

Алексей Затопляев |
президент клуба ИТ-директоров
Калининграда

НЕУСТАВНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Мне бы хотелось рассказать вам про то, как исполнитель и заказчик выстраивали свои отношения на протяжении полутора лет совместной работы в большом проекте за рамками формальных договорных обязательств.





УЧЕБКА

Несколько лет тому назад наша компания приняла решение о смене своей торговой системы. Не буду останавливаться подробно на деталях самого выбора, это тема для отдельной статьи. Скажу только, что в результате тендера, основным условием участия в котором считалось обязательное проведение экспресс-обследования нашей торговой сети каждым из его участников, после череды многочасовых заседаний во главе с собственниками компании, после неудачного старта с одной очень известной в стране консалтинговой компанией мы начали свой совместный марафон с мало кому знакомой московской компанией и системой ее собственной разработки. Специально не называю ничьих имен собственных, поскольку речь в этой истории больше пойдет не про конкретных людей, хотя именно благодаря им проект и состоялся, а про попытку построить правильные отношения в этом проекте в принципе.

Итак, сторона заказчика изначально понимала и потратила немало усилий, чтобы убедить в этом и исполнителя, какой долгий путь придется проделать, чтобы заменить одно «очень глубоко кастомизированное» собственными силами решение на продукт, способный обеспечить не только поддержку нашему бизнесу, но и соответствовать планам его развития, которые на тот момент созревали в головах первых его руководителей. Именно поэтому я употребляю слово марафон, так как нужно было не просто (хотя кто говорит, что это просто?) заменить одну систему на другую, а повторно провести на неизвестной нам платформе модификацию стандартных решений исполнителя, причем теперь уже не только «вглубь», но и «вширь».

Именно с этого момента и начали складываться наши непростые, но доверительные отношения. Наш исполнитель первоначально был совершенно не готов к такому повороту событий, когда заказчик вместо того, чтобы «поймать» его на незнании деталей и специфики нашего бизнеса и принять в качестве базовой трудоемкости его экспертную и явно заниженную оценку, зафиксировав

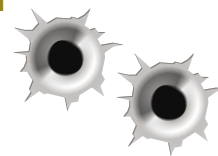
ее в контракте, настойчиво пытался доказать, что «видение мира» несколько сложнее, чем представляется на этом этапе. Мы сознательно приняли такой подход, чтобы ни у одной из сторон не сформировались неоправданные ожидания относительно возможности быстрого и простого достижения результатов проекта, и как следствие, недооценки количества тех ресурсов, которые должны были быть выделены для его реализации.

менеджмент проекта. Собственно, о нем дальше и пойдет речь.

КАЗАРМА

Итак, при вступлении в долгие совместные отношения совершенно очевидным было желание попытаться заложить все возможные осложнения в этих самых отношениях в текст договора. Совершенно очевидно также, что сделать это было невозможно. И хотя сам договор до сих пор остается самым

ИМЕННО С ОЦЕНКИ РИСКОВ И НАЧАЛАСЬ РАБОТА НАД УСТАВОМ ПРОЕКТА, ОСНОВНОЙ ЗАДАЧЕЙ КОТОРОГО БЫЛО СОЗДАТЬ БОЕСПОСОБНУЮ КОМАНДУ



Изначально мы ориентировались на срок совместной активной работы в проекте в течение года, максимум полутора. Но (посыпаю голову пеплом) нам не удалось за это время выполнить весь объем намеченных работ, хотя именно в течение первых полутора лет основные бизнес-процессы мы все же «под себя подмяли». При этом, по прошествии уже четырех лет с начала работ, мы все еще продолжаем наше сотрудничество, решая совместно те или иные задачи, которые ставит перед нами бизнес. Конечно, это уже не та форма активной работы, которая имела место быть в начале проекта, когда только что ночевать не приходилось в офисе, чтобы заставить работать то, что работать отказывалось в соответствии с нашим пониманием в принципе. Но мы все еще что-то пишем, согласовываем, внедряем какой-то новый функционал (прошу не цепляться к словам «что-то» и «какой-то», я владею вопросом, о чем именно идет речь).

Уверен, это всем известная проблема: когда проект очень большой, внешняя среда настолько сильно претерпевает изменения, что многие изначальные требования становятся по ходу дела невостребованными, а вместо них на повестку дня выходят совершенно новые, о которых раньше никто даже не задумывался. Это как раз тот момент, который должен грамотно разруливать

пухлым в моей айтишной практике, нам удалось формализовать только те пункты, которые в той или иной степени влияют в первую очередь на финансовые обязательства сторон. Понятное дело, что просто за «обещание заплатить» работать никто не станет, поэтому надо было точно осознавать разницу в стоимости человека-часа разных специалистов, условия их привлечения к работе в офисе исполнителя и в офисе заказчика, и зафиксировать все эти договоренности на бумаге в форме, приемлемой для обеих сторон. Помимо всего прочего, договор формулировал правила бумажного документооборота между сторонами и кучу прочих формальностей, без которых невозможны отношения между двумя хозяйствующими субъектами.

Тем не менее сразу после подписания договора проектная команда, которая в тот момент еще таковой только-только становилась, приступила к разработке документа, определяющего как раз правила работы самой себя и распределение ролей и ответственности внутри нее же. Таким документом должен был стать устав проекта.

Так, изначально был определен спонсор проекта, причем не какой-то виртуально существующий представитель заказчика, который должен принимать решение о выделении средств на проект из уже известного бюджета,



а совершенно конкретный собственник бизнеса, являющийся одним из соучредителей компании. И он был не просто ознакомлен с целями и задачами, а ознакомлен настолько глубоко, что сам себе мог ответить на вопрос, зачем и на что он собирается потратить такие деньги (вот ТАКИЕ!) и какие риски при этом существуют: во-первых, что деньги будут потрачены, а результат не достигнут; во-вторых, что денег может потребоваться немного больше (или гораздо больше), если собственные требования заказчика будут возникать быстрее, чем они будут реализовываться и запускаться в жизнь. Или, в-третьих, что произойдет, если систематически сторонами не будут выполняться требования сторон друг к другу. И т. д. и т. п.

Собственно, именно с оценки рисков и началась работа над уставом проекта, основной задачей которого было создать боееспособную команду. Если договор более фокусировался на фискальной стороне отношений, то есть в ментальном плане нес скорее отрицательную эмоциональную составляющую (в первую очередь, конечно же, для заказчика, поскольку это его деньги), то устав работал на усиление морального духа, на определенность процедур при приня-

тии решений и, как следствие, на получение уверенности при разрешении любых вопросов. Если не согласен такой-то представитель заказчика с таким-то документом, вопрос переадресовывается менеджеру проекта. Не может он найти решение вопроса — иди выше по команде, к более высокому руководству проекта, и т. д. Любая процедурная сложность завершается ее разрешением, потому что определено лицо, в компетенцию которого входит это решение найти.

Итак, вслед за спонсором были определены такие должности в проекте, как генеральный заказчик и генеральный исполнитель проекта, в нашем случае это были генеральные директора обеих компаний. Учитывая статус проекта, его жизненную важность для обеих сторон, управление проектом было выведено именно на этот уровень. При этом, чтобы обеспечить не формальное, а действительное руководство, мы договорились и зафиксировали это в уставе, что регулярно (не реже, чем раз в два месяца) будут проводиться очные встречи проектной команды на территории заказчика в рамках координационных комитетов. В них в обязательном порядке будут принимать личное участие все члены команды во главе с «генеральными» ее

руководителями. И так было. При этом заседания комитета обычно длились часов по 6–8, а иногда растягивались и на пару дней.

Следом была введена должность координатора проекта со стороны заказчика. Им был назначен автор этой статьи, уже занимавший в то время пост ИТ-директора. Несмотря на кажущийся уклон обязанностей в основном в организационные вопросы, на самом деле на мне лежали также задачи, непосредственно связанные с разрешением вопросов реализации того или иного функционала. Нужно было осознать наши требования, оценить возможность их воплощения исполнителем и найти приемлемый компромисс между требуемой функциональностью и вариантами ее реализации. Цитирую из текста документа: «Координатор принимает оперативные решения в случае возникновения рабочих противоречий в подходах к выполнению работ и задачах проекта». И сколько их было! Хотя, собственно, это и есть работа ИТ-директора, как я ее понимаю.

Далее дошла очередь до определения основных «рабочих лошадок», тех ключевых фигур, на которых лежала основная техническая работа по управлению работами в проекте. На роль менеджеров проекта с обеих сторон были назначены, уверен, самый сильный специалист из нашей команды и, я надеялся, такой же со стороны исполнителя. По факту оказалось немного не так, но с пониманием ситуации пришло и понимание важности этих должностей, в результате чего исполнитель сам поменял своего менеджера на более значимую фигуру из состава своей команды. В общем, приблизительно через полгода весь менеджмент окончательно сложился и притерся друг к другу настолько, что можно было не беспокоиться о каком-либо недопонимании в организационных или технологических вопросах.

СПЕЦНАЗ

Но как бы глубоко мы ни пытались прописать взаимоотношения членов команды, совершенно необходимо, чтобы в этих отношениях возникло чувство, призванное пробудить к жизни весь творческий потенциал команды. Если



лидер, то не формальный, а человек, степень доверия к которому у подчиненных безгранична, заслужена опытом, знаниями, харизмой, наконец. Если член команды, то не «раб бессловесный», а полноправный боец с правом голоса, своим мнением, которое он может свободно высказывать, и высоким уровнем самосознания и самодисциплины.

Другого способа узнать лучше друг друга, кроме как начав совместно работать, не существует. Нужно съесть тот самый пуд соли, чтобы начинать понимать друг друга с полуслова, доверять друг другу без излишней оглядки, идти навстречу друг другу с уверенностью, что и вторая сторона поступает так же.

Как мне кажется, мы довольно далеко продвинулись в том, чтобы в этом проекте чувствовать плечо второй стороны и конкретных людей внутри команды. И рассчитывать на обязательность исполнения своей части работы вне зависимости от того, в письменном или устном виде она была очерчена. Почему я так акцентирую внимание именно на этих, вроде бы, очевидных вещах? Да потому, что, увы, на практике очень часто встречаются совершенно обратные проявления.

Что же более всего повлияло на создание и поддержку командного духа?

Во-первых, этому способствовала регулярность наших встреч, которая вскорости привела к существованию каких-то личных знакомств, интересов и неформальным контактам за рамками работы (хотя времени на это катастрофически не хватало). Даже

ДРУГОГО СПОСОБА УЗНАТЬ ЛУЧШЕ ДРУГ ДРУГА, КРОМЕ КАК НАЧАВ СОВМЕСТНО РАБОТАТЬ, НЕ СУЩЕСТВУЕТ



координационные комитеты всегда начинались обменом искренними любезностями и личными вопросами первых руководителей компаний друг к другу. Что уж говорить про персонал, который временами совместно дневал и ночевал на своих рабочих местах!

Во-вторых, мы, т. е. заказчик, согласились в вопросах технологических и технических быть ведомой стороной. Те наши сотрудники, которые были приняты на проект, прошли обучение в московском офисе исполнителя, а потом по ходу выполнения работ все больше

и больше нарабатывали знания и опыт, выступая в роли программистов, при этом изначально подчиняясь менеджеру проекта со стороны исполнителя. Весь программный код проходил последующую приемку архитектором системы наравне с точно такими же наработками собственных программистов исполнителя. Это изначально ставило всех

в равные условия, никого не выделяло принадлежностью к кастовой группе разработчиков системы и формировало общее видение результатов, на достижение которых работал весь коллектив под единоначалием самого опытного.

В-третьих, в состав команды тем же уставом была включена рабочая группа специалистов заказчика, в которую вошли наши ключевые специалисты со стороны бизнеса: владельцы бизнес-процессов, эксперты и ключевые пользователи, всего 13 человек. Они обеспечивали взаимосвязь в основном айтишной группы разработчиков и внедренцев с реальной жизнью, не давая возможности слишком оторваться от ее реалий и ни на минуту не потерять из виду главную цель — обеспечить автоматизацию их собственной работы. Чтобы эти специалисты не относились к свалившейся на них нагрузке как исключительно к дополнительной работе, был организован почасовой учет их личного участия в работах и установлены соответствующие ставки оплаты.

В результате по ходу проекта стало, несмотря на казуистику действовавшего договора, довольно просто решать вопросы на уровне устного соглашения или простого делового рукопожатия. Короткое «Договорились!» в телефонную трубку стало основной отправной точкой, после которой можно было предпринимать практические шаги, не беспокоясь за то, что тебя «кинут». Не так-то просто было добиться такой высокой степени доверия, но по ходу проекта эта сложившаяся практика ни разу не подвела.



САМОВОЛКА

В общем-то, все варианты взаимодействия в той или иной степени были формально прописаны. Однако в таком долгом проекте, когда напряжение не удастся снять даже коротким недельным, максимум десятидневным, отпуском, нужны шаги за рамками официальных отношений, направленные на поддержание высокого морального духа и желания работать «вопреки, а не благодаря».

И в этом смысле ничто не может заменить личные контакты членов команды друг с другом. Долгое время программисты исполнителя жили у нас в городе на съемных квартирах, причем жилье им было предоставлено нами, и именно заказчик нес ответственность за «цивильность» быта — уборку и стирку, работоспособность утюгов и чайников, и очень часто за доставку наших коллег в их «спальные номера» после поздних бдений за экранами мониторов. Оказалось, все это не так сложно, большинство коллег с искренней готовностью отзывались на необходимость подвезти кого-нибудь в сторону дома или работы на своем личном автотранспорте. А организация всех остальных бытовых мелочей лежала на координаторе проекта.

«Народ» всегда вместе обедал, хлебная ложка из одной тарелки, по вечерам периодически устраивая набеги на местные пивные рестораны. Наши коллеги из Москвы даже стали подгадывать свои командировки к нам таким образом, чтобы остаться здесь на выходные, а иногда и приехать вместе со своими вторыми половинками.

Не могу сказать, что по ходу проекта у кого-то возникла настоящая дружба, но дружеские отношения — точно. Я до сих пор консультируюсь с одним из руководителей проекта, который уже как пару лет в компании исполнителя не работает.

В какой-то момент, ближе к заключительной стадии проекта, руководство осознало сам факт наличия таких отношений и даже попробовало взять инициативу на себя. Сюда, к нам в компанию, с целью «знакомства с объектом автоматизации» была организована поездка практически всех сотрудников исполнителя, кто имел отношение к участию в проекте. Причем вместе с семьями и детьми. Пока официальные лица участвовали в работе очередного координационного комитета, остальные предавались заслуженному отдыху: экскурсия по городу, экс-

курсия по самому большому нашему торговому центру, праздничный обед и последующий отдых в совершенно замечательном уголке нашей области на Куршской косе.

НАГРАДЫ ГЕРОЯМ!

Не могу не написать и про торжественный акт, который на завершающем этапе основной фазы проекта был принят его руководством.

Мы провели общую встречу всех членов команды прямо на «объекте автоматизации», в торговом центре, где за пару месяцев до этого была запущена новая система. Собрали в актовом зале практически всю команду, состоявшую из сотрудников исполнителя, бизнес-пользователей заказчика, менеджеров, программистов, технарей... Звучали теплые слова в отношении друг друга, оценивался объем проделанной работы, вручались всем памятные знаки участника проекта (которые, смею заверить, с гордостью до сих пор висят у многих на стенах их кабинетов). Фото, статьи в специализированной прессе — в общем, все, что должно сопровождать знаковое событие в жизни компании. Айтишному проекту уделено было внимания ничуть не меньше, чем, скажем, открытию нового торгового центра в нашей сети.

ДЕМБЕЛЬ, ИЛИ В КАЧЕСТВЕ ЗАКЛЮЧЕНИЯ

На какой-то из конференций услышал из уст Олега Вайнберга такое определение «хорошего исполнителя»: это такая компания, про наличие которой после окончания проекта с чистой совестью можно забыть. Понятно, что это было заявление ради «красного словца», целью задать тему для последующей дискуссии. И сделано было в свойственной Олегу манере красивых, но категоричных метафор. В реальности очень редко получается выбросить визитки своего партнера за дальнейшей ненужностью. И в таком случае лучше оставить в практике постпроектных отношений с исполнителем нулевое сальдо в фискальных взаиморасчетах и приятные воспоминания от участия в общей Работе (с большой буквы) с конкретными людьми. ❏

