Wprowadzenie do systemów informacyjnych

Współpraca z użytkownikiem

© UEK w Krakowie Ryszard Tadeusiewicz

Jedną z zasadniczych kwestii jest dobra współpraca z użytkownikiem zwłaszcza na etapie analizy problemu i tworzenia podstaw projektu

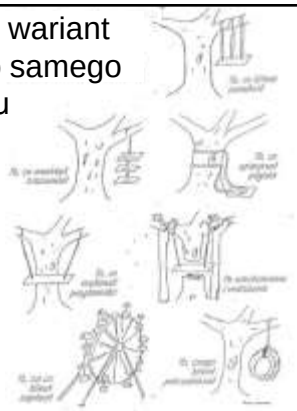
Współpraca ta z reguły na początku układa się źle

Kluczową sprawą jest właściwe zebranie danych na etapie analizy. Napotyka to jednak na specyficzne przeszkody.

Czasem użytkownicy celowo wprowadzają w błąd zespół projektowy

Co się dzieje z system po jego zaprojektowaniu

Inny wariant tego samego żartu



Dodatkowe elementy „zagłuszające” sens projektu

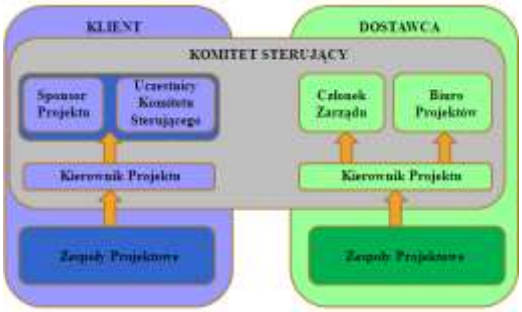
Dalsze elementy

animacja...

Czynnikiem mającym podstawowe znaczenie przy projektowaniu systemów informatycznych jest dobrze zorganizowana komunikacja wewnątrz zespołu projektantów i pomiędzy projektantami a użytkownikami

Model tworzenia systemu informacyjnego

Dla zapobiegania patologiom po obu stronach: u dostawcy i u klienta powinny być zespoły projektowe, wspólnie tworzące komitet sterujący



Role różnych osób w zespole (1)

Myśliciel – osoba bardzo kreatywna, wnosząca innowacyjne pomysły i rozwiązania. Dobrze radzi sobie z trudnymi problemami, jednak miewa trudności z komunikacją w zespole.

Koordynator – zazwyczaj osoba pełniąca rolę kierownika zespołu, nastawiona na realizację celu, dobrą komunikację, motywację pracowników.

Krytyk wartościujący – osoba cechująca się wysoką inteligencją, analizuje i dokonuje trafnych wyborów, jednak często nie potrafi obronić swoich racji przed innymi.

Role różnych osób w zespole (2)

Realizator – wykonuje zadania, często żmudne i trudne, jest przy tym konserwatywny.

Skrupulatny wykonawca – jak wskazuje nazwa jest skrupulatny, sumienny, dzięki czemu potrafi wykryć najmniejsze niedociągnięcia i błędy.

Poszukiwacz źródeł – posiada wysokie zdolności interpersonalne, lubiany przez zespół, poszukuje nowych rozwiązań.

Role różnych osób w zespole (3)

Lokomotywa – lubiący wyzwania i działanie pod presją czasu, chętnie podejmuje się nowych zadań, jednak nie potrafi utrzymać dobrych relacji z ludźmi.

Dusza zespołu – Komunikatywny, łagodny, unika konfliktów, często nie potrafi działać w sytuacjach kryzysowych.

Specjalista – posiada wiedzę merytoryczną, dostarcza wiedzy, jest operatywny

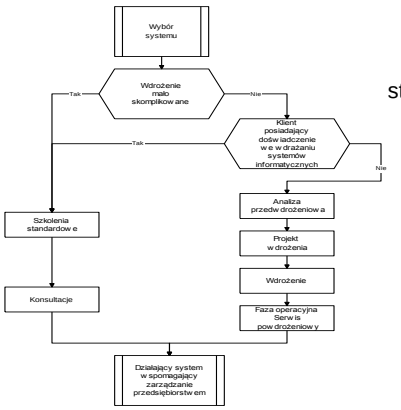
Ilość spotkań analitycznych uzależniona jest od wielkości firmy oraz ilości potencjalnie wdrażanych stanowisk roboczych systemu i kształtuje się następująco:

- < 5 stanowisk: 2 do 3 roboczych dni spotkań analitycznych;
- 5 – 10 stanowisk: 4 do 5 roboczych dni spotkań analitycznych;
- 10 – 15 stanowisk: ok 7 dni roboczych;
- >15 stanowisk: w zależności od ustaleń, nie mniej jednak jak 7 dni roboczych

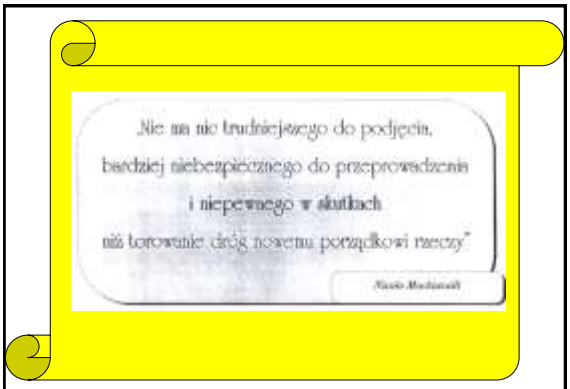
Ważnym powodem ryzyka przy tworzeniu systemów informacyjnych jest fakt, że każdy projekt systemu informatycznego oznacza

zmianę

Przykład koncepcji tzw. wdrożenia standardowego metodyka Extract II



Przeszkody wdrożeniowe

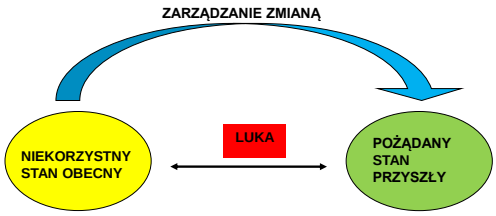


Brak porozumienia między projektantami systemu i użytkownikami wynika z tego, że wprowadzanie systemu informacyjnego w przedsiębiorstwie wiąże się zwykle z koniecznością wprowadzania

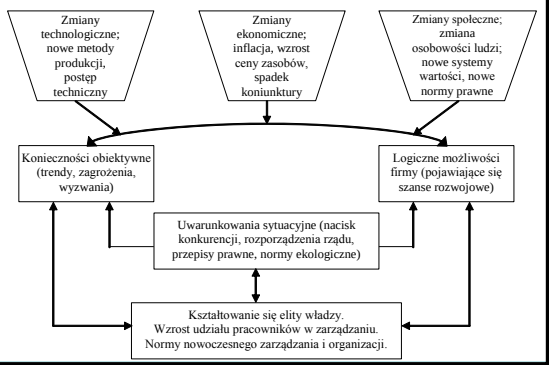
zmian

w jego dotychczasowej organizacji.

Model zmiany

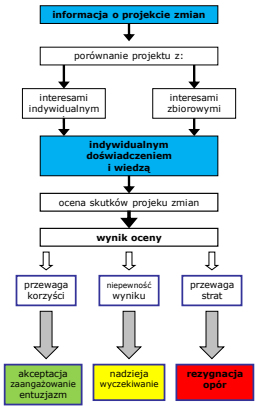


Powody chęci dokonania zmian:



Postawy ludzi wobec zmian:

- **Akceptacja** – postawa objawiająca się wysoką motywacją oraz zaangażowaniem w innowacje
- **Obojętność** – przejawiana spadkiem motywacji i brakiem zaangażowania
- **Bierny opór** - utrata motywacji, frustracja oraz zniechęcenie do zmiany
- **Czynny opór** - agresja, konfliktowość, chęć ucieczki z trudnej sytuacji, wyraźne okazywanie niezadowolenia



Nastawienie pracowników do zmian

Generalnie ludzie zmian nie lubią i będą się im przeciwstawiać – ile tylko mogą i gdzie tylko mogą.

Przezwyciężanie oporu przeciwników zmiany zajmuje dużo czasu i wymaga wiele energii!

Metody oporu przed zmianą

Konformizm	„robię to, co mi każą”	Zgoda bez większego przekonania - „dla świętego spokoju”
Wycofywanie się	„to mnie nie dotyczy”	Odmowa przyznania, że zmiana wywrze wpływ na mnie. Obrona przed zmianą
Rytualizm	„udaję, że robię to, co jest wymagane”	Pozorne wprowadzanie zmian, w gruncie rzeczy ignorowanie ich, bierny opór.
Odrzucenie	„sprzeciwiam się, nie mam zamiaru tego robić”	Otwarty opór przeciwko zmianie, rebelia.

Nie tylko niechęć użytkowników przed zmianą w organizacji może powodować problemy wdrożeniowe. Obawy pracowników nie są związane wyłącznie ze zmianami organizacyjnymi spowodowanymi wdrożeniem projektu, ale również obawami, że wdrażany system będzie trudny w obsłudze, co może dla nich oznaczać konieczność odbycia dodatkowych szkoleń albo obawy, że nie będą w stanie z niego korzystać i zostaną zastąpieni. Często wiąże się to z ogólnym niskim poziomem kultury informatycznej w przedsiębiorstwie.

Pracownicy często nie dostrzegają celowości wprowadzania nowego systemu, a co za tym idzie zmian w przedsiębiorstwie. Osoby pracujące na danym stanowisku w firmie nie tylko przyzwyczajają się do swoich obowiązków i wykonywanych czynności, ale i do miejsca w strukturze organizacyjnej - zarówno formalnego (wynikającego z zajmowanego stanowiska) jak i nieformalnego (wynikającego z doświadczenia lub kontaktów). Zmiana w przedsiębiorstwie postrzegana jest jako zagrożenie dla obecnego stanu rzeczy. Jest też źródłem niepewności jak będzie wyglądała sytuacja już po wdrożeniu

Przyczyny oporów przed zmianami

Nieco dokładniej – powody oporu:

- obawa przed nieznanym
- brak informacji
- zagrożenie zmianami statusu
- zagrożenia posiadanych umiejętności
- obawa przed porażką
- niechęć do rozstania się z przeszłością
- brak postrzegania korzyści zmiany
- zagrożenia układu władzy
- klimat organizacyjny nacechowany niedostatecznym zaufaniem
- historia wcześniejszych niepowodzeń
- zagrożenie utraty związków w zespole
- zagrożenie dla poczucia własnej wartości
- stres i niepokój.

Wydaje się właściwie niemożliwym skuteczne wdrożenie rozwiązania informatycznego, kiedy osoby z niego korzystające nie będą miały do niego pozytywnego nastawienia oraz nie będą starały się osiągnąć z niego jak najwięcej korzyści

Jak zaobserwowano najczęstsze trudności podczas wdrożeń rozwiązań informatycznych wynikają z traktowania takich projektów jako zadań czysto informatycznych, za które odpowiedzialny jest jedynie dział IT.

Należy pamiętać, że wdrażanie rozwiązań informatycznych daje przedsiębiorstwu szansę na analizę i weryfikację bieżącego sposobu działalności przedsiębiorstwa, więc warto połączyć je ze zmianami organizacyjnymi.

Biorąc pod uwagę nastawienie pracowników wobec zmian wyróżnianych jest 5 faz projektu informatycznego

faza pierwsza - charakteryzuje się dużym poczuciem niepewności oraz frustracji, ponieważ kierownictwo informując o zmianach, niejako przy okazji przekazuje pracownikom informację o złych wynikach dotychczasowej ich pracy

faza druga - następuje wówczas, kiedy zostaną dokonane już konkretne działania związane z wprowadzeniem systemu, np. dokonane zostaną zmiany w strukturze organizacyjnej firmy.

Pracownicy w nowych warunkach mają poczucie jakby stracili „orientację w terenie”

faza trzecia - następuje wtedy, gdy widoczne są już pierwsze pozytywne rezultaty wprowadzanych zmian. Pierwsze efekty bowiem napawają optymizmem, umacniają wiarę we własne siły oraz motywują do dalszych działań

faza czwarta - ma miejsce wówczas, gdy pokonane zostały największe trudności w realizacji projektu, a pracownicy, którzy wykonali zadanie są z siebie i ze swojej pracy dumni

faza piąta - jest to czas, kiedy wraca poczucie normalności. Nowa rzeczywistość, jaka zaistniała po wdrożeniu systemu informatycznego zostaje zaakceptowana i uznana za zupełnie naturalny stan rzeczy

JAK SKUTECZNIE STEROWAĆ ZMIANĄ STRATEGICZNĄ

Określ jasne i zrozumiałe zasady wprowadzania zmiany. Jeśli cel i sposób jego realizacji jest niejasny wyraźnie spada motywacja do działania. Stosuj starą zasadę prakseologów określania celu w języku zrozumiałym dla wykonawców.

Wykorzystuj możliwości tkwiące w określaniu misji organizacji.

Stosuj techniki marketingu wewnętrznego. Nie tylko pieniądz jest dobrym „motywatorem”.

Pamiętaj, że ludzie nie mogą bać się procesu zmian, gdyż zrobią wówczas wszystko by ją uniemożliwić. Wytłumacz dokładnie jakie będzie miejsce poszczególnych pracowników w nowej strukturze i czego dotyczyć będą ich nowe zadania i funkcje.

Gdy przeciwników jest zbyt wielu, to najlepiej początkowo udawać, że się myśli tak jak oni.

- Przeprowadź diagnozę rzeczywistych potrzeb dokonania zmian
- Zapewnij poparcie kierownictwa wszystkich szczebli
- Zaprojektuj każdy etap wprowadzania zmiany
- Przezwyciężaj opory przeciw zmianom poprzez:
  - wskazywanie wszystkim ich miejsca po wprowadzeniu zmiany
  - organizowanie szkoleń
  - niestwarzanie aury tajemniczości wokół procesu zmiany
  - stwarzanie atmosfery współtworzenia
- Stawiaj na entuzjastów, przywódców nieformalnych zespołów pracowników

Strategie wprowadzania zmian

1. PERSWAZJA (argumenty logiczne i emocjonalne)
2. PARTYCYPACJA (zaangażowanie podwładnych w proces identyfikowania potrzeby zmiany właściwej)
3. ADAPTACJA (czas na oswojenie się lub odejście)

Strategie przypadków szczególnych

4. DOKSZTAŁCANIE
5. NEGOCJACJE (oferowanie dodatkowych korzyści pracownikom, którzy wyrażą zgodę na zmianę)
6. PRZYPADKI INDYWIDUALNE (np. jedna osoba w grupie jest przeciwna)

Zasady przeprowadzania rozmów z przyszłymi użytkownikami:

1) Nie należy przeprowadzać rozmów równocześnie ze zbyt liczną grupą osób, najlepiej dwu lub trzyosobową.

2) Należy starannie dobrać osoby, z którymi będą przeprowadzane rozmowy, najbardziej wartościowymi rozmówcami są osoby z największym doświadczeniem w danej dziedzinie.

3) Osoby, z którymi będą przeprowadzane rozmowy powinny zostać wcześniej poinformowane, czego analityk chciałby się dowiedzieć, dobrze jest sporządzić w pisemnej formie listę głównych pytań.

Zasady przeprowadzania rozmów z przyszłymi użytkownikami:

4) Powinno się unikać pytań "**jak**?", skupiając się na pytaniu "**co**?".

5) W pierwszych rozmowach należy dowiedzieć się, jakie jest przeznaczenie systemu oraz jakie powinny być jego zasadnicze funkcje.

6) Należy dążyć do ograniczenia niejednoznaczności wymagań do minimum tak, aby umożliwić utworzenie projektu maksymalnie zgodnego z oczekiwaniami.

7) Należy dotrzeć do szczegółów wiążących się z poszczególnymi wymaganiami.

Zasady przeprowadzania rozmów z przyszłymi użytkownikami:

8) Należy pamiętać, że to przyszli użytkownicy są kluczem do dobrego projektu.

9) Dobrze jest zapewnić sobie pomoc w sporządzaniu notatek z rozmów, aby lepiej skoncentrować się na wypowiedziach rozmówcy.

10) Rozmowy nie powinny być przedłużane, a jednocześnie wszystkie zagadnienia powinny zostać omówione. Dlatego też w razie konieczności należy umówić się na dodatkowe spotkanie.

11) Zaraz po przeprowadzonej rozmowie użytkownicy powinni otrzymać szczegółowe notatki z przebiegu spotkania w celu opatrzenia ich komentarzem, co do kwestii spornych.

Co robić, żeby dobrze współpracować z użytkownikami?

- Długi proces dojrzewania organizacji
- Ewolucja nie rewolucja
- Zaangażowanie zarządu
- Agenci zmian
- Zaangażowanie głównych interesariuszy
- Szukajmy szybkich, małych sukcesów, aby podtrzymać zapał i zaangażowanie

Analiza i projektowanie systemów informacyjnych

Współpraca z użytkownikiem

© UEK w Krakowie Ryszard Tadeusiewicz

Żartobliwie, ale dobitnie problemy związane z całym projektem informatycznym przedstawia poniższa historyjka

Użytkownik potrzebuje czegoś prostego i skutecznego

Na wszelki wypadek opisze swoje wymagania z zapasem

W zleceniu opiszą to tak

Projektanci stworzą taki projekt

Programiści napiszą taki program

Wdrożeniowcy usprawnią to tak

© UEK w Krakowie Ryszard Tadeusiewicz