

IT projektek menedzselése -
ERP és VIR projekt specifikumok

Tőkekihelyezés és projektkövetés informatikája

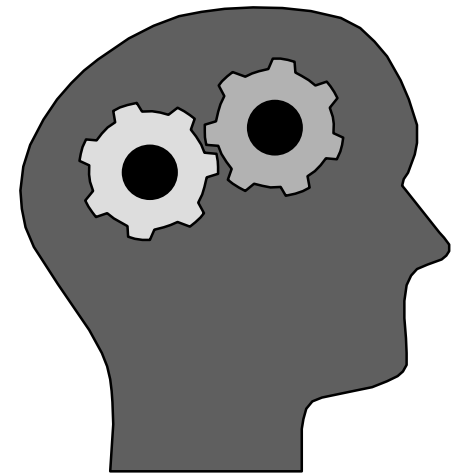
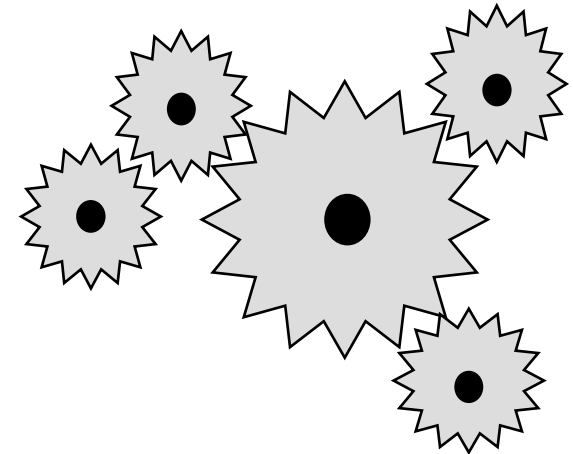
IT projektek bevezetésének sajátosságai

- Nagy változást jelent a szervezet életében ⇨
 - Nagy a jelentősége
 - Nagy a kockázata
- Sok szereplős, és a szereplők nagyon különbözők (szakképzettség, attitűd, célok, stb.)
- Nagyon komplex
- Sok van belőle
- ...

IT projektek két fő típusa

- **Tranzakciós rendszer (integrált rendszer, ERP) bevezetése**
 - Felhasználói: Sokan, eltérő szakmával, eltérő funkciókra, eltérő módon → forgatják a vállalat kerekeit
 - Szerepe: A vállalat alapműködését befolyásolja
 - Adatok: Sok, sokféle, részletes, naprakész
 - Az implementálás módja: ...-Telepítés-Testreszabás

- **Döntéstámogató rendszer kifejlesztése/bevezetése**
 - Felhasználói: Nem túl sokan, vezetők, döntéshozásra használják → meghatározzák a vállalat irányát
 - Szerepe: A döntéshozást befolyásolja
 - Adatok: Sok forrásból, sokféle, aggregált, kb. havi frissítéssel
 - Az implementálás módja: ...-Egyedi fejlesztés



ERP rendszer bevezetése - Tartalom

- Az ERP rendszer bevezetési projekt szakaszai
- Mi az a folyamat
- Az informatikai leképezés szakaszai
- Az elvégzendő feladatok nagyságrendje
- Beállítási terv készítés vs. Működéskorszerűsítés
- Tipikus hibák
- A változáskezelés eszközei és azok rendeltetése
- Kommunikációs csatornák
- Ösztönzés
- Kiválasztás
- Kockázat felmérés
- A változással szembeni követelmények

Az ERP rendszer bevezetési projekt szakaszai

Projektdefiníció

Rendszerbevezetés

IT szállító kiválasztás

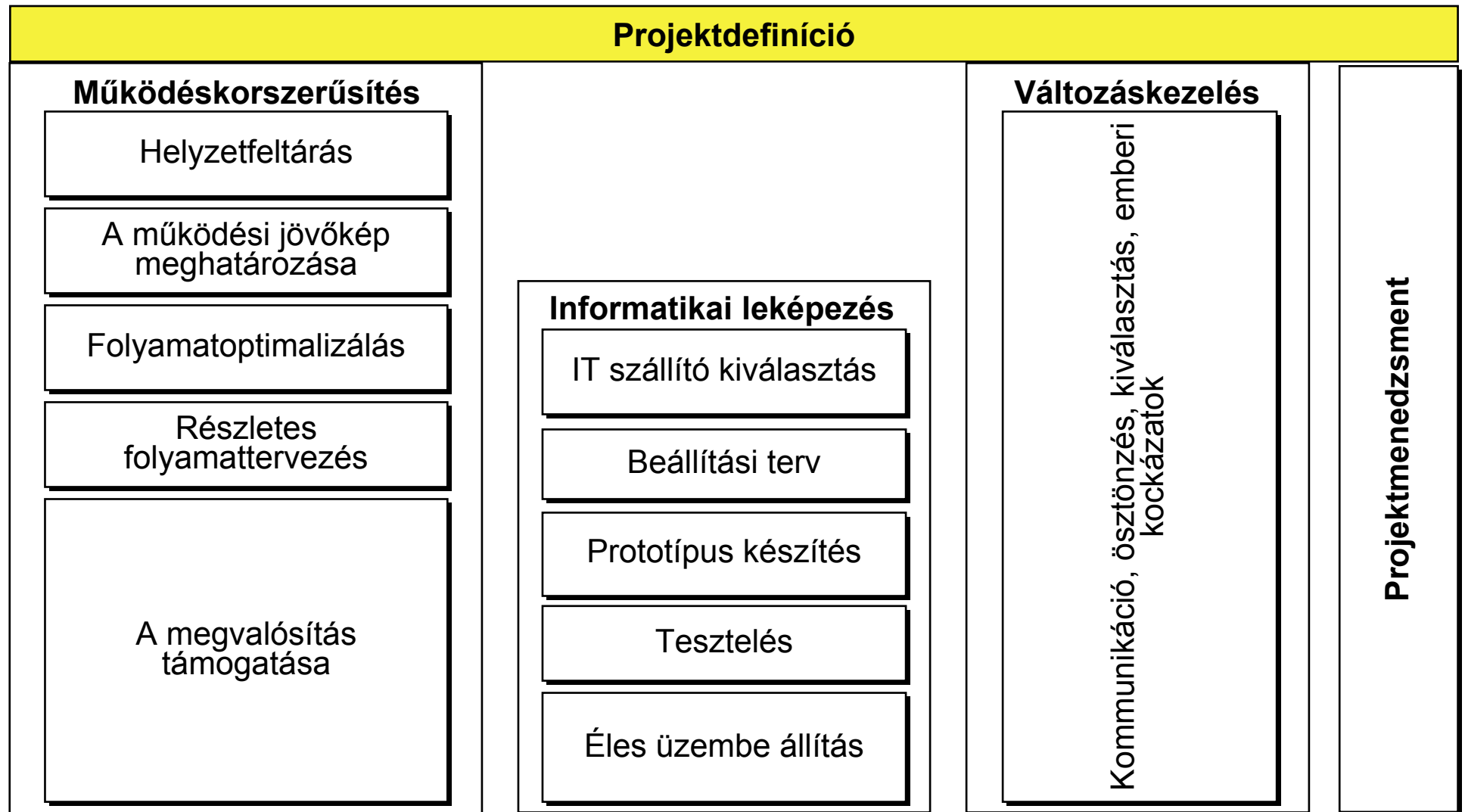
Beállítási terv

Prototípus készítés

Tesztelés

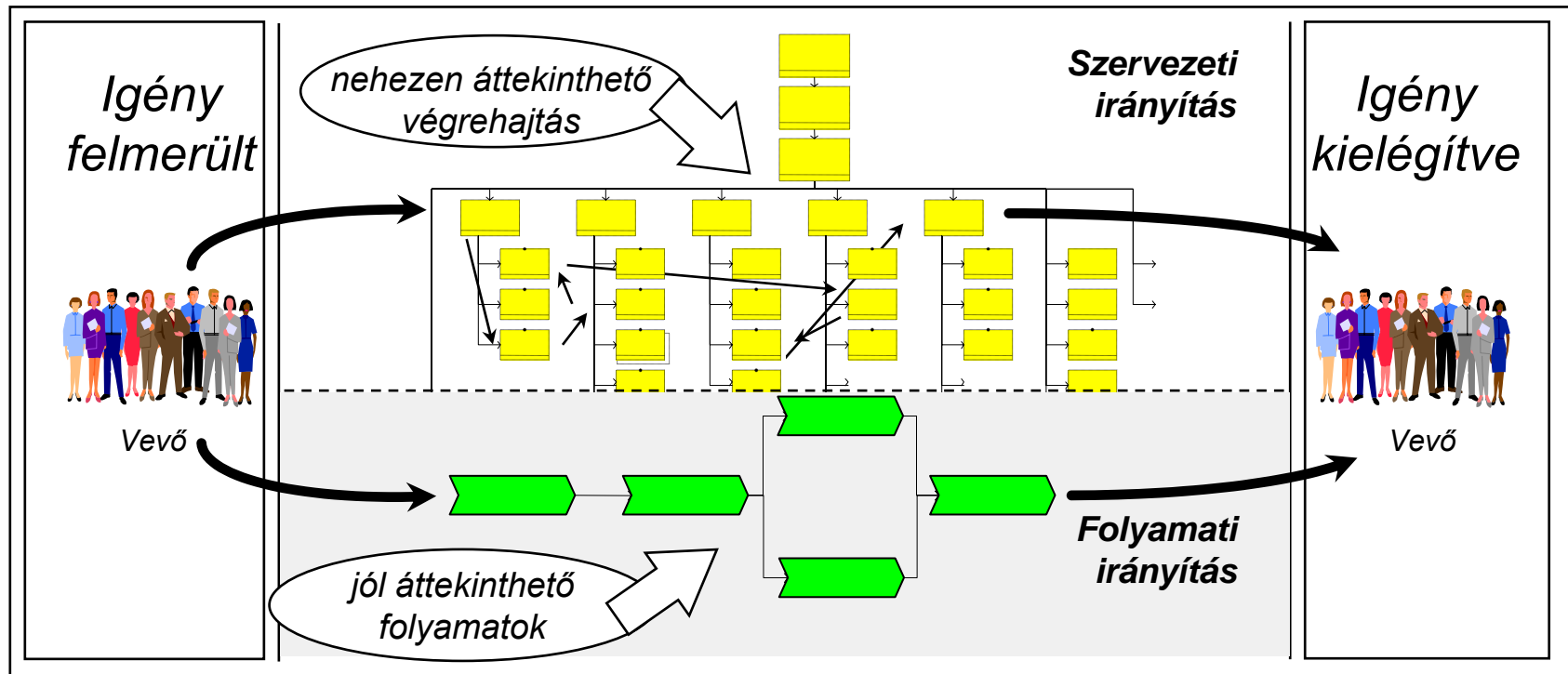
Éles üzembe állítás

A teljes körű BPR projekt szakaszai

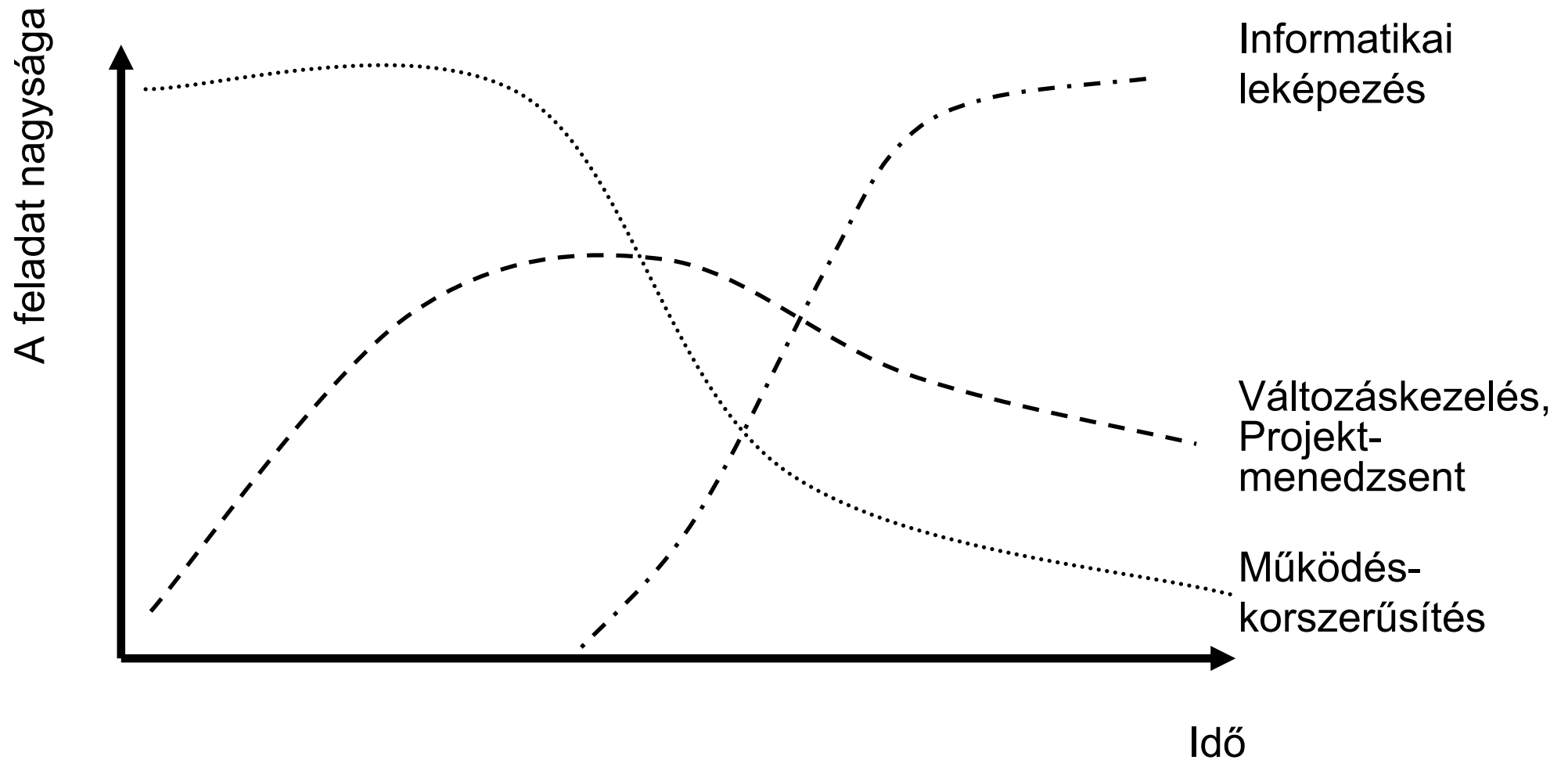


Mi az a folyamat?

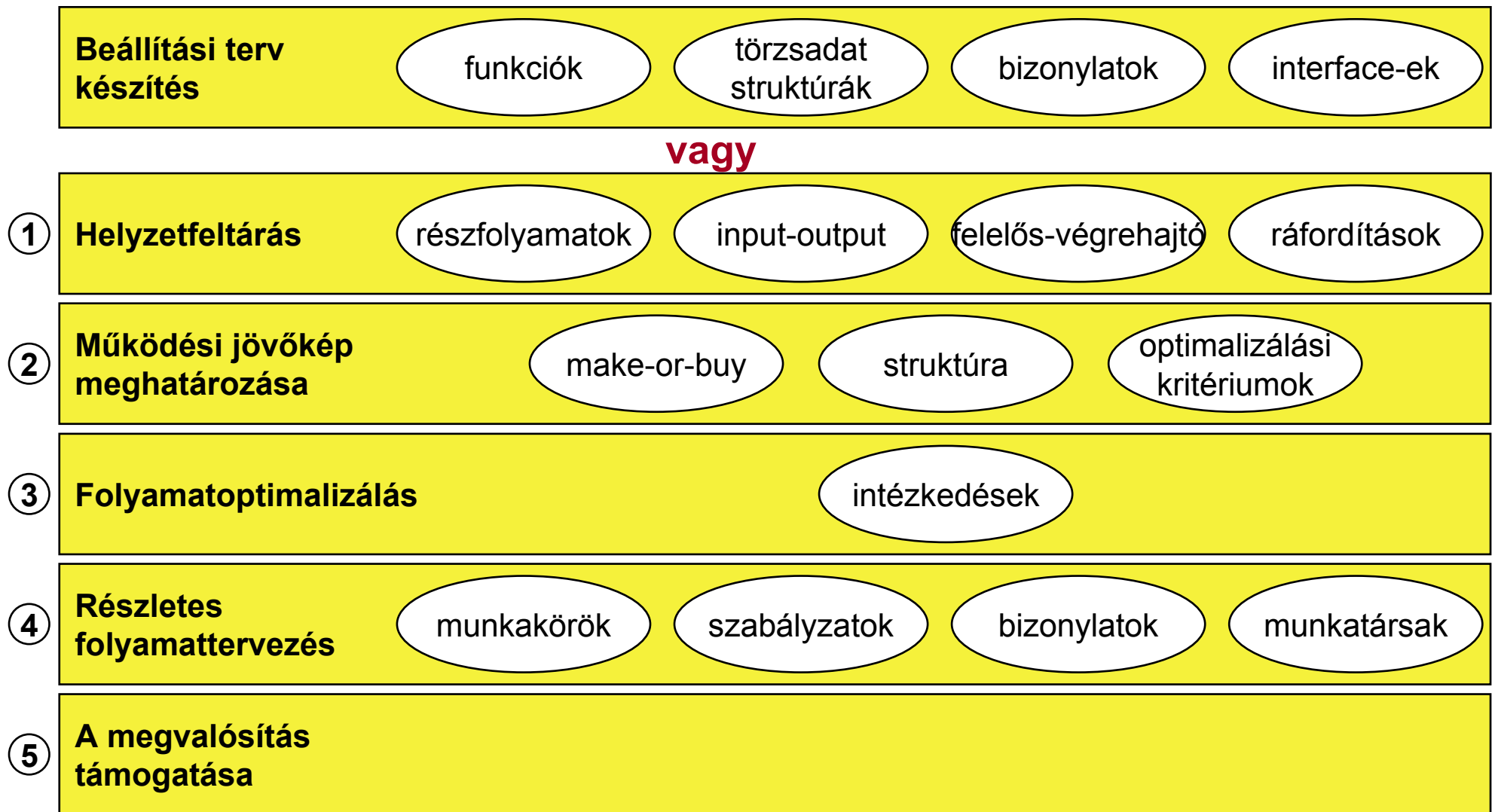
Folyamat: egy adott ügyfélnek vagy piacnak szánt termék/szolgáltatás előállítására kialakított tevékenységek strukturált, mért lánc.
A folyamatok megfigyelhetők, mérhetők, ismételhetők és fejleszthetők.
*Az ügyfél számára az igény kielégítése a lényeges, és ennek záloga a szolgáltatást biztosító **folyamat**.*



Az elvégzendő feladatok nagyságrendje



Beállítási terv készítés vs. működés korszerűsítés



Tipikus hibák

- Nem tisztázott projektcélok és projektterjedelem.
- A felsővezetők nem tudnak megegyezni a koncepcionális kérdésekben.
- Nem használjuk ki a korszerű informatikában rejlő lehetőségeket.
- A döntések nem következetesek.
- A kommunikáció nem egységes.
- A koncepcionális kidolgozás után a megvalósítás háttérbe kerül.
- A projekt szempontjából kulcsemberek nem rendelkeznek szabad kapacitásokkal.
- Túl feszes munkatempó, rövid határidők.
- A munkahelyüket féltő, ellenérdekelt munkatársak.

A változással szembeni követelmények

Átláthatóság

A változtatási tervnek minden megvalósító által érthetőnek kell lennie.

A világossághoz koherens és realista jövőkép, keret és nyelvezet szükséges. Minden szinten dolgozónak fel kell tudnia fogni mind az üzenetet, mind annak a sürgősségét.

Folyamatosság

A szervezetnek fel kell ismernie, hogy az emberek nem kaméleonok - nem tudják megváltoztatni sem csíkozásukat, sem színüket egy szempillantás alatt. Többségüknek vannak múltbeli teljesítményeik, melyekre büszkék, értékes erősségeik, melyek őket előreviselik. Ha úgy érzik, hogy ezek a dolgok eldobandóak, valószínűleg nem fogják támogatni a változtatásra irányuló erőfeszítéseket.

Konzisztencia

Elvárásoknak és a cselekedeteknek konzisztensnek kell lenniük, ha emberektől ráfordításokat várunk el. Ha a menedzsment ismétlődően néhány egyszerű kulcsüzenetre helyezi a hangsúlyt, ez végül is a szervezetben mindenkinek a fejében lesz.

Kommunikáció

Sikeres változtatási erőfeszítés több csatornát és módot igényel, így a kommunikáció gyakori és többirányú.

Forrás: (Ellen R. Hart: Designing Process. - Based Organizations, 56. o.)

A változáskezelés eszközei és azok rendeltetése

■ **Kommunikáció**

- a munkatársak elkötelezettségének megteremtése;
- a változásokkal kapcsolatos bizonytalanságérzet csökkentése;
- a munkatársak tájékoztatása személyes jövőbeli sorsukról.

■ **Ösztönzés**

- a munkatársak érdekeltté tétele a lehető legjobb megoldások kidolgozásában;
- a munkatársak erőfeszítéseinek jutalmazása.

■ **Kiválasztás**

- a megfelelő munkatársak kiválasztása a jövőbeli pozíciókra;
- a jövőbeli feladatoknak való megfelelés támogatása.

■ **Kockázat felmérés**

- a munkatársak változásokkal kapcsolatos észleléseinek, véleményének, hozzá-állásának figyelembevétele;
- beavatkozások megtervezése a kockázatok csökkentése érdekében.



Ösztönzés

- Azáltal, hogy bevonjuk őket a projektbe, a munkatársak befolyással bírnak:
 - a folyamatok, (részfolyamatok, tevékenységek) jövőbeni menetére;
 - a szervezet felépítésére;
 - a működést támogató informatikai rendszer jellemzőire.
- Folyamatos visszacsatolást kapnak a projekt tagjaként végzett munkájukról.
- Jutalmazzuk a projekt során végzett plusz munkájukat.

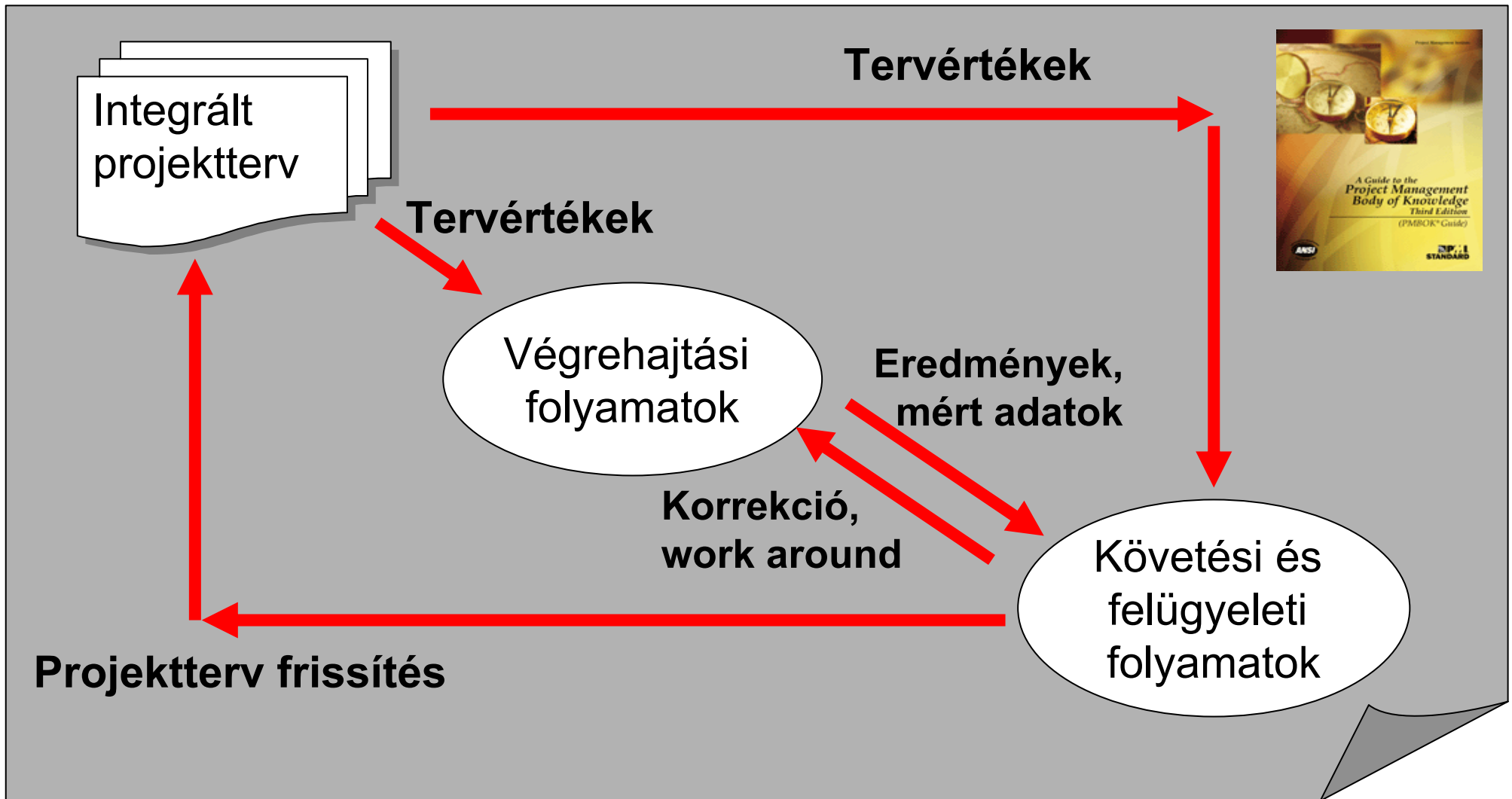
Kiválasztás

- Kiinduló adatbázis a munkatársakról (személyes adatok, képzettség, tapasztalatok, képességek).
- A munkatársak magatartási jellemzőinek felmérése és értékelése (értékek, attitűdök, készségek, képességek).
- Az egyes munkakörök ellátásához szükséges jellemzők meghatározása (ismeretek, készségek, képességek), a megfelelés értékelése egyénenként.
- Az egyes munkaköröket jövőben betöltő személyek kiválasztása.
- A kompenzációs rendszer megtervezése.
- Az elképzelések egyeztetése az érintettekkel.
- Személyre szabott továbbképzési, képességfejlesztési tervek elkészítése.

Kockázat felmérés

- A projektvezetői értekezleteken a résztvevők értékelik a kockázatos területeket, és megtervezik a kezelés módját (standard ellenőrző lista, nyitott kérdések).
- A vezetői értekezleteken a vezetők tájékoztatják egymást a saját területükön várható problémákról, megegyeznek a kezelés módjában.
- A kritikus területeken a problémák lehetséges okainak feltárása személyes beszélgetések keretében.
- Időszakonként kérdőíves felmérés a teljes munkatársi körre vonatkozóan.

A szervezeti változáskezelés (change management) és a PMBOK integrált változtatáskezelése nagymértékben eltér egymástól

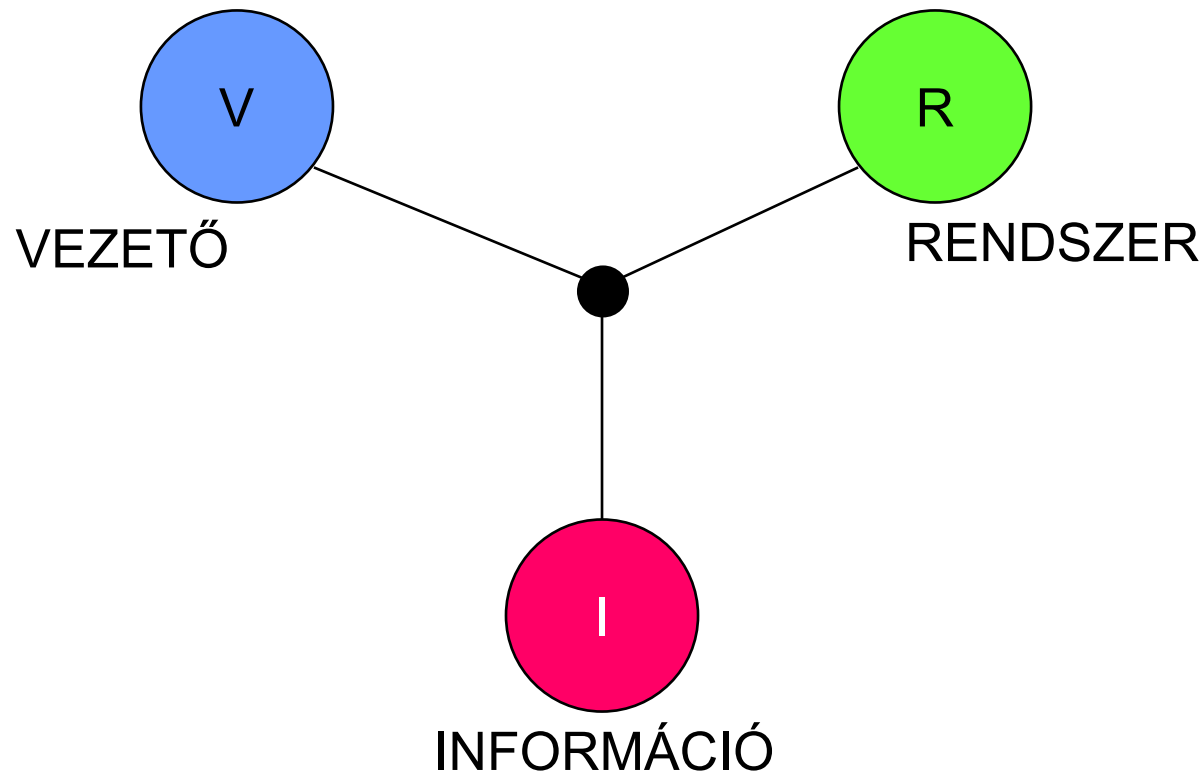


Döntéstámogató (VIR) rendszer bevezetése - Tartalom

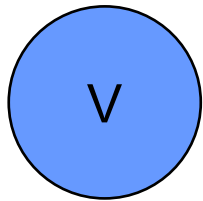
- A dilemma
- A vezetői információs rendszer folyamatjellege
- Az információgyár és fő folyamatai
- Alapvetések és következtetések
- Rendszer határok nélkül
- Szereplők és együttműködésük a BI projektekben I.-II.-III.
- Projektfolyamat és tevékenységek BI* rendszerek bevezetésekor
- Scoping
- Tudástranszfer

A dilemma

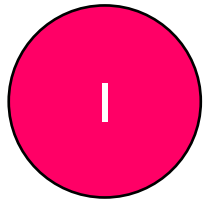
- **Vezetői Információs Rendszer** kontra projekt.



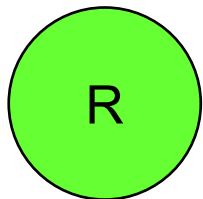
A vezetői információs rendszer folyamatjellege



VEZETŐ: megrendelő, ügyfél, **FOGYASZTÓ**

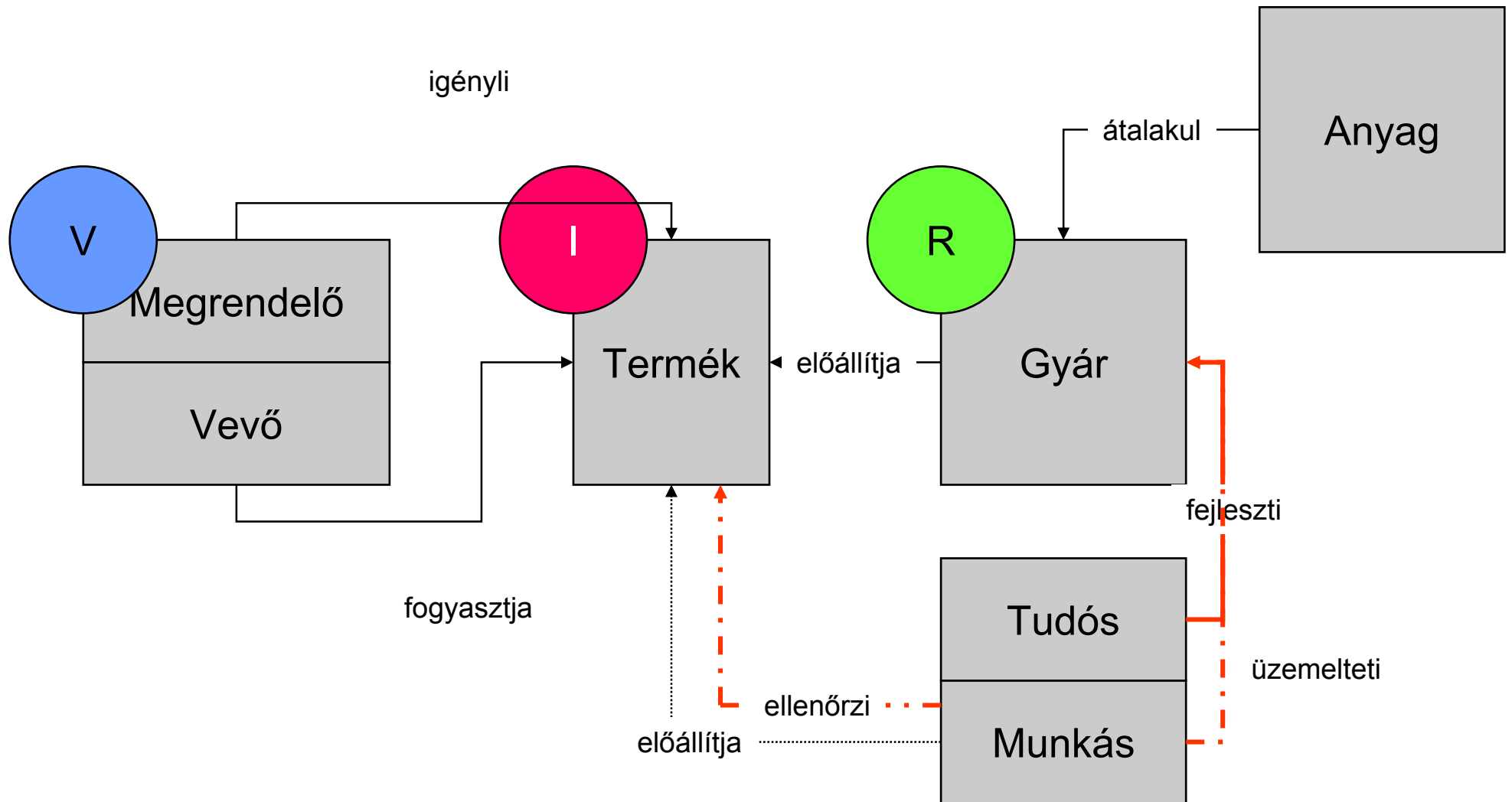


INFORMÁCIÓ: szolgáltatás, **TERMÉK**



RENDSZER: eszköz, erőforrás, **GYÁR**

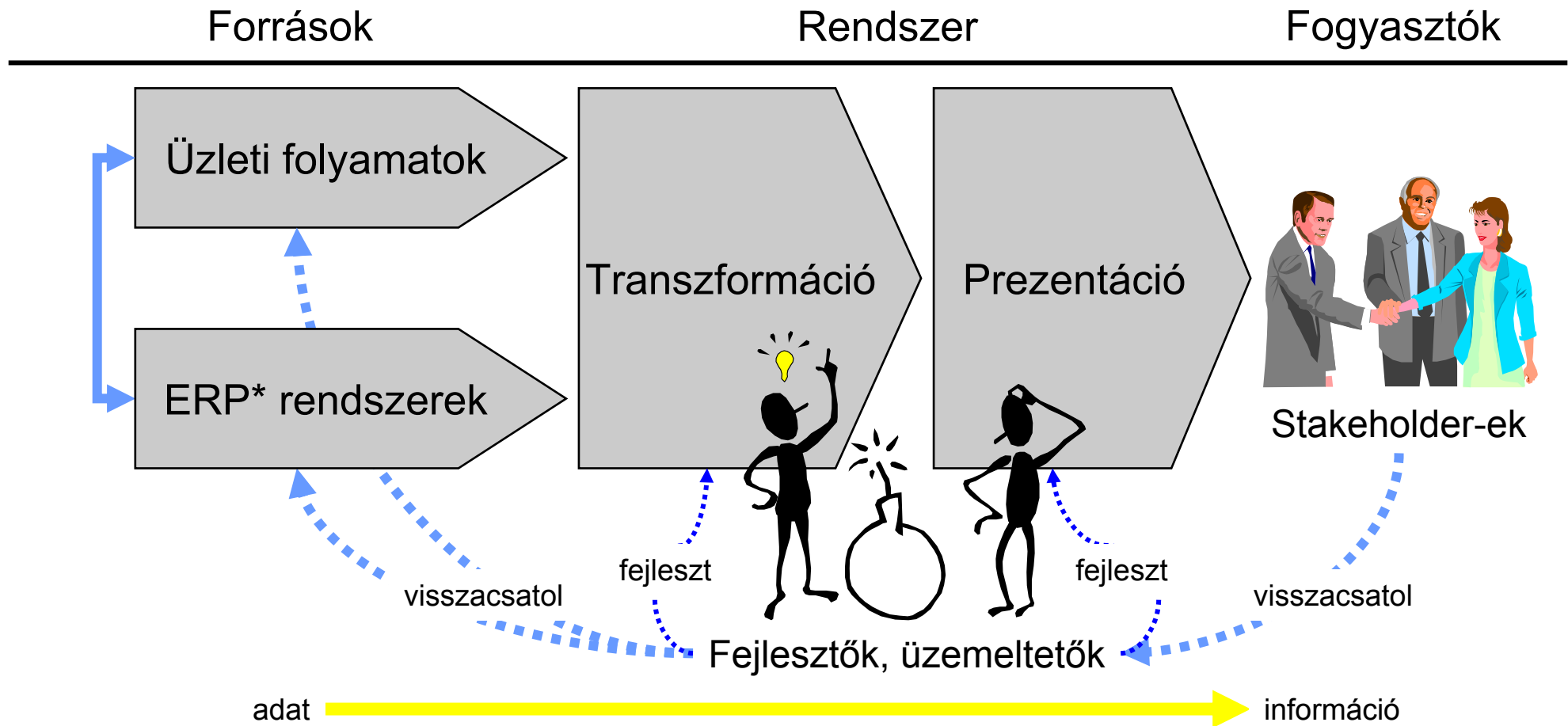
Az információgyár és fő folyamatai



Alapvetések és következtetések

- A vezetői információs rendszer megrendelői és felhasználói (fogyasztói) a vállalat vezetői. **Ők nem akarnak semmilyen rendszert, információt akarnak.**
- A vezetői információs rendszer terméke az információ. **Az ilyen rendszerek ezért nem informatikai, hanem információ előállító rendszerek.**
- A vezetői információs rendszerek fejlesztőinek célja nem a rendszer, hanem az információ költséghatékony, gyors és megbízható minőségű előállítása kell legyen. **A vezetői információs rendszer projektek ezért nem érnek véget a rendszer implementálásával, hanem annak folyamatos üzemeltetésével, minőségbiztosításával és fejlesztésével folytatódnak.**
- A vezetői információs rendszerek a vállalat adatvagyonát használják nyersanyagként és üzleti folyamatait modellezik gyártási folyamataikban. **Ezért az üzleti folyamatok és az azokat támogató rendszerek minősége meghatározza a termék, azaz az előállított információ minőségét**

Rendszer határok nélkül



*ERP: Enterprise Resource Planning, a vállalat üzleti folyamatait, operatív működését támogató (informatikai) rendszer

Szereplők és együttműködésük a BI projektekben I.

■ Vállalati szereplők

- stakeholder-ek
- projekt szponzor
- projektvezető
- üzleti területi szakemberek (belső tanácsadók)
- rendszerfejlesztők
- üzemeltetők (adminisztrátorok)
- egyéb (pl. jogászok)



■ Tanácsadók

- projekt szponzor
- projektvezető(k)
- üzleti (vezetési) tanácsadók
- informatikai tanácsadók
- rendszerfejlesztők
- (független) projektvezetők
- trénerek
- egyéb (pl. (független) auditorok, minőségbiztosítási szakemberek)



■ Külső szállítók

- informatikai eszközök (hardver, szoftver elemek szállítói)



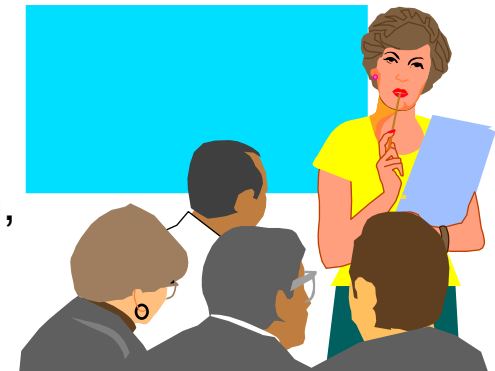
Szereplők és együttműködésük a BI projektekben II.

- A tanácsadók és a belső szakértők együttműködése biztosíthatja az üzleti megközelítésmód jelenlétét a projekt teljes életciklusában.
- A vállalati team saját érdeke a tudástranszfer folyamatos igénybe vétele (kikényszerítése). A projekt járulékos haszna az ismeretszerzés.
- A vállalati team-nek saját kézben kell tartani a projektet és annak eredményeit, az nem a tanácsadók tulajdona.
- A nem-tudás és nem-értés bizalmatlansághoz vezet. A belső tanácsadók folyamatos részvétele a projektben elkerülhetővé teszi ezt.
- A meglévő belső standard architektúrákat és módszereket közösen fel kell használni. Ha nincsenek, ki kell dolgozni, ha nem alkalmazhatóak, át kell értékelni azokat.
- Egységes kommunikációs platform (és technológia) szükséges a projekt elejétől.
- Ki kell dolgozni, és be kell tartani a játékszabályokat.

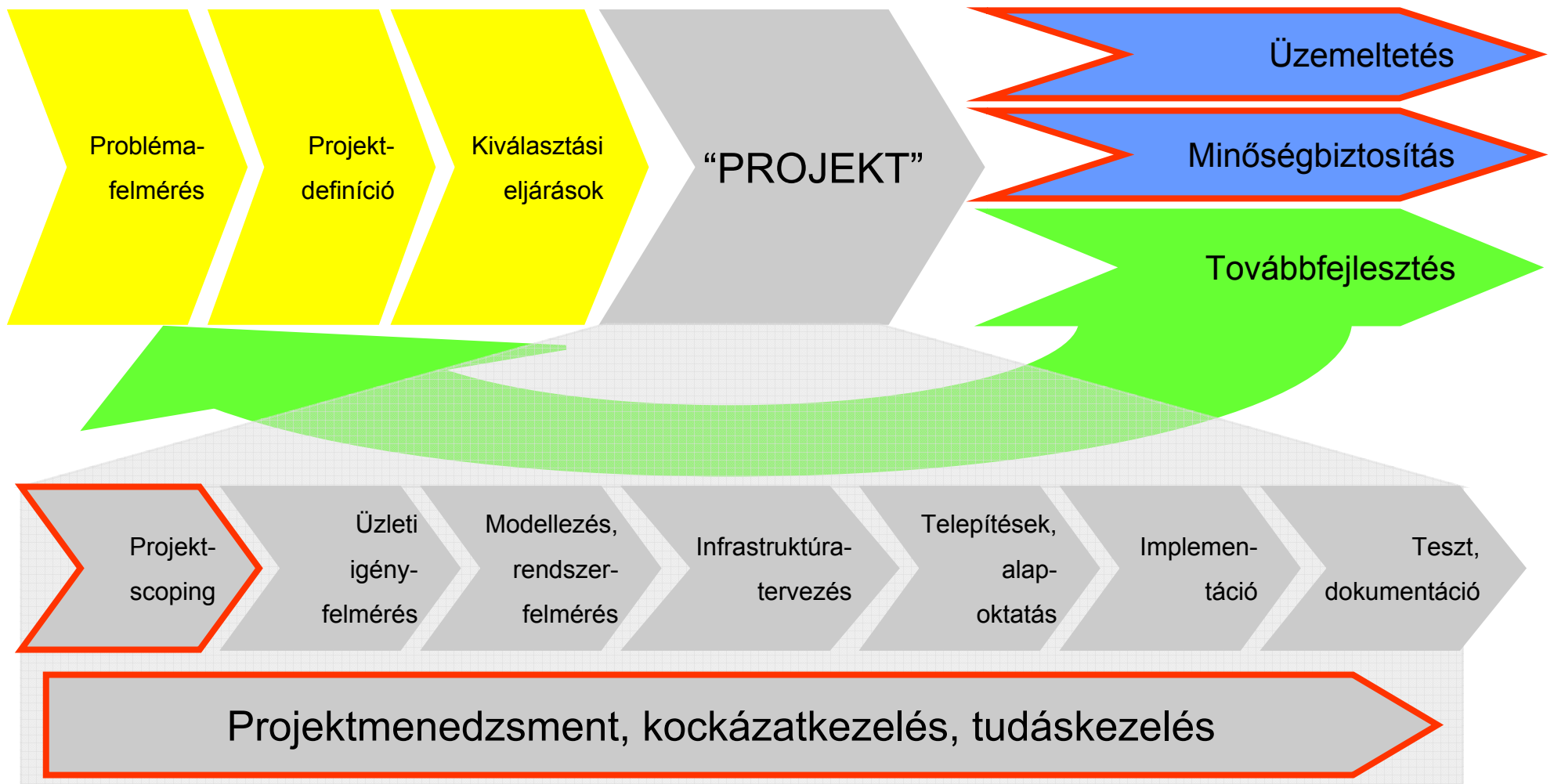
Forrás: Japha, M.: With or Without You - in Intelligent Enterprise 2000 Vol. 3. No 16-17

Szereplők és együttműködésük a BI projektekben III.

- A vállalati vezetők tájékoztatása elengedhetetlen a projekt sikere szempontjából. Erre szolgálnak az üzleti szempontból értelmezhető részeredményeket bemutató prezentációk. De:
 - ne prezentáljunk informatikai rendszerelemeket (pl. az alapszoftvereket),
 - csak megbízható, minőségellenőrzött adatokkal jelenjünk meg,
 - a prezentációt a szükséges mértékben használjuk visszacsatolásra,
 - a prezentáción ne oktassunk, arra való a felhasználói tréning
- Az üzleti és informatikai belső szakértők közötti kommunikációban a külső tanácsadók gyakran a katalizátor szerepét tölthetik be. Használjuk ki ezt!
- Hasonló a helyzet a külső szállítókkal való kommunikáció esetében is. Ebben is tekintsük partnernek a tanácsadót (ha már bevontuk)!
- Szerződünk pontosan. A tartalmi részletekbe menő szerződés nem a bizalmatlanság jele (az ettől való tartózkodás az)!



Projektfolyamat és tevékenységek BI* rendszerek bevezetésekor



*BI: Business Intelligence - üzleti intelligencia (rendszer)

Scoping

- A scoping fázis itt is, mint általában a projekt terjedelem meghatározására szolgál
- A probléma definíció megfelelő mértékű szűkítése és pontosítása biztosítja a kivitelezés idő- és erőforrás-korlátosságát:
 - bevont és kiszolgált üzleti területek és folyamatok
 - bevont forrásrendszerek
 - szolgáltatott információ granularitása és előállításának ciklusideje
- Eredménye a Scoping Dokumentum, maga is a projekt részterméke
 - rögzíti mit és kinek szállít és nem illetve kinek nem szállít a projekt
 - kitekintést ad a továbbfejlesztés irányait illetően
 - megadja az idő- vagy erőforrás-korlátok miatt nem szállítható eredmények átmeneti kiváltásának lehetőségeit
 - a szerződés mellett a legfontosabb dokumentum a változáskezelés számára

Tudástranszfer

- A vállalat nem csak a rendszerért fizet. A **megszerezhető tudás** nemcsak haszon, de az üzemeltetés, minőségbiztosítás és továbbfejlesztés feltétele is.
- Gyakorlat teszi a mestert!
 - Nincs az a tréning, ami felér a napi gyakorlattal.
 - A rendszer utólag nem ismerhető meg az elvárt mélységben.
 - A tudás hiánya a bizalom hiányát is eredményezi.
 - A belső szakértők vágynak az új módszerek és technológiák elsajátítására.
 - A rendszer várhatóan annál jobban tér el a belső szabványoktól, minél kevesebb tudás áramlik át a projekt során.
- Csak a belső szakértők dedikálása a projektre biztosíthatja a tudástranszfert. Ne hivatkozzunk túlterheltségre! Valakinek végül úgyszólván üzemeltetni kell.
- A tudáskezelés technológiája csak kiegészíti és megkönnyíti tudástranszfert, de nem helyettesíti a személyes együttműködést.