PARTE VIII. GESTION DE RECURSO HUMANO

NIBCO estableció un bono de incentivo que estaba vinculado a una serie de criterios para cada Asalariado asociado de NIBCO que trabajó en el proyecto. Uno de los beneficios de incentivos Incluyó un criterio para cumplir con el calendario go-live. Los incentivos y los impactos en el pago Fueron uno de los mecanismos de control para NIBC para asegurarse de que el proyecto se completó Tiempo y presupuesto.

NIBCO utilizó un conjunto de métricas sencillas para rastrear, supervisar y administrar el proyecto ERP. los Las métricas incluyeron el monitoreo de costos, horarios y recursos sobre el progreso del proyecto (Como se muestra en la Tabla 1)

|  |  |
| --- | --- |
| Alcance del proyecto | Metricas |
| Alcance del proyecto | ¿El proyecto ofrecerá el alcance previsto? ¿Se está gestionando eficazmente el alcance? ¿Está el proyecto siguiendo su plan? ¿Hay especificaciones para cada Entregable en el proyecto? ¿Está el proyecto cumpliendo con los requisitos técnicos? |
| Desempeño del proyecto | Riesgo del proyecto  Rentabilidad del proyecto Costo de Calidad NVP, IRR, ROI, Payback |
| Valor del proyecto | Valor del proyecto |
| Recursos del proyecto | Eficiencia de Utilización de Recursos  Moral del equipo del proyecto |
| Costo y calendario del proyecto | Variación de costo  Variación de horario |

CONTROLES DE PROYECTOS

Rex Martin fue el patrocinador ejecutivo del equipo de liderazgo ejecutivo y también el Campeón del proyecto. Rex apoyó el proyecto de todo corazón y potenció el proyecto Líderes para tomar decisiones. Se esperaba que el equipo de liderazgo ejecutivo respondiera rápidamente A sus decisiones. Los líderes del proyecto informaron a Rex de las cuestiones clave, y eliminó Bloqueos planteados por las organizaciones y sus partes interesadas. De todo el éxito del proyecto Factores, el calendario no era negociable: el proyecto debía finalizarse a fin de año 1997. El control del alcance del proyecto SAP fue uno de los principales factores El proyecto cumplió con los objetivos, el presupuesto y el calendario. Si el alcance cambió en cualquier momento del Proyecto, los costos del proyecto y el calendario se habría incrementado enormemente La clave real en Controlando el alcance era comprobarlo durante la fase del modelo del negocio y pegarse a él. Durante la fase de proyecto, los equipos de procesos de negocios trabajaron en el análisis "como es" de Todos los procesos en NIBCO. En ese momento, los expertos en TI bajo Gary Wilson desarrollaron una página de 250 páginas Documento técnico que se convirtió en el modelo para la construcción de la nueva tecnología Infraestructura, que incluía PCs, servidores y redes para todas las ubicaciones de NIBCO. los El proyecto SAP también recibió la prioridad número uno al NIBCO de tal El mantenimiento de los sistemas heredados fue prácticamente cerrado en el verano de 1997 Y todo el grupo de IS se centró en la implementación de R /3.

COSTO TOTAL DE LA PROPIEDAD (TCO)

El costo total de propiedad (TCO) de un proyecto es una estimación financiera que incluye tanto su Directo e indirecto. Esta es una de las métricas más difíciles de establecer, y algunas Las organizaciones incluso utilizan una métrica, costo por usuario, que es a menudo engañosa. TI bien diseñada A menudo reducen el número de usuarios necesarios para soportar los procesos de Normalmente crean un costo por usuario más alto, lo cual es indeseable. El alto costo por usuario también puede ser Debido a la implementación y uso innecesario de procesos y sistemas de TI. Pero si el Organización tiene muchos usuarios con una formación inadecuada o si hay una falta de Procesos eficientes, se estimará el bajo coste por usuario, lo que también es indeseable. Esta La inconsistencia en la estimación del TCO hace que sea una métrica difícil de estimar. Las organizaciones requieren múltiples métricas para tomar decisiones empresariales válidas y equilibradas. Las organizaciones necesitan entender cómo administrar el TCO en lugar de centrarse en calcular Y reducirlo. La gestión de la TCO depende del siguiente coste incurrido por un organización:

• El costo de las prácticas de TI, incluido el coste de formular y lograr la estrategia de TI, procesos, Apoyo, organización y automatización;

• El costo de hardware y software invertido;

• El costo de los proyectos de TI;

• El costo de las operaciones de TI;

• El costo de uso del usuario final de los resultados de las prácticas de TI;

• El número de usuarios de los proyectos de TI;

• La cantidad de datos que se almacenan o se espera que sean almacenados;

• El costo de mantenimiento de todas las aplicaciones de la organización

Un estudio encontró que el secreto de la gestión de TCO es a través de la alineación de negocios, que Significa comprender plenamente la duración de los proyectos y el impacto comercial de cada Solución de TI. SAP analizó el desempeño de las operaciones de TI de una serie de Introdujo una serie de métricas para identificar y supervisar el TCO, incluyendo:

• El número de empleados de apoyo a tiempo completo por cada 100 usuarios activos que están autorizadas y usuarios actuales;

• El número de empleados de apoyo a tiempo completo por cada 100 usuarios concurrentes que tienen acceso a la Durante las horas punta;

• El coste por usuario final activa excluyendo la depreciación;

• El coste por usuario concurrente excluyendo la depreciación;

• El coste por usuario final activa incluida la depreciación;

• El coste por usuario concurrente con amortizaciones;

• el gasto en TI como porcentaje de los ingresos;

• Costo por soporte de SAP empleado a tiempo completo; y

• El costo por transacción en un sistema SAP.

ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS DEL PROYECTO NIBCO

*NIBCO comenzó a reorganizarse en una estructura matricial interfuncional en enero de 1996 y Inició un nuevo proceso de planificación estratégica multifuncional. Gary Wilson fue contratado como el Jefe del departamento de SI en mayo de 1995 después de gestionar un grupo de IS en un Empresa y cuatro principales implementaciones de proyectos. Cuando Gary se convirtió en CIO, el IS Departamento contaba con cerca de 30 especialistas en SI, incluyendo el personal técnico que ejecuta mainframe Aplicaciones en plataformas HP3000 e IMB / MVS. Ninguno de ellos tenía experiencia de SAP. Jim Davis reestructuró la planificación estratégica y tuvo experiencia con la gestión de la calidad en NIBCO. Scott Beutler, Gary Wilson y Jim Davis fueron nombrados co-líderes de la SAP Proyecto de Rex Martin. El equipo dirigido por los tres ejecutivos se llamaba el equipo TIGER, Nombrado para la información total que genera resultados excepcionales. El aspecto tecnológico fue Para ser conducido por Gary Wilson; La coordinación de negocios dirigida por Scott Beutler; Y el cambio Iniciativas dirigidas por Jim Davis*

En las implementaciones SAP, la estructura del equipo se basa en los módulos Implementado y el flujo de procesos empresariales. Por ejemplo, las transacciones logísticas Tres módulos: gestión de materiales (MM), planificación de la producción (PP) y Ventas y distribución (SD). En NIBCO, estos tres módulos se dividieron en dos Grupos. El equipo del proyecto TIGER consistió en tres equipos de procesos de Equipo de gestión de cambios. Cada equipo de proceso de negocio tenía siete u ocho Personas con una responsabilidad principal de un subconjunto de los módulos SAP R / 3: Ventas / distribución (SD), finanzas y control (FI / CO) y materiales Gestión / planificación de la producción (MM / PP). Cada equipo tenía un líder de revisión de negocios, Usuarios avanzados, analistas de sistemas empresariales y consultores. Los líderes de la revisión Decisiones de rediseño de procesos de negocio de alto nivel basadas en su Conocimiento y experiencia y sin tener que pedir el permiso del liderazgo equipo. Los usuarios de energía eran empleados de NIBCO que conocían los procesos de negocio y Transacciones utilizando los sistemas heredados existentes. Los analistas de sistemas de negocios Habilidades técnicas con un buen conocimiento del negocio. Cada analista de procesos de negocio Con un consultor para implementar configuraciones y transacciones para cada módulo. Los consultores trabajaron durante cuatro días de los cinco y casi 12 horas al día. En muchos Implementaciones de SAP, hay una centralización de equipos de soporte para la programación de SAP ABAP, infraestructura, seguridad y flujo de trabajo. Además; Estos equipos de apoyo son multi- A través de geografías para cumplir con los requisitos de entrega global. Ha habido una escasez de consultores competentes para implementar sistemas SAP. Por lo tanto, Encontrar los consultores adecuados y mantenerlos a través de la implementación son Desafíos para una organización. La implementación del SAP requiere funcional, técnica, Y habilidades de gestión de cambio. La compensación para los consultores calificados de SAP es muy alta, Y las organizaciones más pequeñas pueden entrar en enormes problemas de implementación de SAP. Para manejar esto NIBCO contrató a IBM como empresa de consultoría. El problema con un paquete de SAP es que es muy genérico y necesita ser configurado Tipo específico de negocio. El negocio único de NIBCO no se prestó a los mejores Y, además, el proyecto se implementó a finales de 1990. La personalización Para una industria en particular y sus procesos únicos puede tomar mucho tiempo dependiendo de la Requisitos específicos de la empresa. Hay miles y miles de interruptores que Establecido en SAP para cada módulo para que sea personalizable para un proceso de negocio en particular. los El grado de personalización determina la duración de la implementación, y NIBCO Personalizó sólo muy pocos de sus procesos. Para implementar el sistema SAP, NIBCO tuvo que Dedicar sus mejores empleados al proyecto por más de un año. Estos recursos internos Desempeñaron un papel importante en el proyecto ya que eran los que tenían la capacidad de entender Las necesidades generales de la empresa. Los empleados de NIBCO tuvieron que ser entrenados y la Generalmente costoso y un desafío importante. La formación de los empleados en SAP es compleja y puede Más de una semana para la eficacia.

Las estructuras organizativas del proyecto creadas en el proyecto de NIBCO se describen Caso de Enseñanza NIBCO'S "BIG BANG". Brown, CV y ​​Vessey, I. (2001). Comunicaciones De la Asociación de Sistemas de Información, 5 (19), 1-41

**Preguntas del caso**

1. ¿Qué tan bien los líderes de NIBCO manejan los riesgos durante la vida del proyecto? En particular la gestión del cambio. Dar ejemplos específicos de desarrollo del equipo del proyecto Y gestionar las actividades del equipo del proyecto, tales como iniciativas de formación, creación de equipos, Incluyendo maneras de lograr la aceptación de los empleados
2. ¿Cree usted que las métricas que controló NIBCO son suficientes para este tamaño ¿proyecto? ¿Qué consejo puede darle al equipo de liderazgo ejecutivo y Gary Wilson Sobre el seguimiento del proyecto?
3. ¿Qué métricas de recursos, costos, programación y rendimiento recomendaría Para NIBCO? ¿Qué recomendaciones le daría a Gary Wilson y al Equipo ejecutivo como mejoras al proyecto?
4. Sobre la base de la pregunta anterior, recomendamos las métricas finales del proyecto.
5. Para controlar los riesgos durante el ciclo de vida del proyecto el equipo NIBCO implementó sistemas de seguimiento, control y administración, en las cuales tambien incluian una serie de métricas donde se verificaba en cada fase el estado del proyecto y así garantizar que la ejecución se apegara a lo planeado. Se identificó un riesgo bastante alto como lo es la dificultad de consultores calificados en la implementación de SAP, para ello contrato a IBM como consultora para ceder este riesgo. En cuanto a la gestión del cambio este fue uno de los grandes factores que influyó en el éxito del proyecto, debido a que los modulos de SAP son altamente genericos entonces entre más personalizado se realice un modulo se llevara mas tiempo el configurarlo y un cambio de esta magnitud afectaría significativamente el cronograma. El equipo TIGER tuvo un equipo de gestión de cambio encargado de verificar cualquier cambio en el alcance del proyecto para que los costos y el calendario no se incrementaran y apegarse a lo planeado.

Los empleados destinados para este proyecto tenian gran conocimiento en el negocio y en la parte tecnica pero no tenian experiencia en SAP, para ellos fue necesario tener inciativas de capacitaciones y que no estuvieran involucrados en otros proyectos.

NIBCO implemento un sistema de bonos para los empleados los cuales se regian bajo diferentes criterios orientados a la entrega del proyecto en el tiempo y costo estimado, estos bonos funcionaban como motivadores para los empleados y junto a las capacitaciones generaban una mejor aceptación por parte de los empleados.

1. Las métricas que fueron implementadas en el proyecto de NIBCO a pesar de que abarcaban puntos de gran importancia en el proyecto, para el tamaño de la implementación de SAP las métricas son muy sencillas. Deberia ser mas especifico en aquellos items como el de la moral del equipo, este item de gran importacia debería a barcar preguntas más especificas que guien acerca de lo que se quiere enforcar respecto a la moral del equipo por ejemplo.

La recomendación para el equipo de liderazgo y Gary Wilson en cuanto al seguimiento del proyecto es implementar un sistema de reporte por parte de los empleados para que se informe sobre cualquier problema que encuentren en el desarrollo del proyecto y que no sea unicamente los criterios y las revisiones propuestas por los ejecutivos. Esto debido a que los empleados son los que tiene una visión mas a fondo del trabajo y tienen de primera mano la persepción de los detalles en la evolución del trabajo.

1. Métricas recomendadas

En ese momento, los expertos en TI bajo Gary Wilson desarrollaron una página de 250 páginas Documento técnico que se convirtió en el modelo para la construcción de la nueva tecnología Infraestructura, que incluía PCs, servidores y redes para todas las ubicaciones de NIBCO