МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ "ЛЬВІВСЬКА ПОЛІЕХНІКА"

ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ



**Реферат**

*з дисципліни*

***«Методології впровадження ПЗ»***

*на тему:*

# «Впровадження програмного продукту. Особливості роботи бізнес-консультанта»

Виконав: студент ІПДО

спеціальності 7.05010301

«Програмне забезпечення систем»

групи ПЗС-31

Гринчук Т.А.

Прийняла:

доцент Коротєєва Т.О.

Львів - 2015

# ****Впровадження програмного продукту з погляду бізнес-консультанта.****

# **Перед тим, як говорити про якісь дії, я хочу вам нагадати дуже важливий момент. Ви - не продавець програмного забезпечення. Ви - бізнес консультант. А тому ваша основна мета - це вирішити поставлені завдання, а не продати якесь ПО ...**

# ****Ще раз: головне - вирішити поставлене бізнес-задачу!****

# **У вас немає якоїсь зацікавленості в тому, щоб продати якийсь продукт. Більше того, ви його не продаєте в принципі. Клієнт купує вибране вами програмне забезпечення не у вас, а у розробника. А тому, якщо нове програмне забезпечення буде просто виконувати такі ж функції, що і старе, своє завдання ви не виконали.**

# **Ви впроваджуєте таке програмне забезпечення, яке буде:**

# **Ефективно вирішувати ті завдання, які поставив перед вами клієнт.**

# **Допоможе вам знайти рішення проблем, які виникли в бізнесі.**

# **А також, природно,**

# **буде вирішувати всі ті завдання, які вирішувало старе програмне забезпечення.**

# **Саме такий програмний продукт ви повинні були вибрати на попередньому етапі роботи, а потім успішно презентувати клієнтові. Більше того, коли ви спілкуєтеся з клієнтом, я взагалі не раджу робити акцент на тому, що ви впроваджуєте якесь конкретне програмне забезпечення. Звичайно, ви виконуєте цю роботу і, звичайно, говорите про неї, в тому числі, з клієнтом. Але необхідно постійно пам'ятати і озвучувати (у тому числі в плані робіт), що ви не просто впроваджуєте ПО, ви вирішуєте певні завдання.**

# ****Наприклад:****

# **Перед вами було поставлено завдання: впровадити облік еквайрингових операцій. При використанні поточного програмного забезпечення такий облік або не ведеться взагалі, або ведеться некоректно.**

# **Ви знаєте, що це завдання можна ефективно вирішити, якщо впровадити 1С Управління торгівлею . Більше того, цей компонент буде також ефективно працювати з тими завданнями, які вирішує поточний програмний продукт. В результаті ви пропонуєте до впровадження 1С Управління торгівлею. Але в плані роботи ви описуєте ці процеси як «Впровадження обліку еквайрингових операцій». Тому що саме вирішення цієї задачі є вашою метою. Це повинні постійно пам'ятати і ви, і ваш клієнт.**

# **Чому це так важливо? Правильна постановка мети допомагає правильній реалізації проекту. Ось як зазвичай виглядає типовий процес впровадження ПЗ в більшості випадків:**

# **Отримали перелік завдань, які потрібно реалізувати.**

# **Допрацювали програмний продукт з урахуванням побажань клієнта.**

# **Встановили всюди програму, налаштували.**

# **Провели короткий навчання.**

# **Залишили інструкцію, написану технічною мовою і зрозумілу, найчастіше, тільки системного адміністратора.**

# **Саме такий варіант роботи я не один раз спостерігав особисто, під час роботи в компаніях-партнерах 1С. Крім того, багато мої клієнти-бізнесмени, які зіткнулися з впровадженням різних програмних продуктів, також розповідали саме про такий варіант. Максимум формального підходу - мінімум результативності.**

# **Що в результаті? Програмне забезпечення впроваджено, навчання проведено, акти виконаних робіт підписані, рахунки оплачені. Формально робота виконана, і розробники завершують співпрацю. При цьому внедренцем вигідно якнайшвидше закрити проект і отримати оплату. Співробітникам клієнта вигідно швидше закінчити роботу і спокійно перейти назад на стару звичну версію програми. Єдиний хто страждає - власник компанії. Він втратив гроші, але нічого не заробив.**

# ****Чому так відбувається?****

# **Розробники не зацікавлені у подальшій співпраці з клієнтом, а тому навчання проводиться виключно формально.**

# **Програмний продукт дійсно не задовольняє всі потреби компанії, але зрозуміти це вдалося тільки після впровадження. А, як відомо, за доопрацювання після підписання акту виконаних робіт, оплата проводиться окремо.**

# **Співробітники не побачили для себе ніяких переваг від впровадження нового програмного продукту, при цьому постійно зазнавали труднощів при виконанні звичних операцій у новій системі, в результаті саботували подальшу роботу з новою програмою.**

# **Можна й далі перераховувати причини, чому той чи інший продукт виявився незатребуваним. Насправді причина тут сама:**

# **Люди, які займалися впровадженням, не були зацікавлені у вирішенні певних бізнес-задач клієнта.**

# **Свої бізнес-завдання розробники, ясна річ, реалізували в повному обсязі. А як компанія буде працювати далі за допомогою їх програмного забезпечення, у більшості випадків, їм вже не цікаво.**

# **Інша справа - робота бізнес-консультанта. Тут цілі консультанта і клієнта повністю збігаються, тому що ви займаєтеся вирішенням завдання замовника, а не просто впровадженням ПЗ. А тому і до процесу впровадження бізнес-консультант підходить трохи не так, як розробники.**

# ****Що таке впровадження?****

# **Впровадження програмного забезпечення - процес налаштування програмного забезпечення під певні умови використання, а також навчання користувачів роботі з програмним продуктом.**

# **(Вікіпедія)**

# **Формально це визначення правильне, і я думаю, що з ним погодиться будь айтішник. Але для бізнес-консультанта важливий, насамперед, результат. А тому якщо, наприклад, програмне забезпечення встановлено, і користувачі можуть повноцінно з ним працювати без навчання, з моєї точки зору, завдання також вважається виконаною. Тобто впровадження відбулося, не дивлячись на те, що один з етапів не був реалізований. З іншого боку, якщо для вирішення поставленого завдання будуть потрібні якісь додаткові дії, значить, їх також потрібно буде виконати.**

# **Впровадження програмного продукту відбулося в тому випадку, якщо програмний продукт виконує поставлене завдання, а співробітники компанії повністю перейшли на роботу з новим продуктом.**

# **Отже, загальна мета зрозуміла. Це рішення бізнес-завдання. А далі я пропоную забути про цю мету на якийсь час і сконцентруватися на кожному з етапів роботи.**

# **У Японії з давніх часів навчають стрільбі з довгого лука Юмі. Вчителі однієї зі шкіл, класичної, стверджують:**

# **Для того щоб досягти мети, необхідно концентруватися не на самій цілі, а на процесі, на кожному вашому дії.**

# **Я вважаю, що при впровадженні програмного забезпечення спрацьовує той же принцип. Ви один раз позначили мету, а далі концентріруетесь на діях, на кожному з етапів роботи. І якщо ви правильно виконаєте кожне з дій, ви обов'язково досягнете поставленої мети. Концентруйтеся переважно не на тому, що ви намагаєтеся реалізувати, а на те, як ви це робите. Уважно ставтеся до кожного процесу, створюйте всі умови для його реалізації. І тоді ви дійсно зможете прийти до мети.**

# ****Помилки при впровадженні.****

# **Чому я так детально зупинився на цих поняттях - правильна постановка мети і концентрація на процесах? Я бачив дуже багато помилок побудови процесу впровадження, причому, помилок, які призводили до сумних наслідків. Від деяких з цих помилок, найважливіших і поширених, хочу вас застерегти.**

# **Уникайте поспіху. Навіть якщо клієнт намагається тиснути і квапити. Ніколи не беріть на себе жорсткі зобов'язання щодо термінів на початку по проекту в цілому. Дуже часто в процесі впровадження виявляється потреба в якихось додаткових діях і доробках в програмі. Крім того, апетит приходить під час їжі, і досить часто в процесі роботи сам клієнт починає ставити додаткові завдання. Якщо ви будете обмежені строгими тимчасовими рамками, це може призвести до поспіху. А в результаті - до великого числа помилок і недоробок.**

# **Мета повинна бути позначена «загалом». Не потрібно заганяти себе в якісь жорсткі рамки, не потрібно вказувати жорстко перелік доробок від і до. Ви - бізнес консультант, ваше завдання - вирішити проблеми в бізнесі. Програмне забезпечення - це тільки один з інструментів, необхідних для реалізації поставленої мети. При цьому ви поки що знаєте роботу цього конкретного бізнесу досить слабо, ви ще не встигли вникнути в усі нюанси. А тому вже в процесі впровадження програмного продукту ви можете самі зрозуміти, що потрібно втілити додаткові рішення або заплановані реалізувати трохи інакше. Загалом, залишайте собі максимум простору для маневру.**

# **Для того щоб уникнути перерахованих помилок, вам обов'язково потрібно донести до клієнта просту думку: Тут і зараз ви виконуєте унікальну роботу, в унікальному оточенні з унікальним результатом. А тому точно спрогнозувати всі нюанси - просто неможливо!**

# **Ви ніколи до цього не працювали з цією компанією, а тому не можете передбачити всі нюанси. Співробітники компанії в більшості випадків також ніколи раніше не проходили навчання роботі з даним програмним продуктом. І ніхто ніколи не використовував результати тієї роботи, яку ви збираєтеся провести. Звичайно, ви вмієте працювати з малим і середнім бізнесом, у вас є досвід успішної реалізації інших проектів. Також ви знаєте запропонований вами програмний продукт і, скоріше всього, можете похвалитися успішним досвідом його впровадження. Але все це було - для інших клієнтів, у яких інші потреби, особливості побудови бізнесу, у них працюють інші люди і т.д. А тут і зараз реалізується індивідуальний проект. А тому і передбачити точно, до чого ви з клієнтом прийдете у фіналі, і скільки часу займе робота, неможливо.**

# **Залежно від складності й обсягу майбутньої роботи я найчастіше називаю якісь приблизні терміни. Це можуть бути 2 - 4 місяці або від півроку до 1,5 років. Так, я не знаю точних термінів реалізації проекту, як і не можу наперед точно сказати, як саме виглядатиме результат моєї роботи. Але я точно знаю найголовніше - це основну мету, а також, як саме реалізувати кожен етап роботи.**

# **Тобто я використовую той самий принцип, про який вже згадував у зв'язку з японською стрільбою з лука Юмі: зосередьтеся на кожній дії, на кожному етапі, якісно виконуйте кожну дію. І тоді ви обов'язково прийдете до мети!**

# **З чого починається впровадження?**

# **Перш ніж починати саму роботу, дуже важливо донести до клієнта ту філософію, про яку я говорив вище. Ви можете використовувати для цього різні слова, робити акцент на тих моментах, які, на вашу думку, будуть краще прийняті вашим клієнтом. У якихось певних моментах можна взяти на себе навіть досить жорсткі зобов'язання. Але це - зокрема. А, загалом, клієнт обов'язково повинен розуміти: робота може тривати досить довго, і в процесі можуть бути якісь зміни. Це нормальний робочий процес, все йде за планом і обов'язково буде потрібний результат. Якщо ви все правильно донесли до клієнта, то в майбутньому з його боку не виникне ніякого негативу чи претензій щодо термінів або якихось етапів впровадження програми. Він попереджений про всі нюанси роботи.**

# **Також дуже важливо пам'ятати, що ваш клієнт - НЕ айтішник, не продавець ПО, що не консультант і не внедренец. Більше того, скоріше всього, для нього впровадження програмного продукту - це незнайомий або малознайомий процес.**

# **Ваш клієнт добре знає свою роботу, в цьому він - експерт. А більша частина ваших пояснень, технічна термінологія і перелік необхідних кроків для нього все одно не зрозумілі. А тому й не потрібні. Пояснюйте мети, пояснюйте, яке завдання ви вирішите в результаті. А про сам процес потрібно говорити якомога менше і акцентувати увагу, насамперед, на тих діях, для реалізації яких потрібно участь клієнта.**

# **Крім того, пам'ятайте, що впровадження нового програмного продукту, скоріше всього, в його компанії проводилося досить давно. Малий і середній бізнес дуже часто користується одним програмним забезпеченням 7 - 10 років. А тому до моменту початку вашої роботи співробітники компанії або вже забули, як відбувається впровадження програм, або ніколи не брали участь у цьому процесі. А тому потрібно розуміти, що ви можете зіткнутися зі страхами, з неприйняттям, з іншими складнощами.**

# **Наведу приклад. Колись я й сам надто вдавався в технічні нюанси і намагався пояснювати ніж, скажімо, MailChimp відрізняється від 1С розсилки. Я розповідав про API, про статистику, про число відмов, а також про інші технічні параметри. При цьому клієнту, насправді, потрібні були зовсім інші дані. Йому було достатньо продемонструвати приклад листа і показати приклад статистики, щоб ми зрозуміли один одного і клієнт зрозумів вигоду для себе.**

# ****Говоріть з клієнтом з його точки зору і на його мові!****

# **Якщо ви не будете перевантажувати свої пояснення зайвими термінами, а поясніть клієнту те, що йому дійсно потрібно знати, причому, поясніть йому це простою і зрозумілою мовою, повірте, ви досягнете більше, ніж за допомогою тривалої лекції, насиченою технічними характеристиками.**

# **Також не потрібно намагатися за допомогою красивої термінології справити на клієнта враження. Якщо ви дійсно знаєте предмет, то зумієте пояснити всі нюанси простою і зрозумілою мовою. Пам'ятайте, що ваш клієнт також експерт в певній галузі, також спілкується періодично з неспеціалістами, пояснює їм якісь нюанси. І він також розуміє цю просту істину.**

# **На рівні керівництва звичайно досить повідомити: так, цей продукт зможе вирішити поставлене завдання. І вирішить її ефективно. А коли ви будете спілкуватися зі співробітником, який буде, наприклад, відповідати за вивантаження і відправку пошти в тому ж самому MailChimp, йому не тільки можна, а й потрібно, пояснити, де дивитися які дані, де знаходиться статистика, і як це все взагалі працює.**

Зараз я пропоную перейти до докладного обговорення процесу роботи бізнес-консультанта при впровадженні ПЗ. Особисто я ділю впровадження на наступні етапи:

* Постановка мети;
* Введення залишків в програму;
* Навчання;
* Доопрацювання програми;
* Написання документації;
* Тестова експлуатація;
* Промислова експлуатація.

Тут я для наочності виділив всі етапи впровадження. Відразу скажу, що деякі з них перетинаються один з одним або відбуваються одночасно. Так, доробка програмного продукту виробляється в кілька етапів, якісь дії можуть знадобитися після постановки мети. Також практично завжди потрібні доробка і після введення залишків, і після того, як на програму подивиться клієнт, і навіть в процесі навчання. Але давайте по порядку.

Отже, про постановці мети ми говорили багато і в цій, і в попередніх статтях. Думаю, тут питань виникнути не повинно. Але про всяк випадок нагадаю: мова йде про бізнес-цілі, під яку ми і вибираємо програмне забезпечення.

**Введення залишків в програму**

Введення залишків в програму - це перший етап безпосередньо вашої роботи по впровадженню програмного продукту. І цей етап покликаний вирішити широкий перелік завдань:

1.Наглядність. Клієнт відразу побачить, яким чином його дані будуть відображатися в програмі. Зможе уточнити свої побажання і потреби. Підказати якісь рішення, зручні для його бізнесу і його співробітників.

2.Вивчення нюансів роботи. У процесі перенесення залишків ви зможете з'ясувати дуже багато нюансів роботи компанії, розібратися, як працює якийсь з відділів, які дані їм потрібні для роботи, які документи і звіти найчастіше використовуються. Також ви на практиці вивчаєте роботу самого програмного продукту (якщо не були знайомі з ним перш). На основі цих даних ви зможете написати технічне завдання для програміста.

Уточнюється необхідність у доробках. Цей пункт стає підсумком попередніх. З одного боку, ви розумієте, чи потрібні програмні доопрацювання, і якщо вони потрібні, то які саме. З іншого - ваш клієнт також бачить свої залишки в програмі, може уявити, як вона буде працювати, і внести додаткові побажання по доопрацюванням.

Наприклад: Клієнт у своїй програмі зберігає специфічну інформацію про своїх покупців. При перенесенні виявляється, що в новій програмі немає відповідного довідника, тобто цю інформацію нікуди переносити. Крім того, робота з будь-якою інформацією не обмежується зберіганням, необхідно якось використовувати цю інформацію в новій програмі. Значить, потрібно розібратися, для чого ця інформація була потрібна, де вона застосовувалася, і відповідним чином доопрацювати новий програмний продукт.

Отже, технічне завдання складено. Ви передаєте роботу програмісту, отримуєте результат, і можете переходити до навчання співробітників компанії. (Докладніше про доробки поговоримо трохи пізніше).

**Навчання**

Існує 2 варіанти навчання співробітників роботі з новим продуктом: це групові заняття або навчання по 1-2 людини. Природно, другий варіант дорожче, але ефективніше. І тут зазвичай вирішує керівник, як його співробітникам краще вчитися.

**Як це відбувається?**

З груповим навчанням, я думаю, всі знайомі. Збирається група співробітників, найчастіше, це один відділ. Налаштовується проектор або інший варіант великого екрану. А далі я показую і розповідаю, як в новій програмі створювати потрібні для роботи цього відділу документи, як формувати звіти і т.д. і т.п.

Набагато цікавіше навчання індивідуальне. Найчастіше я вчу співробітників компанії попарно, тому це досить ефективно і дозволяє економити кошти замовника. Спочатку я беру в роботу одну пару, докладно все їм розповідаю, показую, відповідаю на питання. Далі, настає черга другої пари. І тут мені асистує один із співробітників, які вже пройшли навчання. Я читаю лекцію, розповідаю особливості роботи, пояснюю всі нюанси. А співробітник з першої пари показує на практиці, як виконувати ту чи іншу дію. Також я кажу тим, кого навчаю, щоб вони не записували мої слова, так як важливо зрозуміти саме суть роботи, а не заучувати алгоритм.

Таким чином, я домагаюся відразу трьох цілей:

Співробітник, що вже пройшов навчання, отримує додаткову навчальну практику;

Нова пара співробітників бачить, що за комп'ютером - їхній колега. Таким чином, знімається можливий психологічний бар'єр, вони розуміють, що нічого складного в новій програмі немає;

Я знімаю з себе частину рутинної роботи, за мене її робить співробітник клієнта.

Далі, приходить черга третьої пари. І тут я беру в асистенти співробітника з другої пари і т.д.

Під час навчання дуже важливо налагодити зворотний зв'язок

У роботі бізнес-консультанта процес навчання повинен працювати в обидві сторони. Ви навчаєте співробітників роботі з програмним продуктом, при цьому навчаєтеся самі особливостям роботи компанії. Прислухайтеся до того, що вам говорять і про що питають співробітники. На основі їхніх питань і потреб ви зможете також скласти список необхідних в програмі доробок.

Спілкуйтеся з співробітниками компанії якомога більше! Не бійтеся діалогу і не бійтеся здатися некомпетентним. Вас вже запросили як експерта. Вам вже довіряють вирішення складних і важливих для компанії завдань. А знати заздалегідь всі нюанси роботи конкретної компанії ви не можете.

А тому не бійтеся фрази «не знаю». Якщо вам важко з відповіддю, беріть таймаут, вивчайте можливості налаштування програми так, як потрібно для роботи. І при необхідності фіксуйте доопрацювання.

При навчанні враховуйте гендерні відмінності співробітників

Чомусь про це дуже часто забувають, тому я і виділяю цей важливий момент. З чоловіками і жінками треба говорити трохи по-різному. Є фрази і стиль спілкування, який буде прекрасно прийнятий чоловічим колективом, але в жіночому викличе неприйняття і навпаки. Враховуйте ці відмінності, намагайтеся спілкуватися з учнями так, щоб їм було легко сприймати інформацію. Це допоможе в процесі навчання.

Жодної поблажливості при навчанні!

Цю помилку достатньо часто здійснюють айтішники (програмісти, сисадміни і т.д.). Мені складно судити, чому це відбувається, але практика показує: саме представники цих професій найчастіше при навчанні користувачів переходять на поблажливий тон. Так, звичайно, ви знаєте цю програму набагато краще, ніж ті, кого ви навчаєте. Ви також набагато краще розумієте бізнес-процеси, які плануєте впровадити. Але ті, кого ви навчаєте, також дорослі люди, експерти в своїй справі. А вас саме для того і запросили, щоб ви вирішили ті проблеми, в яких ви - експерт.

Я можу зрозуміти системного адміністратора, який працює в штаті, не має ніякої зацікавленості в результаті навчання, а пояснювати в черговий раз, як йому здається, ази, дуже нудно і давно набридло. Але зараз я пишу про іншу роботу. Про роботу бізнес-консультанта.

Ви в даному випадку - не програміст, навіть якщо знаєте цю роботу досконало. Ви - бізнес консультант, який працює за проектом. А тому ви повинні бути максимально ефективні, адже ви обмежені в часі. І якщо до вас буде достатньо доброзичливе ставлення серед співробітників, працювати з ними буде також простіше на кожному з етапів вашої роботи.

Нагадуйте про те, що ви тут - тимчасово! Виконайте проект і підете.

Досить часто, особливо, коли проект затягується на кілька місяців, співробітники компанії забувають, що ви тут не назавжди. А тому варто їм нагадувати, що ви в цій компанії - не постійний співробітник, що ви підете, як тільки виконайте свою роботу. Це їм допомагає зібратися і краще сприймати інформацію.

З одного боку, люди розуміють, що ви підете, і питати буде ні в кого. І намагаються вивчити максимум корисної інформації. З іншого, коли людина розуміє, що ще трохи, і всі додаткові складності скінчаться, йому психологічно простіше вчитися і сприймати щось нове.

Навчіть свого наступника з числа співробітників компанії.

Я дуже часто використовую цей прийом. Загалом, майже завжди. З усіх співробітників виділяю 1-2 чоловік, і концентрую на вибраному співробітника (співробітниках) максимум зусиль. Я більше з ним спілкуюся, більш уважно підходжу до його навчання, приділяю йому більше часу, можу навіть проводити з ним окремо безкоштовні заняття. Таким чином, я готую одночасно союзника для себе і мою заміну на майбутнє, на той час, коли я піду з компанії.

Всіх однаково навчити неможливо. Хтось все одно буде відставати, щось обов'язково буде забуватися. І людина, яка в мою відсутність зможе допомогти, нагадати або підказати, буде дуже до речі після закінчення проекту.

**Чому це добре?**

Клієнт бачить, що він не буде залежати від мене після закінчення співпраці. Він розуміє, що у нього буде власний співробітник, який прекрасно знає програмне забезпечення (майже як я) і в разі чого, завжди зможе допомогти.

Співробітник отримує більше знань і досвіду, стає більш цінним кадром для компанії. Звичайно, це для нього - плюс.

Інші співробітники розуміють, що у них є хтось свій, колега, до якого завжди можна звернутися за порадою і допомогою. Я - бізнес-консультант, мій час коштує грошей, і співробітники будь-якої компанії про це постійно пам'ятають. А тому вони часто соромляться ставити мені якісь питання повторно, а свого колегу перепитати завжди зможуть.

Здавалося б, я позбавляю себе додаткового заробітку. Але отримати невелику доплату за те, що ви повторно відповіли на одне і те ж питання, не настільки цікаво, як отримати вдячного клієнта, який вам довіряє, готовий працювати в майбутньому, і навіть рекомендує вас своїм знайомим.

**Доопрацювання програми**

Як я вже писав вище, доопрацювання проводяться в кілька етапів по мірі необхідності. При цьому дуже важливо виконувати тільки ті дії, які дійсно потрібні. Іноді буває, що програміст створює новий звіт там, де можна було б налаштувати стандартний, просто тому, що так простіше для фахівця і, ясна річ, дорожче.

Я противник таких методів роботи. Бізнес-консультант повинен представляти інтереси клієнта. У вас спільні цілі: вирішити поставлені бізнес-завдання. І ви повинні бути лояльні до інтересам клієнта.

А тому якщо в програмі вже тим чи іншим чином реалізований потрібний клієнтові звіт або документ, налаштуйте і застосовуйте його. Єдине виключення з цього правила: клієнт наполягає на певному варіанті реалізації, при цьому він поставлений до відома про всі можливості програми.

Також важливо: чи не приховуйте від клієнта, що ви - не програміст, і доробками буде займатися третя людина. Насправді, вашому замовнику байдуже, кому платити гроші, вам або комусь ще. Йому важливо, щоб сума була адекватною, щоб робота була виконана якісно, ​​і не вимагала від нього ніяких зайвих витрат часу і сил.

Я чесно кажу клієнтові: я не можу вміти все, а тому наймаю для вирішення певних завдань вузьких фахівців. Також пояснюю, що всі питання я вирішу сам, від клієнта потрібно тільки своєчасна оплата і сприяння.

Важливо: обов'язково перед етапом доопрацювання потрібно скласти списки звітів, якими користуються співробітники при роботі з поточним програмним продуктом.

Всі ці звіти повинні бути присутніми в новій програмі, причому, доступ до них повинен бути простим і зручним.

А програміста необхідно підключити до роботи над програмним продуктом якомога раніше, відразу ж, як тільки у вас з'являться перші завдання для доопрацювання. Крім того, намагайтеся зробити так, щоб до кінця проекту працював один і той же чоловік.

Важливо: бізнес-консультант, який працює з малим і середнім бізнесом, повинен бути непогано знайомий з програмуванням.

Особисто я досить добре знаю 1С-програмування, також знайомий з веб-програмуванням, зокрема, працюю з Drupal і з іншими CMS. У процесі роботи з програмістом ви повинні чітко поставити завдання фахівця, а потім грамотно протестувати виконану роботу перед тим, як її прийняти і показати клієнту.

Ніколи не давайте прямий доступ програмісту до вашого клієнта!

Навіть якщо дуже хочеться, не варто давати прямий доступ до вашого клієнта нікому з фахівців, з якими ви працюєте. Клієнт все одно не зуміє поставити завдання також чітко, як це зробите ви. А програмісту буде спокійніше працювати, якщо ви позбавите його від будь-якого можливого негативу.

Схема роботи повинна бути такою:

Ви отримуєте завдання від клієнта - коригуєте її - передаєте програмісту техзавдання.

І назад:

Ви отримуєте роботу від програміста - тестируете її - передаєте клієнту.

Досить часто клієнт при обговоренні виконаних програмістом доробок, видає якісь емоції, в тому числі, негативні. Ваше завдання - прийняти весь негатив на себе, розібратися, що саме не сподобалося і чому, передати в коректному вигляді вимоги по доопрацюванню програмісту. Таким чином, програміст позбавлений від негативу і може спокійно працювати, а клієнт отримує те, що йому потрібно. І також задоволений.

**Консультант не повинен зловживати довірою клієнта.**

Консультант досить багато що вирішує самостійно, «за клієнта», але у нього повинна бути своя етика. Ви переконуєте клієнта в правильності вашого рішення, і він з вами погоджується. Але ви при цьому також повинні бути впевнені, що ваше рішення - оптимально. Пам'ятайте, що найняв вас в якості експерта, який зможе ефективно вирішити поставлену бізнес-задачу. А тому у вас з клієнтом - спільні цілі, і ви повинні завжди дуже уважно ставитися до інтересів клієнта, відстоювати їх, шукати кращі продукти і методи, і, в результаті, найкращим чином вирішувати поставлену задачу.

**Написання документації**

Отже, ваша програма працює так, як це потрібно, співробітники пройшли навчання і готові користуватися новим продуктом навіть без вашої допомоги. Залишається написати документацію.

І тут також є важлива особливість. На відміну від розробників ПЗ, ви - бізнес-консультант. А тому і документація, яку ви будете писати для вашого клієнта, дещо відрізняється від звичайної інструкції по роботі з програмним продуктом.

Чому так рідко використовуються звичайні Посібники користувача? У них багато інформації, яка не потрібна більшості співробітників. Знайти те, що потрібно тут і зараз, звичайно досить складно. У результаті про ці Інструкціях згадують тільки в самих крайніх випадках.

**Що я пропоную своїм клієнтам?**

Я створюю не керівництво користувача, а Документацію для кожного відділу. Причому, ця документація охоплює не тільки роботу з програмним забезпеченням, але й роботу співробітника в цілому. А в розрізі роботи з програмним продуктом я навпаки, перераховую тільки те, що потрібно для роботи конкретного відділу або навіть співробітника.

У комплект документації можуть входити:

* Опис процесу роботи відділу;
* План дня співробітника;
* Посадова інструкція;
* Інструкція по роботі з вхідними / вихідними документами;
* Інструкція по роботі з програмним продуктом;
* Інструкції по роботі з іншими програмами.

Загалом, ви створюєте такий пакет документів, який зможе допомогти новому співробітнику швидко розібратися з роботою відділу, посадовими обов'язками і приступити до роботи без тривалої стажування та допомоги увольняющегося колеги.

Особисто я при створенні подібної документації по максимум використовую графіком. Найчастіше, це графічні нотації (IDEF 3, IDEF 0, Swim line та ін.). Ви можете вибрати будь-який інструмент для створення таких графічних інструкцій, за своїм смаком. Головне - це результат. До речі, уникайте згадки нотацій, в яких ви будете робити опис бізнес-процесу, це інформація не потрібна клієнтові.

Чому я волію графіком? Можливо, ви чули фразу, що одна картинка варто тисячі слів. У цьому вся справа. Графіка краще сприймається, її легше запам'ятати. А тому будь-які робочі процеси, які можливо, складайте в графічному вигляді. Використовуйте при цьому стрілки, піктограми, але намагайтеся не перевантажувати опис деталями.

**Висновки**

Пам'ятайте, що до фінальної стадії проекту втомлюються все. І ви втомилися, і замовник, і його співробітники. Люди стомилися від підвищених навантажень, від змін, від навчання, від необхідності вирішувати спірні моменти, складно перебудувати свої принципи роботи і т.д. і т.п. А тому в кінці проекту час від часу трапляються непорозуміння і суперечки з клієнтом.

Це ви розумієте, скільки ви зробили насправді, це ви впевнені, що все буде працювати «як годинник». Для вас проект закінчений, а от для клієнта все тільки починається. Ваш клієнт все ще багато в чому сумнівається, хотів би, щоб ви були під рукою подовше на випадок якихось проблем, не дуже розуміє, в чому плюси нового варіанту роботи, адже для аналізу прибутку та ефективності роботи у нього поки недостатньо даних. А ви вже вирушаєте.

Звичайно, подібні розмальовки відбуваються далеко не завжди. Скоріше, це виключення з правила, так як із більшістю клієнтом, наприклад, у мене, відносини дуже добрі. Але, тим не менш, в житті трапляється й таке.

А тому я вас попереджаю: навіть якщо у вас з клієнтом трапилися якісь непорозуміння, якщо людина висловився надмірно емоційно, не поспішайте відповідати йому тим же і в жодному разі не спалюйте після себе всі мости.

Так, вам вже оплатили. Так, ви також втомилися і вам також неприємно чути необгрунтовані звинувачення або навіть образи. Але не забувайте, що ця людина вам заплатив. І заплатить ще, можливо, не один раз. А тому завжди залишайте можливість до примирення, не відмовляйтеся від супроводу і т.д. У моїй практиці траплялося і не один раз, коли через час такі емоційні люди мені дзвонили, вибачалися за минулий інцидент, після чого давали мені нові замовлення, за якими ми працювали ще ефективніше