

Užitečná pravidla pro formulaci cílů projektu

Indikátory složitosti a průšvihů málo
závisejících na typu úlohy

Čeho se vyvarovat

- IS není hlavní nástroj zlepšení nefunkční organizace a odstranění jiných nedostatků podniku
 - IS sám nevytvoří koncepci podniku a nevymyslí nové výrobky a ani sám nezlepší marketing podniku
 - Počítač je zesilovač, zesiluje pořádek ale také nepořádek
 - Je nebezpečné měnit současně organizaci podniku a zavádět IS, razantní restrukturalizaci podnikových procesů (BPR) provádět opatrně, zvláště v nižších patrech hierarchie, import procesů může být kontraproduktivní

Je žádoucí podnik uvést do funkčního stavu; jiný postup je někdy nutný, ale vždy riskantní

Další zásady

- Strategické cíle mají přednost i když i zlepšení operativy je významné, nebývá rozhodující. Co hlavně zohledňovat
 - Chování na trhu (marketing, CRM, SCM,...) je klíčové, úspory uvnitř podniku (lidé, zásoby) jsou důležité, ale ne zásadní
 - Musíme zohledňovat zájmy všech členů koalice v podniku
 - Informace jsou dostupné každému, kdo je potřebuje
 - Zlepšování sociálního kapitálu (ztotožnění s podnikem, spokojenost, dobré klima, menší stres), sociální kapitál může mít efekty srovnatelné s investovaným kapitálem
 - Uplatňovat principy učící se organizace (znalosti se uchovávají a postupy zdokonalují, viz CMM)
 - Cíle by měly být stanoveny kvantitativně, ne však na úkor intuice
 - Minimalizovat okamžité organizační změny

Minimalizace rozsahu

- Začínat od co nejmenšího již užitečného systému pokrývajícího nejurgentnější potřeby.
- Při rozšiřování systému se zaměřit na nejvýznamnější potřeby; vždy vážit, zda použít hotovou komponentu, jak nejlépe kombinovat ruční a automatizované prostředky zda není ruční práce efektivnější
- *Minimální řešení by mělo být zaměřeno na úzké místo ve smyslu Goldrattovy „Teorie omezení“*
- *Problém: Je žádoucí inkrementální nebo iterativní vývoj (ekvivalent postupné dodávky) a je tedy nutná rámcová smlouva. To vyžaduje důvěru mezi partnery*

Psychologický kontrakt při uzavírání pracovní smlouvy

Newstrom, J.W., Davis K., Organizational behavior at Work, 10th ed., McGraw-Hill, 1997

- Lidé, někdy podvědomě, uzavírají sociálně psychologický kontrakt který má dva aspekty:
 - Ekonomický (peníze, vedlejší výhody jako rekreace, pracovní podmínky, pracovní doba, postavení, kariérní růst)
 - Sociální (dobrý kolektiv, jistota zaměstnání, pořádek a práce bez stresu, prestiž firmy, zajímavá práce a někdy odborný růst)
- Při nástupu do zaměstnání je dobré vědomě uzavírat smlouvu s vědomím, jak dalece pokrývá všechny aspekty psychologické smlouvy

Psychologický kontrakt

Newstrom, J.W., Davis K., Organizational behavior at Work, 10th ed., McGraw-Hill, 1997

IS by měl vytvářet podmínky pro psychologický kontrakt

- Zlepšení pracovních podmínek, pořádek, menší stres
- Vlastní počítač a přístup na internet
- Vyplatí se nebránit pracovníkům v zábavě na internetu, pokud je to jen v rozsahu menší přestávky
- **Může to být výhodné pro efektivnost práce a zdraví**

Psychologický kontrakt při uzavírání smlouvy na IS

- Všechny aspekty psychologické smlouvy je žádoucí zohlednit při vývoji IS
- Hledat spojení mezi těmi, jimž mohu nabídnout výhodný psychologický kontrakt.

Atributy technické složitosti úkolu

- Systém, který implementujeme nesmí být technicky podstatně náročnější na vývoj, než systémy, se kterými jsme dosud měli zkušenosti.

Atributy složitosti:

- Množství funkcí, velikost systému
- Rozsah a kvalita dat,
- Interaktivnost, počet koncových uživatelů a počet rolí koncových uživatelů
- Kritičnost aplikace (riziko ztrát při špatné funkci)

Atributy technické složitosti úkolu

- Systém, který implementujeme nesmí být technicky podstatně náročnější na vývoj, než systémy, se kterými jsme dosud měli zkušenosti.

Atributy složitosti:

- Rozsah zabezpečení
- Potřeba nových metod a nástrojů vývoje
- Nový typ úkolu, nový typ uživatele
- Příliš krátký termín
- Modifikovatelnost, otevřenost IS

Tabulka pro hodnocení rizika neúspěchu pro vůdčí aspekty složitosti

Aspekt	0	1	2	3
Interaktivnost	Dávka	Dotazovací systém	Soft real-time	Hard Real-time
Počet on-line uživatelů	1	Desítky	Stovky až tisíce	
Rozsah dat	Gigabyty	Terabyty		
Kritičnost	Prosté IS	Ekonomické ztráty	Ohrožení životů	Vyvolání katastrofy
Velikost	Běžná	Pětkrát větší než obvyklá	Alespoň 30krát větší	Alespoň stokrát větší
Rozsah použití	Jediný uživatel	Více uživatelů	Hromadné použití	
Zabezpečení	Nízká úroveň	Běžná ochrana	Vysoká ochrana	

Hodnocení rizika, zjednodušený postup

- Pro každý aspekt najdu odpovídající sloupec v tabulce a číslo a v záhlaví sloupce
- Číslo a zmenším o číslo b , ze záhlaví sloupce odpovídající dosavadní zkušenosti s daným aspektem. Má-li daný projekt interaktivnost 2 a byly-li řešeny projekty s interaktivností 1, je výsledek 1. Vyjde-li číslo menší než nula vezmu nulu. Tím dostanu hodnocení daného aspektu
- Sečtu hodnocení všech aspektů. To je výchozí hodnocení rizikovosti projektu.

Hodnocení rizika 2. krok

- Výchozí hodnocení zvětším o 2, je-li restart (tj. nové zahájení zkrachovalého projektu) a o 1 na každou následující okolnost:
 - Nový typ úlohy,
 - Nový typ partnera (je podstatně větší, je jiný a ne menší)
 - Náznaky špatné spolupráce s uživateli resp. nejasnosti v jejich záměrech
 - Náznaky nedostatečné podpory managementů obou stran
- Vyjde-li hodnota větší než čtyři, projekt nezahájím. Pro tři a čtyři jdu na věc jen výjimečně. Pro dvě jsou pravděpodobné potíže. Jinak OK

To vše je jen indikátor

- Nepochopitelné všechny vztahy se zákazníky
- Nepochopitelné vlastnosti členů týmu
- Nepochopitelná kvalita vedoucího
- Moje praktické zkušenosti: U projektů, kde jsme neuspěli bylo toto hodnocení rizika alespoň tři