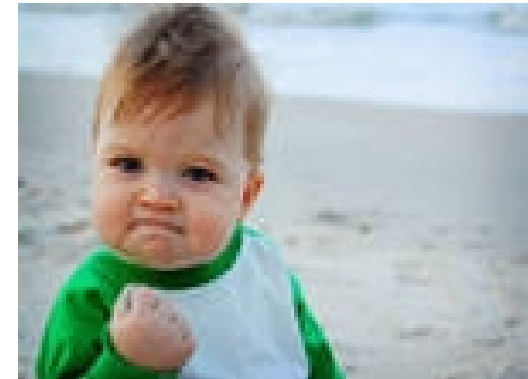
Сопротивление персонала изменениям



Проблема №2

Сопротивление персонала изменениям

- Персонал ВСЕГДА сопротивляется изменениям в устоявшейся схеме работы, какими бы позитивными не были изменения и какой бы неэффективной не была старая схема.
- Персонал защищает старую схему работы применяя любые доступные средства: обвинения в некомпетентности исполнителя, в неработоспособности ПО, откровенный саботаж внедрения.



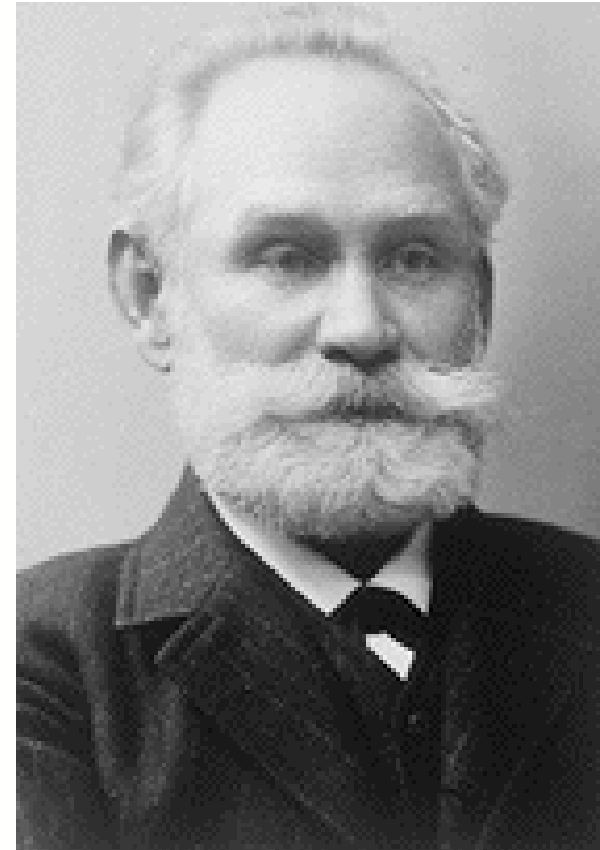
Проблема №2

Сопротивление персонала изменениям

Д.м.н., академик, И.П.Павлов

Динамический стереотип - форма целостной деятельности больших полушарий головного мозга высших животных и человека, выражением которой является фиксированный (стереотипный) порядок осуществляемых ими условно-рефлекторных действий.

Другими словами — это то, что обуславливает наши **навыки, привычки, схемы поведения** и т. д.



Проблема №2

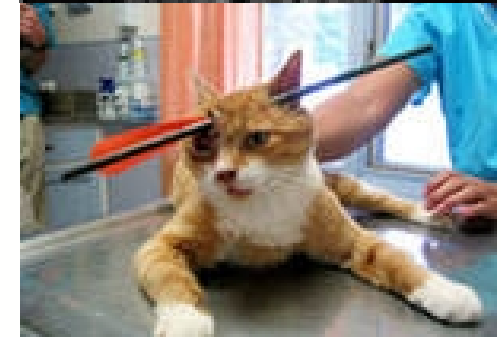
Сопротивление персонала изменениям

"Выработка ДС — значительная нагрузка на центральную нервную систему, но однажды выработанный стереотип автоматизируется и становится инертным. Поэтому перестройка ДС вызывает большое напряжение нервных элементов коры больших полушарий, выходящее иногда за пределы их функциональных возможностей и нередко ведёт к нарушениям в высшей нервной деятельности.."

[Павловские среды, т. 3, М. — Л., 1949]

"Мне кажется, что часто тяжелые чувства при изменении обычного образа жизни, при прекращении привычных занятий, при потере близких людей..имеют свое физиологическое основание..в изменении, в нарушении старого динамического стереотипа и в трудности установки нового"

[Павлов И.П. Избранные произведения. — Л., 1949]



Проблема №2

Сопротивление персонала изменениям

Сопротивление изменениям —
абсолютно нормальная реакция
здорового человека

Руководители должны помочь
своим специалистам выработать
новые динамические
стереотипы и оставить в
прошлом старые.

А не поддаваться панике и
останавливаться на пол-пути.



Проблема №2

Сопротивление персонала изменениям

Для этого руководители могут :

- Проводить совещания со специалистами и разъяснять цели компании в области автоматизации, необходимость изменений и важность проекта для компании
- Разработать и применять схему **МОТИВАЦИИ**

Подробнее о мотивации далее..



Проблема №3

Отсутствие поддержки руководства



Проблема №3

Отсутствие поддержки руководства

Проявления:

- **Высшее руководство** (ген.директор, тех.директор, дир. по производству), то есть кураторы (спонсоры) проекта, **участвуют** в делах проекта **формально**.
- Контроль за результатами проекта со стороны руководства отсутствует до тех пор, пока проект не оказывается на краю пропасти. Но уже, как правило, поздно контролировать.



Проблема №3

Отсутствие поддержки руководства

Проявления:

- Проекту не уделяется достаточно времени, сотрудники не выполняют требуемых работ (испытания подсистем, наполнение справочников) в срок, ссылаясь на высокую производственную загрузку. Работы «повисают». Сроки проекта «летят».



Проблема №3

Отсутствие поддержки руководства

Проявления:

- Невнимательное отношение к назначению руководителя проекта:
 - 1) Руководитель проекта со стороны заказчика ниже в служебной иерархии руководителей всех задействованных в проекте подразделений. Не может самостоятельно решить проблем, так как не обладает достаточными полномочиями.
 - 2) Руководитель проекта назначен формально. Слишком высокая должность, решение оперативных задач — не его уровень. Проблемы решаются медленно и без энтузиазма.



Проблема №3

Отсутствие поддержки руководства

- **Топ-менеджеру необходимо находиться не над проектом**
- **А внутри проекта, быть «идеологом» и самым заинтересованным в успехе проекта лицом**



Проблема №3

Отсутствие поддержки руководства

Куратор проекта должен:

- регулярно присутствовать на совещаниях проектной команды (минимум раз в месяц) и быть в курсе всех дел
- контролировать выполнение работ как исполнителя, так и своих специалистов. Требовать соблюдения сроков и качества результатов (соответствия результатов целям)
- ответственно подходить к назначению руководителя проекта со стороны заказчика. Иметь смелость сменить кандидатуру, если текущий РП не справляется со своими задачами

Проблема №3

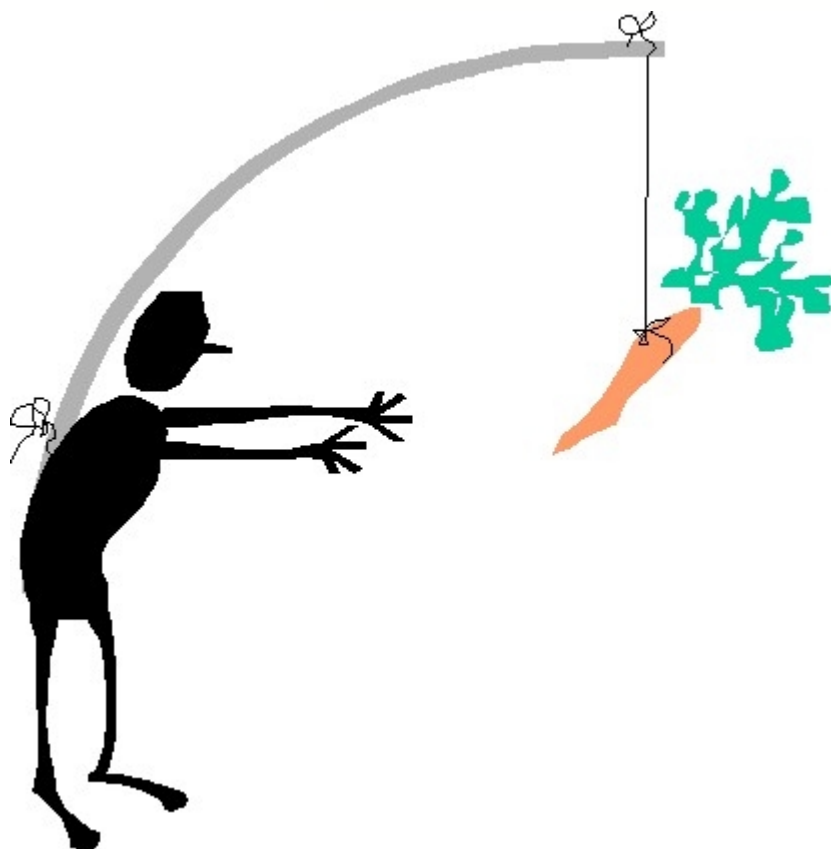
Отсутствие поддержки руководства

Куратор проекта должен:

- выделять необходимое количество ресурсов.
Варианты:
 - 1) Выделяется фиксированное количество часов в день, которое сотрудники будут посвящать проекту. Ставятся конкретные сроки. Контролируется результат.
 - 2) Проектные задачи выполняются параллельно с текущими производственными. Вопрос распределения времени решается на уровне начальников подразделений. Ставятся конкретные сроки. Контролируется результат.

Проблема №4

Отсутствие мотивации персонала



Проблема №4

Отсутствие мотивации персонала

Проявления:

- Проект требует **дополнительных усилий** от сотрудника **во имя целей организации**, при этом явных преимуществ для самого сотрудника может и не быть.

Дело осложняется такими факторами:

- Низкий уровень оплаты труда
- Высокая производственная нагрузка
- Естественное сопротивление изменениям

Проблема №4

Отсутствие мотивации персонала

Проявления:

- В результате персонал выполняет проектные задачи неохотно, медленно и некачественно.
- Затем (когда уже поздно) выясняется, что:
 - В справочниках введено много неправильных позиций
 - На сегодня запланировано предоставление протоколов испытаний, но к испытаниям еще никто не приступил
 - В ходе испытаний было пропущено много ошибок и несоответствий

Проблема №4

Отсутствие мотивации персонала

Очевидно, что в таких условиях людям нужна мотивация. Какой-то дополнительный стимул, ведущий к достижению целей компании.



Проблема №4

Отсутствие мотивации персонала

Как должно быть:

- Перед началом проекта должна быть продумана схема материальной мотивации персонала, задействованного в проекте. Схема должна быть доведена до исполнителей.

Пример из практики:

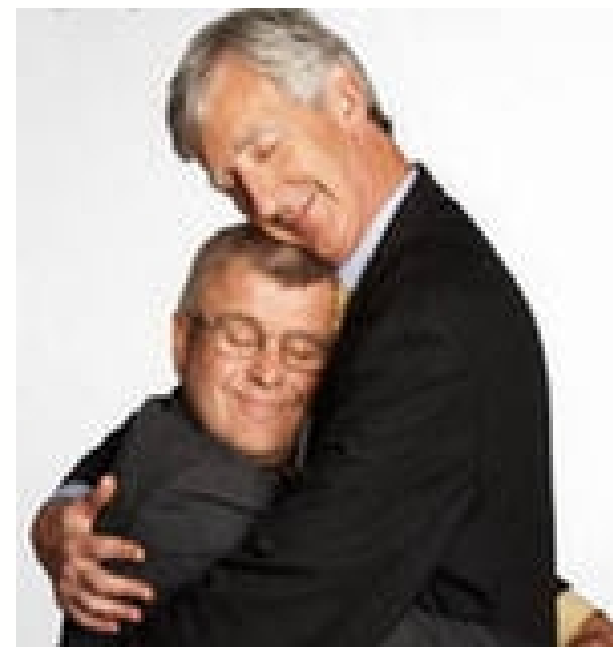
- 11% от бюджета проекта было выделено в фонд мотивации.
- Люди оставались на работе, чтобы завершить задачи, порученные РП, в срок
- Размер поощрения устанавливался по результатам работы отдельно каждому сотруднику

Проблема №4

Отсутствие мотивации персонала

Как должно быть:

- Помимо материального поощрения, не стоит забывать о нематериальных стимулах:
 - Возможности карьерного роста сотрудников, наиболее полно освоивших новые принципы работы
 - Похвала руководства на совещаниях, благодарности в письменной форме, грамоты
 - Профессиональный рост, самореализация



Проблема №4

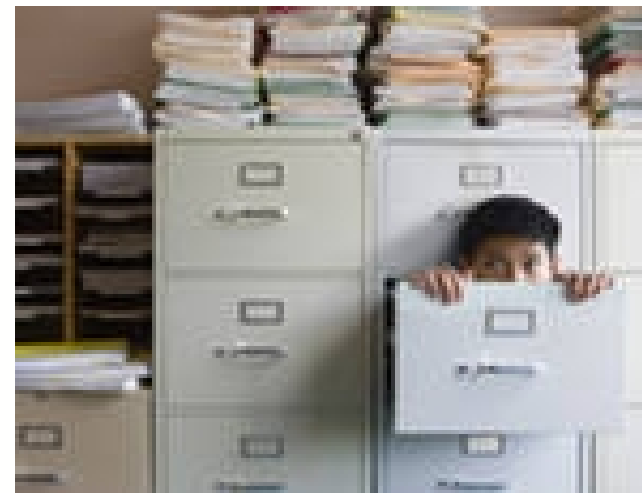
Отсутствие мотивации персонала

Мотивация не отменяет необходимости контроля результатов

Пример из практики:

Некоторые «талантливые» специалисты делали имитацию работы вместо работы, создавая головные изделия, но не создавая их состав в ЛОЦМАН:PLM в ходе испытаний.

(пользуясь поверхностной проверкой результатов)



Резюме. Факторы успеха

- **Правильное целеполагание**
 - SMART-цели
 - готовность к пересмотру бизнес-процессов
- **Преодоление сопротивления изменениям**
 - правильное отношение к сопротивлению персонала со стороны руководства
 - помощь в преодолении сопротивления изменениям на всех уровнях (просветительская работа, мотивация)
- **Поддержка руководства**
 - участие высшего руководства в делах проекта
 - постоянный контроль результатов
 - назначение подходящего РП
 - выделение достаточного количества ресурсов
- **Мотивация**
 - понятная схема материальной мотивации
 - нематериальная мотивация

Спасибо за внимание. Ваши вопросы

- gulfstream@ascon.ru
- <http://www.gulfstream-mrp.ru>
- +7(495)783-2559
- АСКОН