

Užitečná pravidla pro formulací cílů (vizí) projektu

Jak alespoň zčásti formulovat
odpověď na otázku *proč do
projektu jít*

*A kdy do toho nejít
a čeho se vyvarovat*

OD PROBLÉMŮ K CÍLŮM (vizím)

- Nejprve je třeba formulovat problém (př. menší spokojenost zákazníků)
- Co chceme získat jeho řešením
- Př. ŘEŠENÍ: Rychleji zjišťovat a reagovat na požadavky zákazníků, a tím zvýšit šanci, že koupí u nás,
 - Je nutné vyčíslit přínos v nějaké metrice (v byznysu v penězích, případně eliminace hrozeb, získáme o 10% více zakázek)

Na co se zaměřit

- Skutečné přínosy pro uživatele
- Zohlednit zájmy, znalosti a dovednosti koncových uživatelů
- Nezačínat od úspor lidí
- Začínat od co nejmenší už užitečné varianty
- Pozor na antivzor „ještě by se hodilo!“

To je seznam samozřejmostí

- Čím samozřejmější věc oponeme tím horších důsledků se dočkáme

Probereme indikátory složitosti a příznaky možných průšvihů málo závisejících na typu úlohy.

Jedná se většinou o jednoduché principy až triviality.

Opomenutí triviality mívá stejně fatální následky jako srážka s blbcem.

Co má stanovovat cíl: zformulovat *proč* se IS vyvíjí, jaký je problém a proč a případně principy, jak ho řešit

- Přispět k zlepšení poslání organizace, tj. vyhovění důvodů, proč organizace existuje (jejího poslání), a důvody, proč je nutné současný stav zlepšit.
- Podnik – vydělávání peněz prvotní důvod existence, kde máme rezervy, co nám hrozí.
- Organizace státu – zlepšit službu občanům (s co nejmenšími náklady)
 - Pozor na lenost a úplatnost úředníků

Problém času

Odpověď na to, jak šetřit či získat peníze, závisí na době výhledu.

Délka výhledu určuje, zda je prioritní zlepšit operativu, nebo pozici na trhu.

Pranostika

- Chceš-li, aby statek dobře hospodařil za rok, *pohnoj pole*
- Chceš-li, aby statek dobře hospodařil za 10 let, *zasad' stromy*
- Chceš-li, aby statek dobře hospodařil za 20 roků, *dej syna na studie*
 - *Hnojit se ale také stále musí, aby bylo na studie*

Operativa

- Řízení ze dne na den
 - Operace ve skladu, účetní operace, zadávání výrobních operací
- Vlastnosti potřebné SW technologie
 - Časté operace s poměrně málo daty
 - Data buď přesná, kvalitní, nebo jsou nepoužitelná
 - To ale neplatí pro data používaná při strategickém řízení (statistika, ...)

Role operativy (ze dne na den)

- Dá se ušetřit rychle (úspora zásob, propouštění lidí). Někdy je to nutné, aby podnik přežil,
 - Propouštění a úspora zásob je často levná cesta, jak rychle dosáhnout (dočasné) zlepšení hospodaření podniků, může to ale zastřít hlubší problémy (neperspektivní výroba).
 - Fatální je rušení činností majících charakter výzkumu a vývoje (př. Horní Bříza)
- Úspory jsou často jen jednorázové
- Neřeší to obvykle problémy dlouhodobé, může je i skrýt
- Dobrá operativa je nutná, aby podnik dobře fungoval

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 o sobě nezlepší marketing podniku
 - Počítač je zesilovač, zesiluje pořádek, ale také nepořádek, platí to i pro státní správu, tam nepořádek mnohým vyhovuje
 - 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
 - Někdy nelze jinak, to už ale bývá opravdu zle

Je žádoucí podnik nejdříve uvést do funkčního stavu;

jiný postup je někdy nutný, ale je vždy riskantní

To je trivialita, která se často nebere v potaz

Další zásady

- Strategické cíle mají v delším výhledu přednost i když i zlepšení operativy je významné, může dokonce zlepšit chování na trhu, nebývá dlouhodobě rozhodující. Co hlavně zohledňovat
 - Chování na trhu (marketing, CRM, SCM,...) je klíčové,
 - úspory uvnitř podniku (lidé, zásoby) jsou důležité, ale ne zásadní z dlouhodobého hlediska
 - Musíme zohledňovat zájmy všech členů koalice v podniku
 - Informace mají být dostupné každému, kdo je potřebuje
 - Zlepšování sociálního kapitálu (ztotožnění s podnikem, spokojenost, dobré klima, menší stres) je důležité,
 - 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

Další zásady

- Strategické cíle mají v dlouhodobém výhledu přednost
 - pro stanovení strategických cílů je nejdůležitější zkušenost, intuice a schopnosti managementu,
 - IS má jen podpůrnou úlohu při formulaci cílů byznysu, ale zásadní význam při implementaci změn a při kontrole efektů
- Pro strategické cíle lze často využívat přístupy teorie omezení od Goldratta (je jedna abstraktní podmínka, pokud se ta nezmění, ke zlepšení nedojde, srv. CPM)

Neměním co nemusím

- Změny až po přesvědčivé analýze
 - Nedělám, pokud byznys dovolí, nic navíc
 - Začínám od minimální již užitečné konfigurace
- Snažím se zapojit uživatele, kterých se daný úkol nejvíce týká, i ty “dole“
- Myslím na to, jak to prospěje i lidem dole, snažím se využít jejich dovednosti, např. způsob komunikace se systémem

Minimalizace rozsahu

- Začínat od co nejmenšího již užitečného systému pokrývajícího nejurgentnější potřeby (srv. agilní postupy vývoje).
 - Paretův zákon 80-20 (80% užitku přináší funkce, jejichž vývoj si vyžádal jen 20% nákladů na vývoj)
- Při rozšiřování systému se zaměřit na nejvýznamnější dosud nepokryté potřeby; vždy vážit:
 - zda použít hotovou komponentu,
 - jak nejlépe kombinovat ruční a automatizované prostředky,
 - zda není ruční práce efektivnější
- Platí to i pro koupi systému, i v tom případě narazíme na problém, že nadměrně rozsáhlý systém přetěžuje lidi a že obsahuje balast, neboť nejsme schopni naráz správně specifikovat příliš velké množství požadavků
 - ***Balast je nejen drahý, ale také překáží, a tím vlastně snižuje užitnou hodnotu systému***

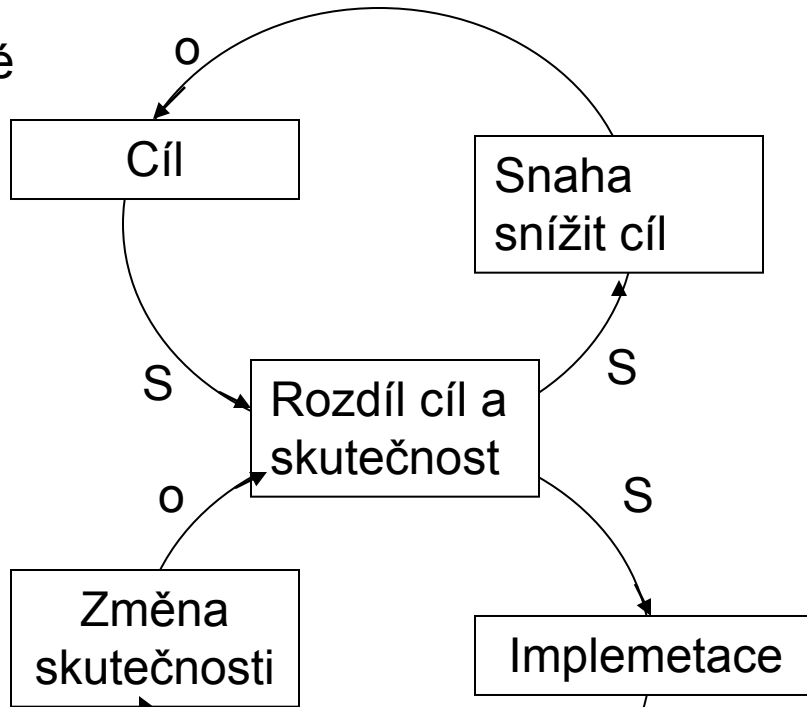
Minimalizace rozsahu

- *Minimální řešení pro strategii 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.*
 - *Obchodním problémem může být, že to omezuje pravděpodobnost, že se bude budovat velký a tedy drahý systém, což není zdánlivě v zájmu dodavatele SW, zvyšuje to ale pravděpodobnost úspěchu systému; to zvyšuje pravděpodobnost, že systém bude smysluplně rozšiřován (uživatel si po získání provozních zkušeností uvědomí, jak efekty zvýšit), dlouhodobě je to tedy i v zájmu dodavatele*

Některé špinavé triky při specifikacích cílů – snížení cíle

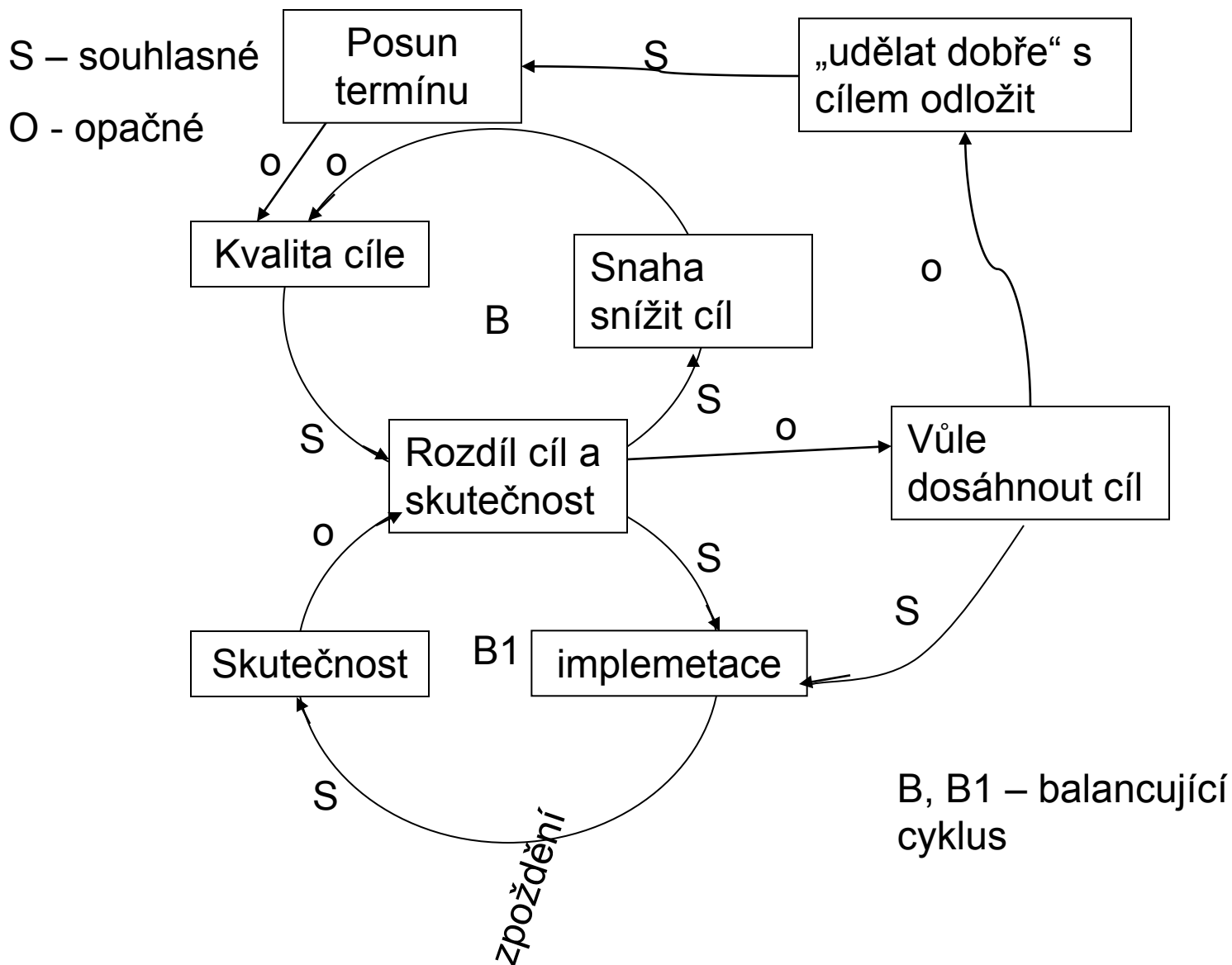
S – souhlasné

O - opačné



Způsobí změnu skutečnosti po jisté době, je žádoucí nedělat vše naráz, reorg cycle

Některé špinavé triky – snížení cíle 2



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 její virtuální psychologické smlouvy

Psychologický kontrakt

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

IS by měl vytvářet podmínky pro výhodný psychologický kontrakt

- Zlepšení pracovních podmínek, pořádek, menší stres, stabilita zaměstnání, prestiž, zajímavá práce
- Vlastní (kvalitní) 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 významné aspekty psychologických smluv je žádoucí zohlednit při vývoji IS
- Při vývoji a zavádění IS hledat spojení mezi těmi, jimž mohu vedle ekonomických výhod 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 věcné složitosti:
 - Množství funkcí, velikost systému
 - Rozsah a kvalita dat,
 - Interaktivnost, počet koncových uživatelů a počet rolí koncových uživatelů
 - Počet organizací, kteří budou používat (jeden, několik, obecná použitelnost,..)
 - 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 | Miliony |
| Rozsah dat | Gigabyty | Terabyty 1000x více | | |
| Kritičnost | Prosté IS | Ekonomické ztráty | Ohrožení životů | Vyvolání katastrofy |
| Velikost | Běžná pro dodavatele | 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 odpovídající dosavadní zkušenosti s daným aspektem. Má-li daný projekt interaktivnost 2 a byly-li řešeny projekty s interaktivností 1, odečtu 1 a výsledek je 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

- Hodnocení zvýším o 2 až 4 podle rozsahu potíží se specifikacemi)
- Výchozí hodnocení zvětším o 2 až tři, 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)
 - Nový typ partnera – typ byrokracie (ad hoc, strojová, profesní)
 - Náznaky špatné spolupráce s uživateli resp. nejasnosti v jejich záměrech, při silnějších příznacích zvětšit o 2-3
 - 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, neměly by být kritické. Jinak OK

Hodnocení rizika opravím v závislosti na následujících skutečnostech

- Kvalita vztahů se zákazníky
- Vlastnosti členů týmu
- Kvalita vedoucího
- Případně další
 - Hodnocení snížím o 1, je-li daný aspekt velmi příznivý, a zvýším o 1, je-li velmi nepříznivý
- Moje praktické zkušenosti: U projektů, kde jsme neuspěli, bylo toto hodnocení rizika vždy alespoň tři

Musíme stále sledovat
symptomy ohrožení projektu

A využívat intuici a zkušenosti