

12. Управление след провал на софтуерен проект

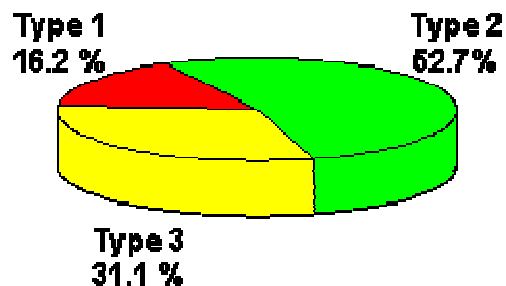
1. Въведение

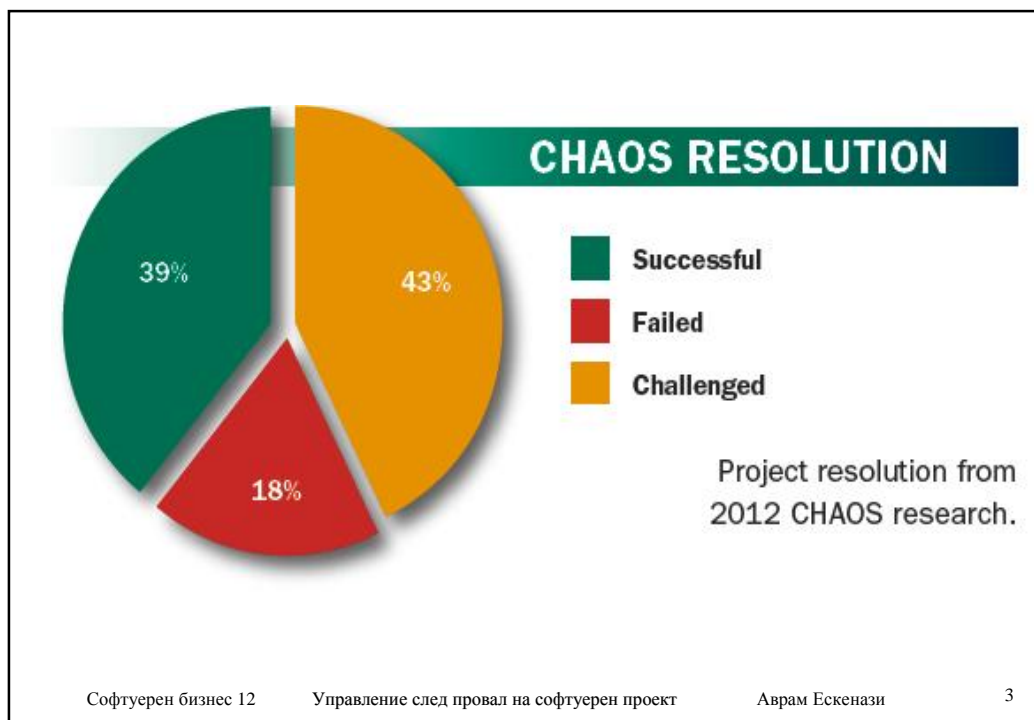
1.1. Струва ли си разглеждането на проблема

Съгласно [2] (1994) има 3 типа софтуерни проекти:

- ❑ Тип 1 (**успешен**): Завършен навреме в рамките на бюджета си и съдържащ всички поискани в заданието възможности
- ❑ Тип 2 (**проблематичен**): Завършен и годен, но просрочен, с превишен бюджет и/или с непълна функционалност
- ❑ Тип 3 (**провален**): Прекратен в даден момент на разработката.

Project Resolution by Type





	2004	2006	2008	2010	2012	Project resolution results from CHAOS research for years 2004 to 2012.
Successful	29%	35%	32%	37%	39%	
Failed	18%	19%	24%	21%	18%	
Challenged	53%	46%	44%	42%	43%	

Софтуерен бизнес 12 Управление след провал на софтуерен проект Аврам Ескенази 4

Time and cost overruns, plus percentage of features delivered from CHAOS research for the years 2004 to 2012.



Вижда се, че положението се е **подобрило** – **провалените проекти (тип 3) са намалели (31%→18%), успешните (тип 1) – нарастват (16%→39%)**.

Дори и този процент да продължи да намалява, това ще става все по-бавно.

Като се имат предвид **разнообразните и значителни щети** от това явление, ясно е, че следва да се предприемат **мерки** за компенсирането им.

Щетите могат да бъдат:

- ❑ **финансови** - неполучени средства, платени неустойки,
- ❑ **морални** - намалено или загубено доверие,
- ❑ **операционни** – нарушени тактически и дори стратегически планове.

1.2. Основни направления/цели на реакциите

Целта им е да ограничат и/или минимизират щетите в упоменатите направления.

Следователно са насочени към

- ❑ **операционна въздържаност и защита,**
- ❑ **възстановяване на доверието,**
- ❑ **извличане на организационни поуки.**

В “по-стари” области тези проблеми **отдавна** се дискутират и решават.

По отношение на **софтуерното производство** сме в самото **начало** [1].

2. Конкретизиране на мерките

2.0. Обща схема

В [1] на базата на анкети, събрани данни, тяхното класифициране и анализ, се предлагат **18 вида мерки**.

От тях **10** са обособени като **най-важни**.

Те са отнесени към горните 3 направления/цели.

2.1. Операционна защита

Мярка 3 – **план за непредвидена ситуация (contingency plan)**.

Има 2 варианта

- **имало е** такъв от самото начало;
- **не е имало**, следователно трябва да се направи при възникналата ситуация.

Във втория случай се препоръчват **съвместни действия с клиента.**

Следва да се оцени дали първоначалната бизнес цел е все още актуална.

Ако това е все още така – да се направи опит за намиране на **алтернативен път** за постигането ѝ.

При очевидно по-кратки срокове и по-малко средства да се подходи **като към нов проект.**

При това да се разгледат:

- **редуцирани цели** (по-тясна функционалност на продукта),
- вече **отхвърлени варианти** за решение

Тази мярка е **много трудна и не винаги е успешна.**

Мярка 7 – подпомагане на екипа и нови задачи (staff counselling and appropriate new assignments)

Обикновено членовете на екипа са положили големи усилия в проваления проект.

В резултат повечето от тях се чувстват **виновни, изолирани или незащитени.**

Важно е да им се осигури **възможност да изразят** съображенията и чувствата си.

Заедно с това да им бъдат възложени **нови задачи** с цел “реинтегрирането” им в колектива.

Някои експерти обаче смятат, че това **не следва да се прави.**

Те препоръчват **отговорните за провала да бъдат освободени.**

Това помага и за **възвръщане доверието** на клиента.

Мярка 9 - преглед на подобни проекти и на дългосрочните планове (review related project decisions and long-range IT plans).

Провалът на дадения проект би могъл да повлияе на плановите на други фирмени проекти, както и на дългосрочните планове на фирмата.

Следва да се установи **доколко провалът на този проект може да се отрази на успеха на други проекти.**

Трябва да се направи **преоценка на разпределението на ресурси.**

В крайна сметка следва да се види дали конкретният провал няма да се отрази на **дългосрочната стратегия на фирмата.**

Мярка 10 - определяне отговорността на външни фактори (determine responsibility of vendors).

Следва да се установи дали **външни консултанти** и/или **подизпълнители** не носят **отговорност за провала** и каква е нейната степен .

Ако е така, трябва да се проведат с тях **преговори за съответни обезщетения.**

При незадоволителен изход – да се разгледат възможности за решение по **съдебен път.**

И тук обаче има експерти на **противното мнение.**

Те считат, че тази мярка може да доведе до **контрапродуктивност** и до опити за **прехвърляне на отговорности** извън фирмата.

2.2. Възстановяване на доверието

Мярка 1 – **подготвяне на комуникационен план** (**prepare a communication plan**).

Създаване на **група за комуникация** с цел **информиране** на всички засегнати за:

- **решението** за прекраяване на проекта,
- **основанията** за това решение,
- предприеманите **оздравителни мерки**.

Честно и ясно **оповестяване на фактите** с цел **редуциране** на слухове, безотговорни обвинения и прехвърляне на отговорности и вини.

Успокояване на членовете на екипа на проваления проект.

При необходимост - **включване** в тази мярка и на **висш ръководител**.

Мярка 6 – **осигуряване на непрекъснатост на функционирането** (**ensure continuity of service**).

От критично значение е конкретният провал **да не се разпространи** върху останалите екипи на фирмата.

ИТ специалистите **не трябва да губят контрол** върху текущата си работа.

Планираните други задачи (проекти, услуги) следва да продължават да се изпълняват.

По този начин **провалът ще се третира като “изолиран”** случай (изключение) и няма да накърни доверието във фирмата.

Мярка 8 – извличане на поуки от грешките (learn from mistakes).

Ръководителят на проекта трябва да е праволинеен и честен.

Ако фактите го доказват, той следва **да поеме отговорност за всички допуснати грешки.**

Смята се, че ако грешките не са били катастрофални и провалът - пълен, подобно поведение ще бъде **благоприятно за този ръководител в дългосрочен план.**

Учудващо, все пак някои експерти са склонни да **не препоръчват прекалена откритост** и самокритичност на отговорния ръководител на проект.

Те смятат, че при такова поведение **ползите биха били по-малко от вредите.**

2.3. Извличане на организационни поуки.

Мярка 2 – извършване на post-mortem анализ (perform a post-mortem audit).

Следва да се осигури **безпристрастна** страна (група), която да извърши post-mortem преглед на проекта.

Този преглед трябва **да обхване вижданията** по провала на:

- **висшите ръководители,**
- **членовете на екипа** на проекта,
- **фирмените контролори,**
- **външни участници и инспектори** (ако е имало такива).

Основната цел на този анализ е **да се намерят съществени причини за неуспеха.**

Като следствие от това – да се направят **препоръки** за бъдещо избягване на подобни случаи.

Тази мярка най-често е особено **трудна и болезнена**.

Няма обаче по-добър начин за разкриване на причините за провала и за намаляване вероятността от аналогични бъдещи неуспехи.

Самите **висши ръководители**, макар да имат интерес от пълното разкриване на истината, **се опасяват** от отваряне на стари рани и възникване на усложнения.

Мярката трябва **да се проведе възможно най-бързо**.

Въпреки че преките участници в проваления проект трябва да бъдат изслушани внимателно, винаги трябва да се **запазва известна дистанция** от тях.

Мярка 4 – промяна на текущия процес на разработване с цел отразяване поуките от провала (**modify the current development process to reflect lessons learned**).

На основата на резултатите от post-mortem анализа следва да се определят необходимите промени в съществуващите елементи на разработване – **процеси, практики, методологии, инструменти**.

Трябва да се използва случая **да се сравнят процесите** във фирмата **с тези във водещите фирми** (доколкото е налице информация за тях).

Подобна процедура на сравнение може да се направи и **по отношение на известните стандарти** в софтуерното производство.

Мярка 5 – разкриване на индивидуалната роля и отговорност на всеки (reflect on your own role and responsibilities).

Всеки участник в провала следва **самостоятелно да анализира собствените си действия** в рамките на сложните взаимодействия с останалите участници.

Ясно е, че (особено за редовите членове) възможното **влияние върху действията на другите е минимално.**

Но за **собствените действия** това очевидно не е така.

Случаят е удобен за **разбиране** на собствените силни и слаби страни.

Последното пък е стъпка към вземане на мерки за **преодоляване на собствените слабости** още при следващия проект.

3. Заключение бележки

Начинът на избор, анализ и систематизиране на **изброените 10 мерки** ги прави **надеждни и полезни** за приложение.

В различните фирми има обаче **допълнителни фактори**, които могат да попречат на прилагането им или да доведат до неефективното им прилагане,

Такива са:

- “политическият” **климат** във фирмата в дадения момент,
- степента на наличие на необходимите **ресурси**,
- **авторитетът** (силата) на висшите ръководители,
- липсата на съществени **неуспехи до момента**.

Factors of Success	Points
Executive management support	20
User involvement	15
Optimization	15
Skilled resources	13
Project management expertise	12
Agile process	10
Clear business objectives	6
Emotional maturity	5
Execution	3
Tools and infrastructure	1

Литература

1. **Iacovou C. L., A. S. Dexter, Surviving IT Project Cancellation**, Comm. of the ACM April 2005/Vol. 48, No. 4, 83-86.
2. **Standish Group International, The CHAOS Report 1994.**
3. **Standish Group International, The Extreme CHAOS Report (2003).**
4. **B. Collier, T. DeMarco and P. Fearey, A Defined Process for Project Postmortem Review**, IEEE Software, pp. 65–72, July 1996.
5. **Standish Group International, CHAOS Manifesto 2013.**