

ANALÝZA A PROJEKTOVÁNÍ SYSTÉMŮ

Řízení projektů zavádění IS

Roman Danel

VŠB – TU Ostrava

HGF

Institut ekonomiky a systémů řízení

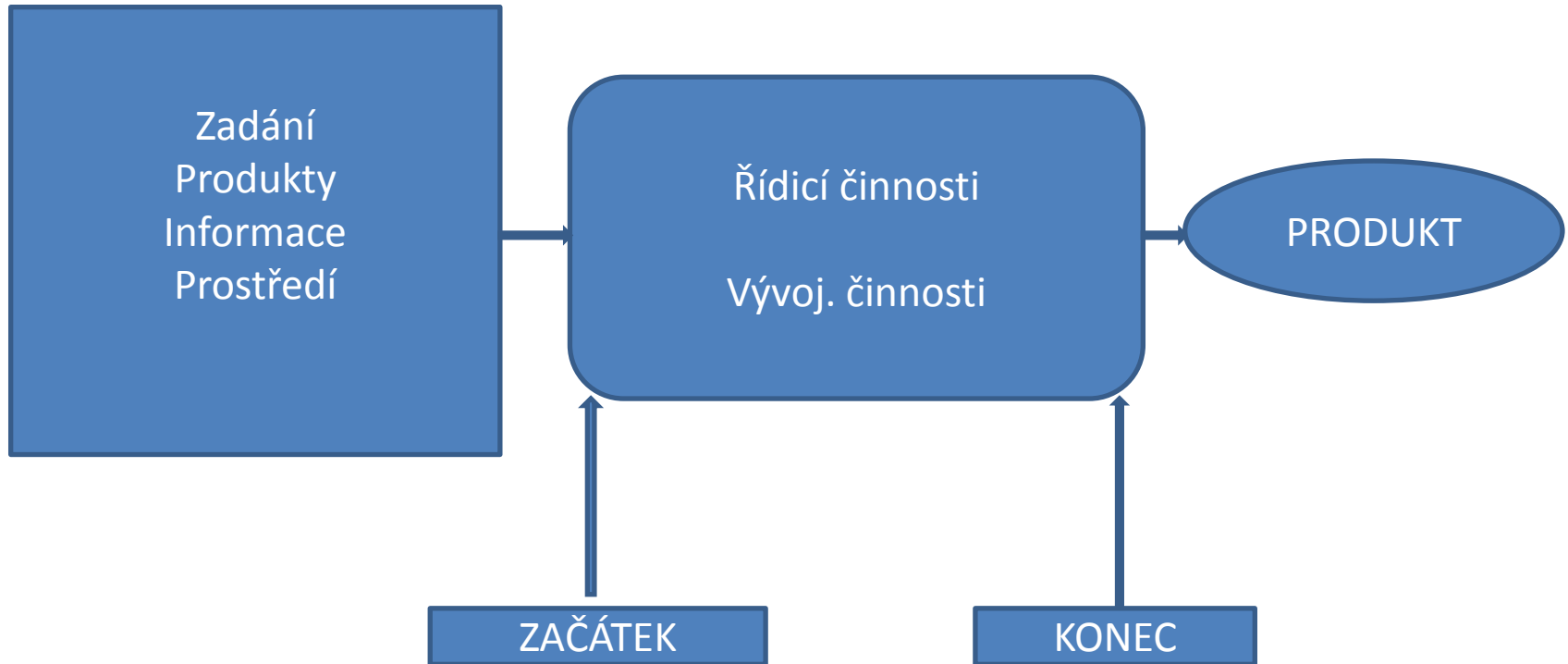
Literatura

- Staníček, Z, - Hajkr, J.: Řízení projektů zavádění IS do organizací. eTrium Corporation a.s., MU Brno, 2005

Co je projekt?

- Projekt je proces, jehož hlavní charakteristikou je jedinečnost
- Sekvence činností mající jeden začátek a jeden konec, přidělené zdroje
- Projekt směřuje k vytvoření nějakých produktů
- S vytvořením produktů je spjata riziko
- ISO 10 006

Co je to projekt



- Strategie projektu – jak se rozhodneme, když se věci vyvíjejí jinak

Cíle a přínosy projektu

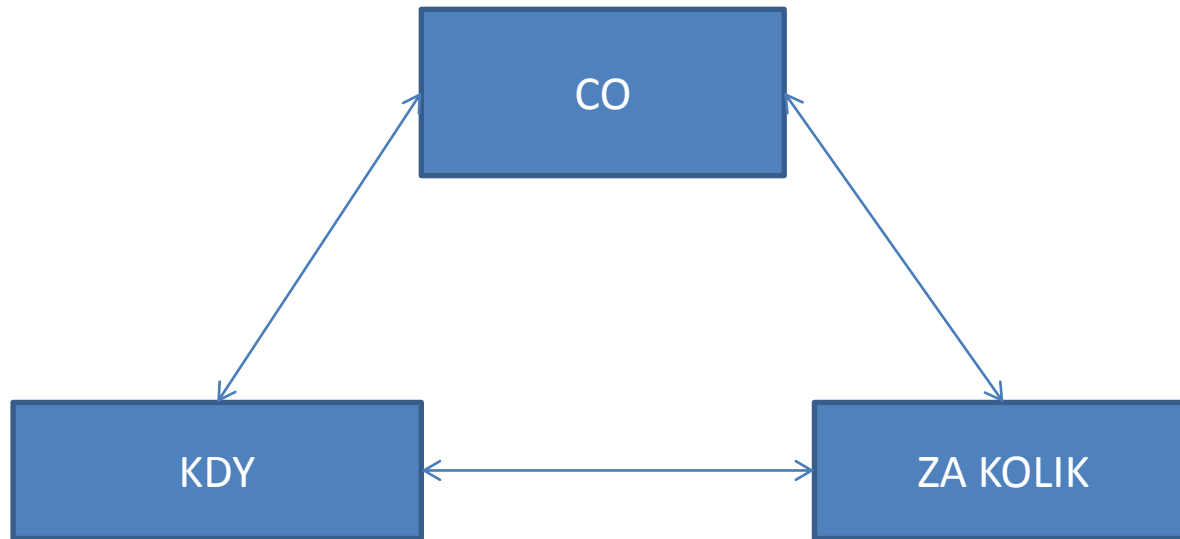
- Přínosy – užitky, které se dostaví používáním cílů projektu
- Cíl – popis stavu po realizaci změny

Dvě různé věci. Vedoucí projektu je zodpovědný za dosažení cíle.

Fáze projektu

- Příprava – co chceme dosáhnout?
- Plánování – CO, JAK, KDY, ZA KOLIK, KÝM
- Realizace
- Ukončení – akceptace zákazníkem
- Vyhodnocení – vnitřní ukončení

Trojimperativ projektu



Trojimperativ definuje

- Specifikaci provedení
- Časový plán
- Náklady na provedení

- Aby projekt byl úspěšný, je třeba mít jasno o jeho cíli
- Všichni musí vědět, kterým datem projekt začíná a kterým končí
- Trojimperativ musí být dohodnut na začátku
- Kde leží priorita? (včasné dokončení, kvalita nebo nízké náklady?)

Strategie projektu

- Identifikace problému
- Trojimperativ
- Dohoda o určující ose trojimperativu
- Logická rámcová matice
- Analýza rizik
- Formování projektového týmu

Logická rámcová matice

- Přínosy (Goals)
- Cíle (Objective)
- Produkty (Deliverables)
- Činnosti (Action)

Co bude, až bude projekt v cíli?

Metodika

- Předpoklad – nutný stav světa
- Skutečnost – reálný stav
- Hrozba – plyne z analýzy rizik

Přínosy je vhodné stanovovat např. pomocí
Balanced Scorecard

Analýza rizik

- Nebezpečí
- Hrozba
- Scénář
- Škoda
- riziko

Analýza rizik

- **Nebezpečí** – potenciální výskyt nepříznivé události
- **Hrozba** – konkrétní projev nebezpečí
- **Scénář** – nepříznivý děj, který hrozba způsobí
- **Škoda** – újma způsobena v důsledku nepřízniví události
- **Riziko** – pravděpodobnost x škoda

Metoda RIPRAN

- Identifikace hrozeb
 - Co se může přihodit nepříznivého, když...
- Kvantifikace rizik
 - Jaká je pravděpodobnost, že nastane výskyt „hrozba-scénář“?
 - Jakou škodu způsobí?
- Opatření ke snížení rizika

Plánování projektu

- CO – specifikace dodávek – Work Breakdown Structure (WBS)
- JAK – cesta k jejich vytvoření – projektový graf
- S KÝM – kdo to udělá, jak bude řízen
- KDY – kdy vzniknou
- ZA KOLIK

Naplánovat projekt znamená

- Přesně definovat CO se má udělat
- Jaké produkty a meziprodukty musí v průběhu řešení projektu vzniknout (deliverables)
- U plánu CO není bráno v potaz hledisko času
- Vždy je potřebné definovat metriky (kritéria kvality)
- SW – technické řešení x vizuální část

Naplánovat projekt znamená

- Naplánovat JAK vzniknou jednotlivé výstupy z plánu CO
- Jaké činnosti a logické posloupnosti vytvoří produkty projektu
- Zde se nezanáší hledisko času a disponibilita zdrojů (kdo to udělá)

Naplánovat projekt znamená

- Plánování S KÝM se dílčích cílů a celkového cíle dosáhne
- Jaké zdroje budeme potřebovat?
- Jak tyto zdroje obsadíme lidmi?

S KÝM

Řídicí
komise

Konečné slovo
„platič“, manažer
projektu

Vedení projektu

Řízení postupu
Řízení kvality
administrativa

Pracovní tým

Konzultace,
oponentura,
Pracovníci klienta

Řešitelský tým

Naplánovat projekt znamená

- Pokud máme CO, JAK, S KÝM – můžeme plánovat KDY
- Datum zahájení a datum ukončení

Plánování KDY

- Seznam úkolů a termíny
- Ganttovy diagramy (úsečkové)
- Síťové grafy (hranově, uzlově orientované)
- Ganttův graf – časově rozvržené úkoly s viditelnými vazbami mezi nimi

Naplánovat projekt znamená

- Stanovit ZA KOLIK se projekt zrealizuje
 - Člověkodenní, člověkoměsíční
- Odhady pracovní síly
 - Jednotlivých etap
 - Jednotlivých kroků
- Cash-flow

Odhady kapacit

- Zhora dolů
 - Analogie
 - Delfská věštírna
- Z dola nahoru
 - Na základě metrik a výkazů práce shromážděných na obdobných projektech

Postup plánování

- Plán CO
- Projektový graf – JAK (logické vazby mezi činnostmi)
- Plán S KÝM
- Odhad spotřeby práce v člověkodnech
- Iterativně opakovat ve vazbě na dostupné zdroje
- Zohlednění požadavků top managementu na trojimperativ
- Kompromis mezi optimálním a možným!

Teorie omezení

- Teorie omezení – úzké místo
 - Co dělá největší potíže?
 - Co brání dělat projekt levněji a rychleji?
 - Omezte multitasking kritických zdrojů
- Kritický řetěz – sled činností, který zabraňuje tomu, aby se stejným množstvím zdrojů mohl být projekt dokončen dříve

Doporučení

- Motivace ne na termín, ale na rychlost
- Práce sledujte KDY BUDE (ne kolik je uděláno, kolik času zbývá)
- Řízení pomocí kritického řetězce – zbytkový čas do dokončení činnosti
- Uvědomujete si všechny souvislosti, které ovlivňují úspěšnost projektů?

- Parkinsonův projektový zákon:
 - „činnost trvá nejméně tak dlouho, jak dlouhý má přidělený časový interval“
- Celková doba projektu nezávisí pouze na kritické cestě, ale i na dostupnosti zdrojů
- Multiprojekty – stanovení priorit

Dva krajní přístupy

- Projekt jako ÚŘAD – úspěch v propracované byrokracii
- Projekt jako UMĚLECKÉ DÍLO – úspěch ve svobodě tvořivosti

Projekt jako ÚŘAD

- Velké firmy – důraz na dělbě práce
- Jednotlivec – kamínek v mozaice
- Řízení pomocí „formulářů“
- Pozornost – S KÝM, KDY, ZA KOLIK
- Nutné zlo – CO, JAK

Projekt jako ÚŘAD - problémy

- Nedostatek tvůrčího porozumění a poznání reálného světa
- Absence role „filmového režiséra“
- Odchylky od reálné situace -> chaos

Projekt jako UMĚLECKÉ DÍLO

- Menší firmy
- Minimální dělba práce
- Víra ve vhléd „tvůrčího génia“
- Pozornost – CO, JAK

Projekt jako UMĚLECKÉ DÍLO - problémy

- Nedostatek potřebné administrativy
- Přejít z fáze „vývoj“ do fáze „údržba“
- Absence společného zmapování problému
- Chybí role „produkčního“ -> chaos