**PV098 – řízení implementace IS**

**19. února ’13**

* Scott Berkun – The art of Project Management
* kompetence = znalosti, schopnost aplikace a postoj k tomu, abych byl schopen problém vyřešit

Projekt

* jedinečný proces,
* má stanovený začátek i konec,
* cíl je vytvoření produktu/výstup projektu (IS, nastavení procesu apod.),
* je zde riziko, že se něco nepodaří,
* vstupy: zadání (neúplné, nepřesné,...), řešitelský tým, jiné produkty, prostředí, informace,
* velice důležité je pochopit zadání – neustále ho zpřesňovat,
* procesy: řídící činnosti + vývojové činnosti,
* podle statistiky se v průměru 30 % zdrojů použije na řízení projektů (v ICT),
* ale konkrétní projekt může mít i mnohem více, 30 % je pouze průměr,
* etapy > kroky > úkony,
* důležité je
  + rozumět prostředí ve firmě,
  + plánovat a přeplánovávat,
  + řídit podle plánů,
  + zlepšovat se na základě zkušeností,
* strategie projektu = proč něco dělat,
* plánování projektu = co, proč, s kým,...
* **jedna věc v projektu nemůže být současně cílem i přínosem – přínosy jsou to, co plyne díky využívání cíle projektu,**
* cíl je popis stavu po realizaci změny,
* přínosy jsou užitky, které se dostaví používáním cílů projektu,
* za cíle je zodpovědný projektový manažer (dodavatelský tým),
* za přínosy je zodpovědný klient,
* trojimperativ = co, kdy, za kolik,
* při vytváření týmů se musí myslet na
  + úkol,
  + skupina,
  + jednotlivec,
* **stresmistr** – člověk zaměřený pouze na úkol,
* **kulturní referent** – člověk se zajímá pouze o skupinu (oslava narozenin, .,),
* **samaritán** - člověk se zaměřuje pouze na jednotlivce, aby vyrostl,
* důležité je harmonicky zaměřit pozornost na všechny tři aspekty a měnit poměry podle aktuální situace,
* přitom nesmím věnovat pozornost sám sobě,
* pravidla komunikace:
  + poslouchat, co říká druhý až do konce,
  + respektovat názor druhého a snažit se pochopit, proč to vidí a vnímá tak jak to vnímá,
  + dohody platí – nedělat něco jiného, než je domluveno, pokud jsou věci potřeba udělat jinak, musí se na tom všichni domluvit
  + svobodný je nejen jedinec ale celá skupina

**5. března ’13**

* Porozumění jednotlivci:
  + zrození --- smrt, během života dáváme nebo bereme,

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Beru** | Žebrák/Zloděj | Transakce |
| **Dávám** | transakce | Charita/Blbost |
|  | **Beru** | **Dávám** |

Osa x=y je osa spolupráce – vytváření hodnoty, win-win strategie

Pokud se lidé udržují v této ose, je potenciál, že projekt dopadne dobře. Pokud skončí v druhé ose, je to špatné.

* **Distributivní spravedlnost** - moje investice/tvoje investice = moje odměna/tvoje odměna
  + citlivě vnímáno ve skupině,
  + pokud toto neplatí, je ve skupině pocit nespravedlnosti – snížení produktivity práce,
  + je velmi těžké zjistit, jestli opravdu rovnice platí – subjektivita,
  + cílem vedoucího skupiny je to, aby lidé vnímali, že je rovnice všemi vnímána tak, že platí,
* **Vzorec osobnosti** – člověk, který je efektivní, ví, co chce; je ale potřeba mít motivaci ty cíle dosahovat,
  + nutné je opravdu poznat, jak věci jsou – nemít domněnky,
  + je zajímavé si v týmu u všech nakreslit vzorec osobnosti

Plánování projektů

* co (scope projektu – obsah a rozsah -- hranice),
  + popsání pomocí break-down structure – někdo to špatně nazval jako „work break-down structure“ – dává to dohromady co a jak,
* jak (postupy, techniky – musíme vybrat správnou cestu, postup),
* s kým (výběr vhodného týmu),
* kdy (harmonogram),
* za kolik
  + je nutné jít v tomto pořadí,
  + není podstatné, co lidi dělají, důležité jsou výsledky,
  + harmonogram není nástroj pro řízení projektů – důležité je dosahovat cílů, harmonogram je jen představa,
* nejdůležitější je „co“ (WBS) – kolem toho se vše točí a určuje,
* kormidelní kolo projektu:
* iniciace – určí se trojimperativ, poté se rozhodne, jestli se do projektu půjde nebo ne,
* co se rozpadne na dílčí deliverábly (dodávky) – ty musí vzniknout proto, aby se splnilo „co“, na každém konci graf je „work package“,
* iniciální analýzy rizik – jaká je pravděpodobnost, že se nám podaří deliverábly splnit, pokud se zjistí, že ne, tak se projekt zastaví,
* určí se aktivity, které se musí provést, aby se vytvořili work package, aktivity musí být nadefinované adekvátně ke schopnostem lidí, které je budou dělat,
* seqencing – musí se začít postupně a od začátku – logika, jak se bude projekt vytvářet (nejdříve základy domu, návrh databáze,...),
* aktivity + sequencing = „jak“,
* rozpočet – určuje se v člověkodnech, v hodinách se nedá moc pracovat,
* zdroje = s kým,
* harmonogram = kdy,
* rozpočet = za kolik,
* u detailní analýzy rizik je další brána, kdy se dá rozhodnout, jestli se do projektu opravdu půjde nebo ne = Doopravdy do toho jít?
* řízení (controlling) – jak jsou představy v souladu s realitou, na základě toho se dělají změny v projektu,
* kolem se otáčí – co je nahoře, na to mám nyní zaměřit pozornost.

**12. března 13**

**Organizace projektu**

* řešitelský/realizační tým – svojí činností vytváří deliverábly projektu,
* řešitelský tým musí někdo řídit – projektový manažer (PM),
* realizační tým dobře rozumí tomu, co dělají, ale neznají prostředí, kde se bude nový systém nasazovat, ale tyto znalosti potřebují – podpůrný tým,
* podpůrný tým dělá rozhodnutí, která jsou z prostředí zákazníka,
* PM je nadřízený řešitelskému týmu, ale podpůrný tým je na PM nezávislý,
* v podpůrném týmu musí být nadefinovány role lidí a musí být smluvně daný ideálně,
* steering committee (řídící komise) – „parlament projektu“ – může rozhodnout o čemkoli – že se projekt zastaví, že se dá více peněž, že se prodlouží apod.,
* u SC si stěžuje PM, když podpůrný tým nepracuje tak, jak by měl,
* SC musí mít rozhodovací právo, jinak nemá smysl,
* v SC sedí jak zástupci klienta, tak zástupci dodavatelského týmu, předsedou je vždy zástupce zákazníka,
* projektový manažer:
  + project lead – autorská role („režisér“), řeší problémy, kreativní řešení apod.,
  + project secretary – administrativně-organizační práce („produkční“), organizace věcí, tak aby se opravdu staly, byrokratická role,
  + u menších projektů tyto dvě role zvládá jedna osoba/PM,
  + často jeden project secretary i lead je zapojen do více projektů,

**Podnik jako otevřený systém**

* důležité je rozpoznání hranic – co je uvnitř a co je venku,
* např. akcionáři – když jsou zároveň ve vedení podniku, jsou vevnitř, pokud se dívají na dividendy, tak jsou vně – stejná osoba chvíli vně a chvíli vevnitř,
* poslání – je vně, organizace směřuje k poslání, ale uvnitř musí být shoda k tomu, že se cílí k poslání,
* mise – poslání,
* vize – jak se vidím v rámci okolí, ve kterém organizaci tvořím, kde se chci vidět za 5 let, vize musí být reálná a dosažitelná,
* strategie – jak naplním vizi,
* musíme produkovat nějaké výstupy, abychom došli k poslání, část produkce je také odpad – neužitečné,
* a spotřebováváme vstupy – materiál, polotovary, nástroje, informace, znalosti/kompetence, vlivy okolí – legislativa,
* uvnitř je transformační proces:
  + řešení úkolů,
  + transformační proces jednotlivců,
  + proces skupiny,
  + všechny tři výše musí probíhat, aby byla organizace úspěšná
* musí existovat (záporná) zpětná vazba od výstupů k vstupům – optimalizace vstupů a jejich transformace na výstupy,
* musí existovat kladná zpětná vazba od poslání z vstupům – zda to co děláme, je ještě stále potřeba,
* okolí je tvořeno podobnými systémy (dodavatelé, legislativci, konkurenti, ...), které ovlivňují takto popsanou organizaci,
* lepší obrázek viz slidy P098\_1/3, str. 5,

**Model zvyšování výkonu**

* diagnóza stavu – kde jsme,
* stanovíme cíle,
* hledáme cestu,
* z cíle vede několik cest – je nutné je vyhodnotit a vybrat jednu nejlepší,
* změnou kultury dostaneme výsledky,
* poté zhodnotíme výsledky a uvidíme, kde jsme,
* co lze ovlivňovat ve firmě ke zlepšování:
  + lidi - motivace zaměstnanců,
  + optimalizace procesů,
  + práce se znalostmi a informacemi,
  + změna organizačních struktur,
  + kompetence – pravomoc k rozhodování,
  + vše souvisí se vším – když se pohne s jedním, ovlivní to další,

**Maticová struktura**

* je potřeba pečovat jednak o zákazníka, ale také o profesi (funkci),
* morfologie:
  + z čeho je systém sestaven,
  + organizační diagramy – rozpad útvarů na podútvary,
* fyziologie:
  + jak systém funguje,
  + 5 částí:
    - finance,
    - personalistika,
    - obchod,
    - správa majetku
    - infocentrum,
    - primární proces – proč firma existuje, co ji činí jedinečnou,

**Existující SW**

* lidé mají nechuť ke změnám,
* často je boj mezi podnikovými informatiky a dodavatelskou firmou,
* formovací semináře – nezávislý facilitátor, které seminář vede (ideálně 2denní), musí se vyjet mimo firmu a tam se domluví, co a jak se bude dělat.
* člověk je přístupný změnám, pokud ví proč, jak, necítí ohrožení a bude to pro něj přínosné.

**19. března 13**

* Stakeholder management – proces řízení zainteresovaných stran:
  + souvisí hodně s analýzou rizik
* **Identifikace:** udělá se graf okolí projektu, hledají se stakeholdeři – úřady, média, řešitelé, dodavatel, subdodavatel, zákazník (sponzor projektu),... ideální když se dostaneme až na konkrétní lidi.
* **Prioritizace:** zařazení stakeholderů do 4 kvadrantů (vliv x zájem). Nutné dělat jako workshop ve více lidech. Dobré dělat pomocí post-itů
* **Pochopení:** pochopit, jak stakeholder vnímá projekt – pomocí otázek.
  + Jaký je finanční/věcný zájem?
  + Jaká jsou jejich celková očekávání?
  + Co je nejvíce zajímá/motivuje?
  + Kdo obvykle formuje jejich názor?
  + Opět rozdělíme do kvadrantů – aktivní lidé něco dělají, pozor na negativní a aktivní.
  + Tyto kvadranty se dají do každého kvadrantu u prioritizace – vznikne 16 kvadrantů/částí.
  + Nutné mít plán, jak pracovat se stakeholdery, kteří mají vysoký vliv, zajímají se, jsou negativní a aktivní – musíme pochopit, proč tam jsou – může to být kvůli tomu, že přesně nerozumí, o co jde.
* **Plánování přístupu:** vědět, jak se ke každé skupině chovat.

**Architektura řešení**

* **Informační systém:** měl by umět odpovídat na ad-hoc dotazy, omezení by měla být je daty, která jsou v systému. Musím znát datový model, abych mohl zjistit, jestli jde o informační systém nebo ne. Musí umět poskytnout informační schopnost – je daná datovým modelem systému.
  + Databáze je kompromis mezi snadností zápisu a čtení.
  + Prvopočátek – lodní deník (jednoduché na zápis, složité pro čtení).
* **Architektura umožňující rozvoj:** rozdělení IS na komponenty – jednotlivé části se vyvíjejí různě rychle. ~~ LEGO systém
  + Komponenty vycházejí z fyziologického panáka – uprostřed je informační centrum (hub) – propojuje jednotlivé komponenty.
  + Důležité je mít komponenty podle stejné filozofie.
  + Primární IS – vznikají s business procesy – pro ně poskytuje komplexní informační schopnost.
  + Sekundární data – agregované informace.
  + Data warehouse – používá se v případě, když systém není schopen dělat požadovaná data. Data se sem nahrávají z transakčních dat už agregovaná. Pokud se chci ale podívat na data z jiného pohledu, už se k nim nedostanu, protože jsou změněna.

**Event clouds**

* Pomocí sledování menších událostí v určitém časovém okně mohu díky shluku těchto událostí objevit komplexní událost (CEP – complex event. processing) v systému a na základě toho udělat rozhodnutí. Například, že se někdo snaží odhadnout heslo.
* Sbírám data a když jich mám více, můžu v nich hledat souvislosti.
* Důležitá je rychlost vyhodnocení dat, pokud výsledky získám za delší dobu není to už zajímavé. Musím nechat data téct přes nějaký „analyzátor“.
* **Událost:** něco, co se stane v doméně a má to pro nás nějaký význam. Znamená také reprezentaci v počítačovém systému.
  + Často je to koincidence alespoň dvou procesů. Ale proces je i sekvence událostí.
  + Má smysl je zaznamenávat jako spouštěč nějaké akce, nebo procesu.
* Snaha vytvářet podpůrné procesy a systémy pro manažery, které posouváme v pyramidě výše a je schopen se rozhodovat – princip CEP.
* Postupně se přidávají data, která se dříve nebrali do úvahy a rozšiřuje systém – princip CEP.
* Manažer dostává na vstupu více komplexních dat, aby mohl pracovat nad menší množinou a lépe se rozhodovat. V úvahu bereme i data, která jsme dříve ignorovali.

**19. března 13**

* Je důležité zapojit zákazníka do celého procesu vývoje systému.
* Zipper Method: příjemce a realizátor CEP řešení spolu musí spolupracovat stejně jako když se zapíná zip. Jinak výsledek neuspokojí zákazníka.
* SROD – See, Recognize, Organize, Do
* Metodika prodeje CEP a jak jej dodávat do firem – analogie s SROD: Probe, Audit (co je skutečně potřeba), Initialize (zinicializuje se, že se služba začne vyvíjet), Provide.

**Řízení implementace IS a SS\* - Šablony**

* Vzorové postupy, které je možné použít v praxi.
* Dobré metodiky také říkají, jak upravit šablony podle reálné potřeba a jak vzory kombinovat.
* V metodikách se člení na etapy, kroky a úkony. Etapy by na sebe měly navazovat, riziko je, když se překrývají.
* etapy – řízení rizika, kroky – řízení kvality, úkony – řízení postupu (přidělení malým týmům nebo jednotlivcům).
* **Standardní postup:** vodopádové řízení projektu
  + hlavně didaktický záměr, přes 20-30 lety se takto vyvíjelo, dnes se z něj vyvinuly jiné postupy,
  + zahájení – analýzy, logický návrh, fyzický návrh, implementace (včetně testování), instalace,
  + provádí se sekvenčně po sobě – nepřekrývají se,
  + problém je v tom, že od začátku projektu do konce se spoustu věcí změní a zákazník nemá žádný výstup,¨
* **Expresní postup:** pro krátké projekty v řádu jednotek měsíců,
  + zahájení projektu + analýza + logický návrh jsou v jedné etapě, fyzický návrh, implementace a instalace je ve druhé etapě,
  + díky tomu můžeme chvíli chvíli iterovat v první etapě a jednotlivé části v etapách se již prolínají,
* **Přírůstková metoda:** systém se rozbije na několik komponent a ty se vyvíjí v přírůstcích, přírůstky mohou být připravovány i paralelně,
  + zahájení projektu – definice architektury – návrh přírůstku – implementace přírůstku a návrat zpět na návrh přírůstku
  + zákazník vždy již vidí přírůstek a může se k tomu vyjádřit a my upravit vývoj, tak aby mu systém vyhovoval.
* **Definice architektury:**
  + prozkoumat současné systémy,
  + vytvoření hrubých LDM – logický datový model,
  + funkční popis – IKU – informačně komunikační uzel (spojení datové základny s funkcionalitou a lidmi, kteří funkcionalitu využívají pro svoji práci),
  + procesní popis EPC – event proces change,
  + definice přírůstků – jednak z pohledu businessu, ale taky jak budou komponenty spolupracovat + akceptační testy
  + odsouhlasení architektury.
* **Přírůstková metoda s prototypováním:**
  + opakuje se zde tvorba přírůstků:
  + u každého přírůstku se specifikuje, jak bude vypadat a přírůstek se navrhne včetně testovacích dat
  + vytvoří se prototyp a jde se na sezení Uživatel-Analytik-Přírůstek – co nejrychleji se snažíme zjistit, co opravdu zákazník chce (až teď zjišťuje, co bude potřeba),
  + poté se sestaví priorita změn,
  + odsouhlasení s uživatelem,
    - vytvoří se dokumentace - dokumentace by se ideálně měla psát před programováním a někým jiným, kdo není programátor,
  + na přírůstku se ladí systém s uživatelem – nejdůležitější
* **Údržba projektu:**
  + dotahují systém do dokonalosti,
  + je důležité předat systém správně lidem, kteří jej budou udržovat – důležitost dokumentace,
  + je výhodné zde použít agilní metodologie jako je SCRUM,

**2. dubna 13**

* **Použití a úprava hotového SW:**
* Etapa výběr a vyhodnocení: často se opomíjí konceptuální modelování – definice informační schopnosti.
* Etapa implementace a přizpůsobení: problémem je převod dat do nového systému tak, aby byla dále konzistentní. Konverzi dat je dobré udělat jako samostatný projekt.
* **PAIP:** průzkum-audit-inicializace-poskytování u CEP
  + mezi P a A a A a I je obchodní mezihra – je důležité přesvědčit zákazníka na základě průzkumu a analýzy,že CEP je vhodný.
  + Cílem průzkumu je zjistit, jestli pokračovat se zákazníkem v implementaci CEPu. Tímto se buduje důvěra u zákazníka.
  + **Průzkum:** investuje do toho dodavatel, ne klient. Pouze se přemýšlí, zda se do toho půjde.
  + **Audit:** vytvoření jasné value proposition. Navržení řešení. Audit říká, jak vypadá konkrétní stav.
  + **Inicializace:** technicko-organizační připravenost k systematickému poskytování služby. Musí být vytvořen plán a jak se bude ověřovat, že se plán provádí dobře – metoda zipu. Dodavatel má často jeden systém, se kterým umí pracovat a poté hledá způsoby, jak jej nasadit u konkrétního zákazníka.
  + **Poskytování:** cílem je spoluvytvářet hodnotu. Důležité je koučovat jak operátory služby (ti, kdo se o ni starají), o uživatele i o vlastníky problému – aby byla vůle službu nadále využívat.

**Informační strategie**

* Odpověď na otázku proč realizovat projekt.
* Jaký užitek přinese?
* Zjistit aktuální stav a kam se chceme dostat. Poté hledáme různé cesty.
* Důležité je začít určovat cíl a až potom současný stav. Při tom zjistím, co vše se musí udělat.
* Smyslem je motivace k tomu něco dělat a jak nastavit kritéria hodnocení. Stanovení cesty a realizace. Důležitá je kontinuita – stále se pokračuje konzistentně vpřed.
* Úspory nákladů se díky ISu moc často nedosáhne.
* Podnikatelská potřeba/příležitost by měla být hlavním důvodem pro výběr IS.
* Taktické myšlení: každý řeší problém tak, jak si myslí, že je nejlepší.
* Operativní myšlení: problém už leží na lidech a tak řeší problém chvíli tak a chvíli jinak – braunův pohyb.
* Strategické myšlení: nejdříve je důležité poznat co je problém a dohodnout se na tom a potom na tom začít společně pracovat.
  + Definovat cíl,
  + efektivně poznat o co jde,
  + dohodnout se,
  + udělat plán, jak dojít do cíle.
* Plán programu pro definování změny.
* Informační strategie má pouze jednu etapu (pomocí etap se řídí rizika) – je to samostatný projekt.
* Plány projektu informační strategie:
  + co, jak, s kým, kdy, za kolik.
  + **Jak** – projektový graf – na zkoušku se naučit SHINE studio graf, je složitější, ale funguje v praxi, LBMS moc ne.
* Produkty informační strategie:
  + cílový model – definice informační schopnosti – ideální datový model (IDM).
  + diagnóza stavu – zde zjistíme jak složitá bude konverze dat do nového IS, procesy apod.
  + definice projektů – o jaký typ projektu půjde, specifikace (tojimperativ, deliverábly), garant problému.
  + harmonogram implementace – logická návaznost, priority (čím začít, čím pokračovat).
  + rozpočet,
  + klientovo vnímání se změní,
  + dosažení víry v úspěch.

**Postu při strategického plánování**

* **Na zkoušce bude Shine**
* **LMBS:** (Lermont Batchet Management System asi)
  + strategie potřeb a strategie dat se položí přes sebe a poté zjistíme, co doopravdy potřebujeme – podle toho se vytvoří plán.
  + Není zde jasné, jak se udělá ten výsledek (poslední položka v obr.) – jak dát dohromady strategie potřeb se strategií dat.
* **Shine:** u srovnávacího hodnocení se určuje návaznost a priority.
  + na formovacích seminářích musí sedět top management a musí se dojít ke společné dohodě.
  + PDM – fyzický datový model s IDM se položí na sebe a vidí se, co je potřeba pokrýt.
  + Jednoetapový projekt.

**9. dubna 13**

Role ve firemním představení:

* **lídr**: určuje směr, je většinou majitel, udávají vize,
  + definuje strategický rámec a musí jej umět „prodat“ do nitra firmy – vybírá a motivuje manažery (habilitace = zvýšit své kompetence),
* **manažer**: transformují vizi lídra na konkrétní kroky,
  + definice dopředných vazeb – u firem, které jsou lídry trhu – ovlivňují budoucí vývoj,
  + musí umět motivovat lidi, habilitace – aby lidé byli více použitelní, orientace – umět vysvětlit co se bude dělat a proč,
* **vykonavatelé**: provádějí denodenní kroky a operace, díky kterým firma funguje
  + podávají výkon,
  + pečují o vlastní zdroje – schopnosti a postoje
* Pyramida vitality:
  + je nutné postupovat od spodních pater, jinak nemá cenu investovat do těch nahoře

**Formovací semináře**

* 1:10 – k jednomu podnětu, který přijde zvenku je 10 podnětů, které jsou uvnitř každého člověka – toto je nutné brát v potaz při řízení projektů. Více v knize Jeff Hawking – On intelligence
* Formovací semináře mají právě všem zúčastněným vysvětlit do detailu co a jak.
* Formování klienta:
  + musí být neustálý kontakt,
  + co se děje, jak moc se děje, musí vědět, že máme projekt pod kontrolou,
  + je důležité, aby klient věděl, že je spoluautorem myšlenek a jsou spoluautory myšlenek.
* Formování vlastních pracovníků:
  + musí dobře prodat práci firmy,
  + práci není jenom potřeba dobře udělat, ale musí se také umět dobře prodat,
  + manažer musí umět své lidi takto zmanipulovat,
* Formování celého řešitelského týmu (včetně pracovníků klienta):
  + společné cíle a motivace,
* Cíle formovacích seminářů:
  + co chceme poskytnout,
  + k čemu se hodláme zavázat,
  + jaké podmínky musí platit.
* Postupy a principy formovacích seminářů:
  + ideální jsou dvoudenní semináře,
  + všichni se musí aktivně zapojit,
  + facilitátor musí umět skupinu manipulovat,
  + práce ve skupinách – ideálně při počtu 12-16 lidí, max 20 lidí a 4 skupiny, u 5 členných skupin se často vytvoří dvě podskupiny,
  + facilitátor má na seminář připravený scénář – cíle je něco vyřešit,
  + je důležité připravit si i rozdělení do skupin – v každé by měli být lidé s rozdílnými názory, jinak se poté skupiny pohádají mezi sebou při prezentování výsledků – jeden z příkladů manipulace,
  + kombinované skupiny – v každé skupině je konzultant od dodavatele, který vede lidi k tomu, aby se udělalo to, co je opravdu potřeba,
  + je dobé používat flip-charty a ty poté rozvěsit po místnosti – facilitátor je poté používá v dalších fázích semináře,
  + důležité je vytvořit záznam ze semináře – mít dobrého zapisovatele, fotit, použít CASE nástroje,
  + cílem musí být, aby se došlo k dohodě,
  + Bostonská matice – co nám oblast nese a co nám ponese do budoucna – hodně nebo málo,
  + facilitátor musí být nestranný – nejdůležitější vlastnost,

**16. dubna 13**

* Informační strategie slouží pro přípravu strategie změny ve firmě – ta je vytvořena z množiny projektů, které dodávají určité podcíle v celém programu. Tím se realizuje strategie.

**Chaos**

* Motýlí efekt:
  + mávnutí motýlích křídel na druhé straně planety způsobí v této části světa hurikán,
  + je to počátek vědy o chaosu,
  + není pravda, že příčiny jsou úměrné důsledkům – i malé příčiny mohou vyvolat velké důsledky,
* v projektu je také spousta vlivů a ne všech jsem schopni si všimnout,
* chaos je přítomen ve všech dynamických systémech – trh, makroekonomika, tvorba strategie, realizace strategie, projekty, lidé,...
* chaos se můžeme snažit vytlačit vs. akceptovat ho a nenechat se pohltit – druhá možnost je správně, protože chaos nelze odstranit,
* tím, že více lidí mezi sebou sdílí stejný názor – vidí věci podobně – vzniká kultura,
* u projektů je důležité vybudovat kulturu (mezi všemi členy si vysvětlit všechny podrobnosti, aby nedocházelo k neporozumnění),
* bojovat s chaosem se dá tak, že se vytvoří strategie a vytvoří projekty a soustava projektů,
* důležitá je definice cíle – poznání a jeho sdílení s ostatními,
* CPV – creating private value, CSV – creating shared value,
* problém je v tom, že firmy se snaží mít vysoký income flow a malý outcome flow a tak „tloustnou“, ale nepřináší lidem mimo firmu užitek,
* Michale Porter napsal článek do Harvard Business Review – How to fix capitalism – definoval CPV a CSV
* CPV je o přežití individua, CSV o přežití společnosti,
* CSV se velice těžko měří a je jí velice málo, ale je důležité ji vytvářet,
* ideálně by měla být CSV a CPV v nějaké rovnováze,
* i v našem vnímání je chaos,
* ideální světy – procesy, věci, události, kontejnery,
* **strategické plánování:**
  + strategická analýza – hledám správné zaměření,
  + výběr strategie,
  + realizace strategie,
  + během fází se systém mění – zasažení chaosem
* implementace strategie dokončujeme podle jiných plánů, než jsme ji začali – velmi podobné agilním metodologiím,
* **projekt jako úřad:**
  + myslíme si, když vše dobře byrokraticky zpracujeme, bude vše v pořádku provedeno,
  + často u velkých firem – řízení pomocí „formulářů“ – moc nefunguje,
  + pozornost na zdroje, harmonogram a rozpočet,
  + už méně na to, co se má udělat a jak,
* **projekt jako umělecké dílo:**
  + nevěříme na byrokracii, ale zaměřujeme se více na kreativitu,
  + u menších firem,
  + často one-man show,
  + pozornost je na co a jak, ale často jen v hlavě jednoho člověka,
* **soužití s chaosem**:
  + je potřeba harmonizovat úřad a umělecké dílo (často to je rozděleno na project lead a project secretary),
  + nalézt správnou míru mezi technikalitama a lidským faktorem,

**16. dubna 13**

**Logická rámcová matice**

* slouží pro představení strategie projektu nebo programu (pro ten větší smysl),
* není to plán!,
* matice 4x4 – první sloupec – o čem ten projekt/program je,
* u programu jsou deliverably cíle jednotlivých projektů, u projektu to jsou části WBS,
* v posledním sloupci jsou předpoklady dosažení – pokud budou platit, dosáhne se deliveráblů, cílů i přínosů – to co dělám záleží také na okolí,
* druhý sloupec – kritéria, pomocí kterých poměřuji jestli je výsledek opravdu takový, jako se očekává, u akcí se píše, co musí být na vstupu, aby byla možná provést,
* třetí sloupec – zdroje pro ukazatele (druhý sloupec) – kde se vezmou data pro ukazatele, abych je mohl měřit, „náklady“ – předpokládané náklady pro to, aby se vytvořily deliverábly a cíle,

Není jednoduché zjistit, které projekty mají jaké přínosy. Jsou pro to metodická doporučení.

Předpoklad != skutečnost – představuje hrozbu (zpracovává se v analýze rizik, rizika se nezapisují do posledního sloupce v matici!).

Za cíle je zodpovědný – manažer programu.

Za výstupy je zodpovědný – projektový manažer.

Za přínosy je zodpovědný – zadavatel, ten se rozhoduje, jestli se do projektu půjde.

Za předpoklady nemůže být zodpovědný nikdo. Dá se pouze rozpoznat, že se předpoklady změnily – na to je nutné upozornit.

Jak poznat program a projekt – když začnu rozpadal cíl na dynamické deliverábly, jde o program. Dynamika je v tom, že se mohou přidávat nebo uvírat deliverábly.

Agilní řízení projektu je řízení programu.

**Rizika**

Projekt je vždy spojený s rizikem.

1) Kolaudace stavebního objektu bude opožděna. – není riziko, ale nebezpečí – je to málo konkrétní. U rizik musí být jasné, jaké se mají dělat opatření.

2) Ředitel bude na služební cestě... - Není to riziko – je to fakt, že se to stane.

3) Nehoda na D1... – není to riziko, není zde uvedena pravděpodobnost, že se to stane. Je to hrozba se scénářem.

4) Je to riziko – je zde pravděpodobnost (3/5)

5) Hrozba

Nebezpečí – potenciální výskyt nepříznivé události.

* + - bude silná bouřka

Hrozba – konkrétní projev nebezpečí.

Scénář – nepříznivý děj, který vyvolá hrozba, končí dopadem na projekt.

* + - hrozba -> projekt
    - dopad je vůči trojimperativu – zpozdí se, bude nutné více investovat, je ohroženo co se vytváří
    - jedna hrozba může mít více scénářů

Pravděpodobnost – výskyt hrozba-scénář

Škoda – újma způsobená nepříznivé události, vyčísluje se v penězích

Riziko – kvantifikovaná dvojice hrozba-scénář – znám pravděpodobnost a možnou škodu.

* + - analýzu rizik umí nejlépe dělat pojišťováci – mají dlouhé statistické řady, o které se opírají, to v projektech ale díky jejich jedinečnosti není

Řízení rizik: IKEM identifikuj – kvantifikuj – eliminuj (snížit dopad nebo pravděpodobnost) – monitoruj.

Když je vysoká pravděpodobnost a vysoká škoda, musí se s tím počítat. Malá pravděpodobnost a vysoká škoda – pojistit.

Rizika, která mohou způsobit dodavatelé, je nutné přenést riziko na ně.