

Управление ожиданиями заинтересованных сторон

*“Если продукты потребляются,
то услуги переживаются”*

Дэвид Майстер

Аннаков Байрам
EPAM Systems

Для чего мы собрались здесь?

- Проект разработки ПО
- Срок, Бюджет и Функционал достигнуты
- Клиент неудовлетворен

- Что формирует удовлетворенность клиента?

О чем мы поговорим?

- Что такое ожидания?
- Обоснованные и необоснованные ожидания
- Управление ожиданиями на этапах жизненного цикла ПО
- Внедрение процесса управления ожиданиями

О чем мы НЕ БУДЕМ говорить?

- ❑ Управление требованиями
- ❑ Управление изменениями
- ❑ Ожидания команды разработки и управление ими
- ❑ Принципы и конкретные примеры формализации уровня сервиса по разработке ПО (SLA - Service Level Agreement)

О чем мы поговорим?

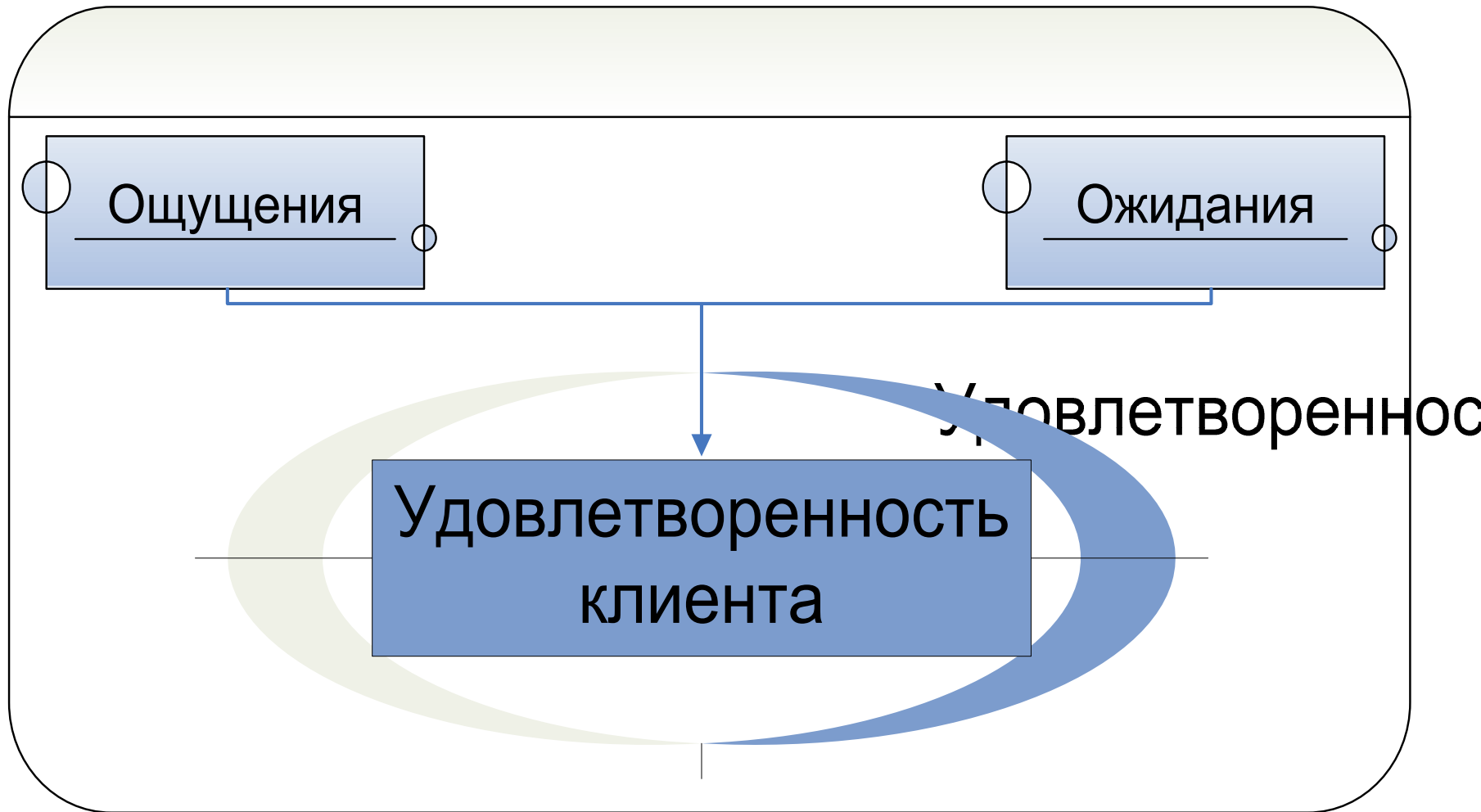
□ Что такое ожидания?

□ Обоснованные и необоснованные ожидания

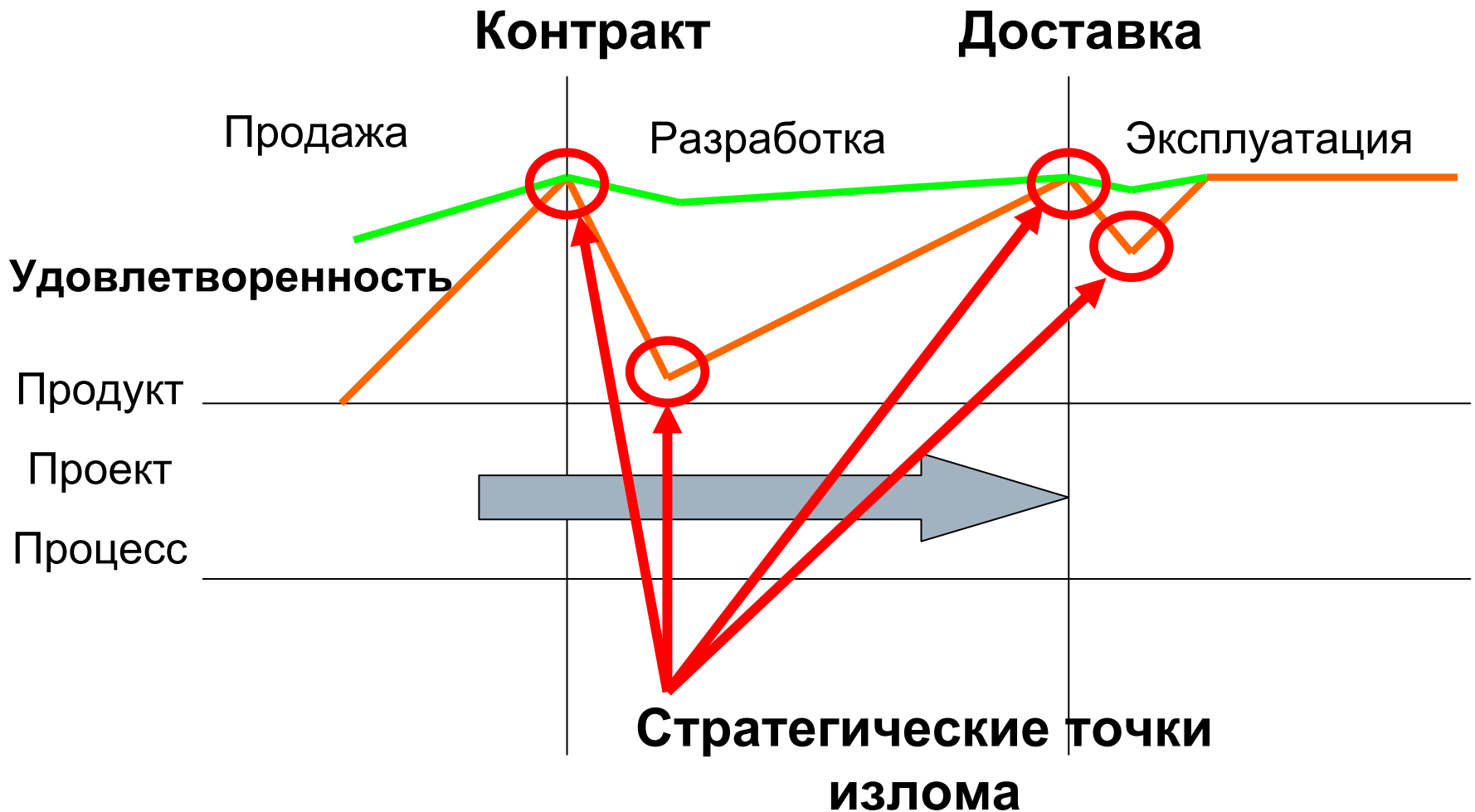
□ Управление ожиданиями на этапах жизненного цикла ПО

□ Внедрение процесса управления ожиданиями

Удовлетворенность клиента



Изменение удовлетворенности



Какие бывают ожидания?

- Ключевые факторы успеха (КФУ) проекта
- Эффект проекта
- Продукт
- Процесс

От чего зависят ожидания?

- ❑ Изначальные договоренности
- ❑ Скрытые желания
- ❑ Понимание хода проекта и ощущение контроля
- ❑ Отношения между заинтересованными сторонами

О чем мы поговорим?

□ Что такое ожидания?

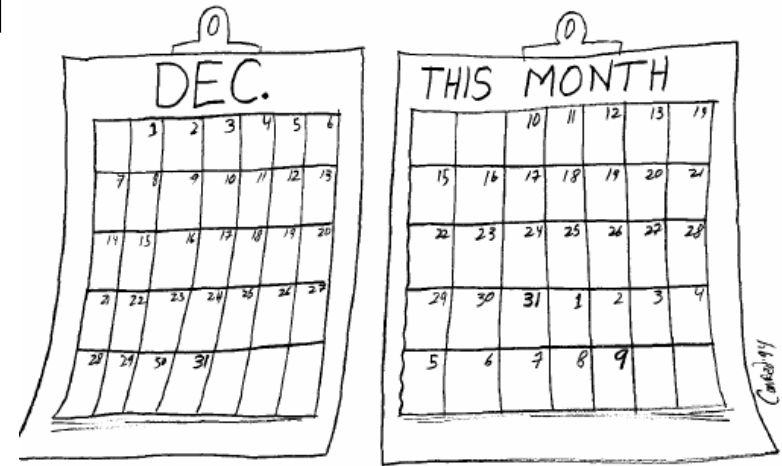
□ Обоснованные и необоснованные ожидания

□ Управление ожиданиями на этапах жизненного цикла ПО

□ Внедрение процесса управления ожиданиями

Как мы формируем неправильные ожидания?

- ❑ Конфликтующие сообщения
- ❑ Жаргон
- ❑ Межкультурные различия



Как формировать правильные ожидания?

- ❑ “Делайте то, что проповедуете”
- ❑ Выявляйте коммуникационные предпочтения
- ❑ Слушайте убедительно
- ❑ Используйте принцип “Колombo”
- ❑ Объясните когда и как сказать “НЕТ”

О чем мы поговорим?

Что такое ожидания?

Обоснованные и необоснованные ожидания

Управление ожиданиями на этапах жизненного цикла ПО

Внедрение процесса управления ожиданиями

Общие принципы управления ожиданиями

- ❑ Выявляйте заинтересованных сторон
- ❑ Определяйте скрытые причины проведения проекта
- ❑ Вовлекайте клиента в процесс своей работы
- ❑ Информируйте все заинтересованные стороны и обучайте их
- ❑ Предлагайте им что-то взамен, когда корректируете ожидания

Этап продажи

- Узнайте, что нужно клиенту
- Соответствуйте первоначальному впечатлению
- Используйте завышенные ожидания как возможность
- Встречайтесь с клиентом персонально
- Изучите систему принятия решений в организации клиента

Этап планирования

- Разбивайте проект на фазы
- Оставляйте “зазоры” для каждой фазы на непредвиденные обстоятельства
- Ответьте на вопрос: “А что, если?”
- Помните, что единственный момент, когда вы можете точно определить бюджет и сроки проекта – это после окончания фазы дизайна
- Не забудьте про обещания на этапе продажи

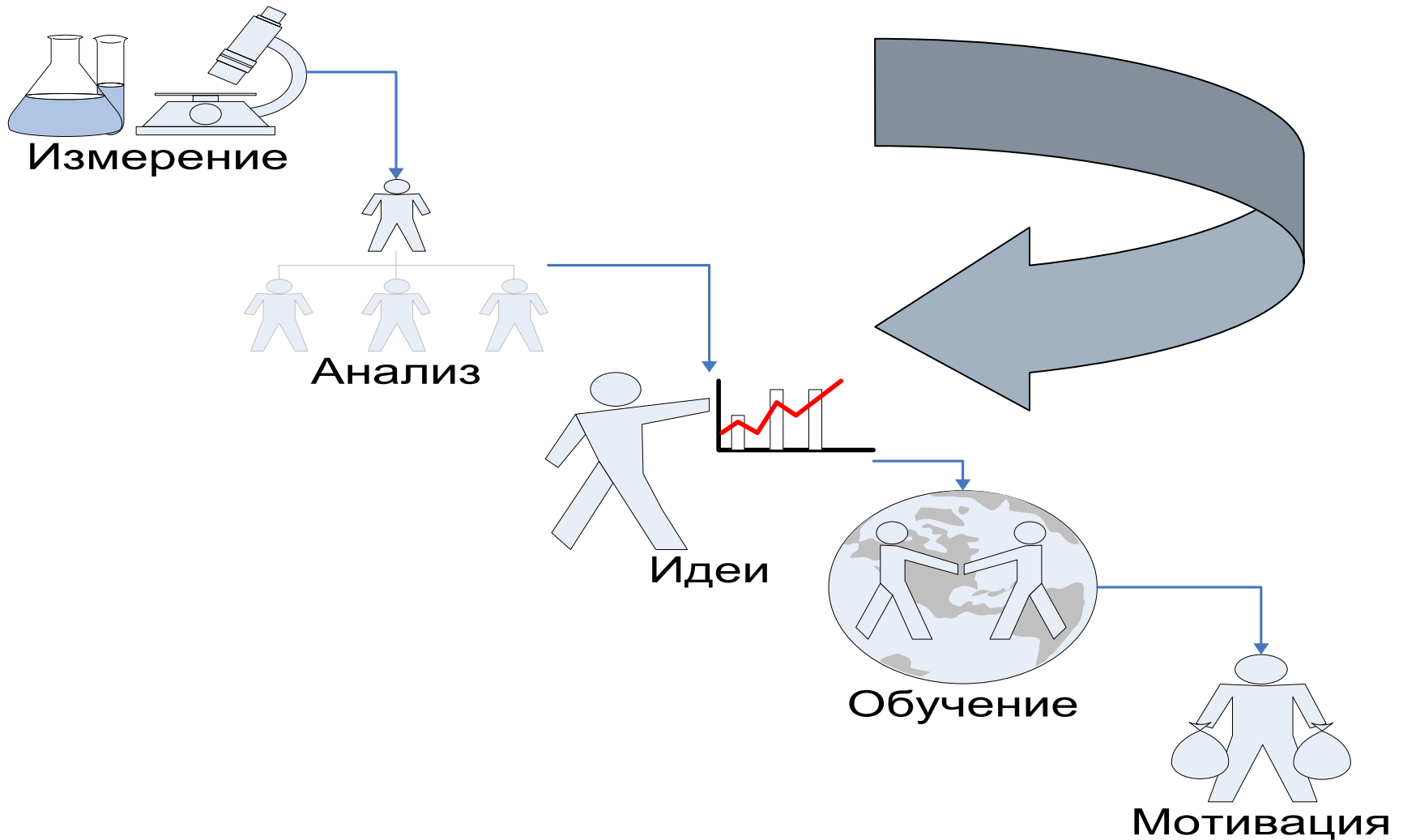
Этап разработки и внедрения

- ❑ Получите информацию раньше, чем ваш клиент, и подавайте ее в выгодном для вас виде
- ❑ Обучайте и привлекайте конечных пользователей уже на этапе разработки
- ❑ Готовьтесь к демонстрациям и используйте реальные данные
- ❑ Используйте итерации (не реже одной итерации в месяц)
- ❑ Делайте документы и презентации удобными для повторного использования

О чем мы поговорим?

- Что такое ожидания?
- Обоснованные и необоснованные ожидания
- Управление ожиданиями на этапах жизненного цикла ПО
- Внедрение процесса управления ожиданиями

5 шагов к управлению ожиданиями



Как внедрять?

- Узнайте, что думают о вас
- Выявите проблемы и их причины
- Разработайте и распространите идеи
- Научите правильному взаимодействию
- Поощряйте и наказывайте

Выводы

- ❑ Ожидания изменяются во времени
- ❑ Ожиданиями нужно управлять на каждом этапе и отслеживать их изменение
- ❑ Нужно обучать людей что и как слушать/говорить
- ❑ Каждый должен управлять ожиданиями

Информация для дополнительного изучения

- Naomi Karten, “Managing Expectations”, Dorset House Publishing, 1994
- David H. Maister, “True Professionalism”, Simon & Schuster, 1993
- David H. Maister, “Managing the professional service firm”, Simon & Schuster, 1993
- Курс RUSSEE-ТЕКАМА “Управление ожиданиями заинтересованных сторон”

Вопросы?

За дополнительной информацией:

Аннаков Байрам, руководитель проектов

EPAM Systems, BayramA@moscow.vdiweb.com