

# Zarządzanie jakością a projekt wdrożenia systemu zintegrowanego na przykładzie Uniwersytetu Jagiellońskiego

- dr Marian Krupa



# Agenda:

1. Projekt wdrożenia zintegrowanego systemu informatycznego w Uniwersytecie Jagiellońskim - wprowadzenie
2. Jakość a zarządzanie projektem ERP – w poszukiwaniu definicji
3. Jak mierzyć jakość wdrożenia systemu klasy ERP?
4. Plan zarządzania jakością projektu ERP – opis metodologiczny
5. Kluczowe problemy jakościowe w realizacji wdrożenia systemu zintegrowanego w UJ – studium przypadku

# **1. Projekt wdrożenia zintegrowanego systemu informatycznego w Uniwersytecie Jagiellońskim – wprowadzenie**



# Uniwersytet Jagielloński



- 600 lat tradycji
- 8000 pracowników
- w tym 3600 prac. naukowych
- 45 000 studentów
- 1200 studentów zagran.
- 15 wydziałów, 44 instytuty
- 102 samodzielne katedry
- 8 055 publikacji (2008)
- 347 prac doktorskich
- 531 proj. badawczych (2008)
- 150 budynków
- 1200 jednostek organizacyjnych
- 1 000 000 dokumentów w systemie (2008)

# Geneza projektu



- ✓ 2003 – Propozycja wspólnego zakupu Zintegrowanego Systemu Zarządzania Uczelnią
- ✓ Jesień 2003 – Porozumienie czterech uczelni: Politechnika Warszawska, Uniwersytet Jagielloński, Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej, Uniwersytet Śląski
- ✓ 29.04.2004 – ogłoszenie przetargu 4U-2004 w trybie negocjacji z ogłoszeniem
- ✓ 13.10.2006 – ostateczne rozstrzygnięcie po wyroku SO
- ✓ 06.11.2006 – Podpisanie umowy o realizację wdrożenia i utrzymania systemu mySAP przez Konsorcjum firm Siemens, SAP, Prokom (obecnie Asseco)

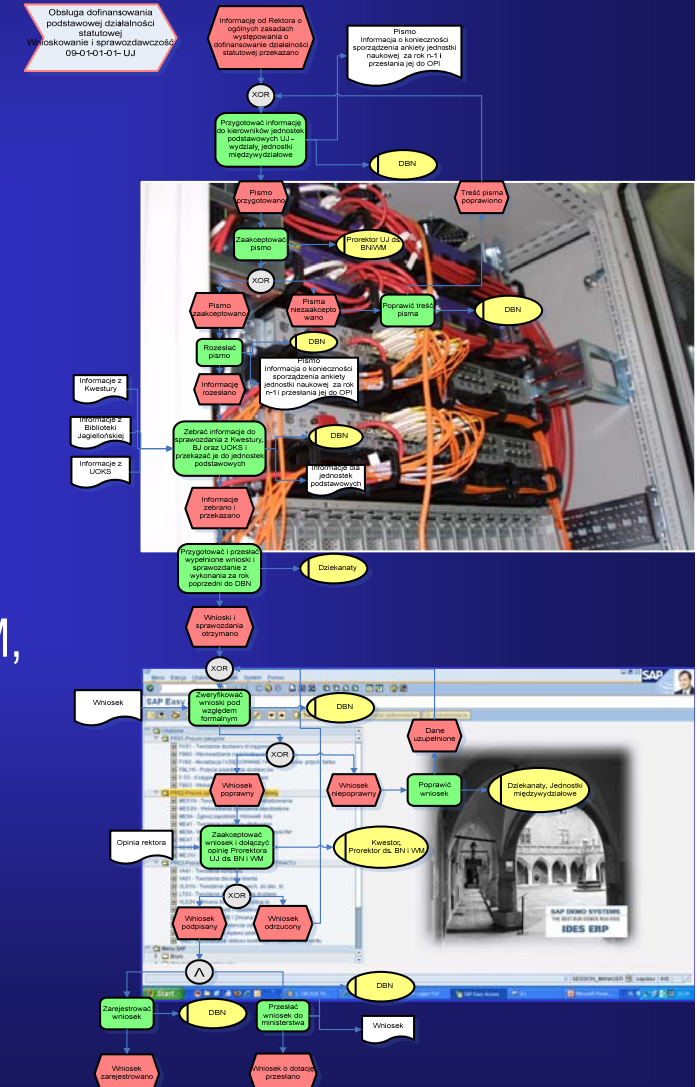


# Historia projektu wdrożenia systemu zintegrowanego



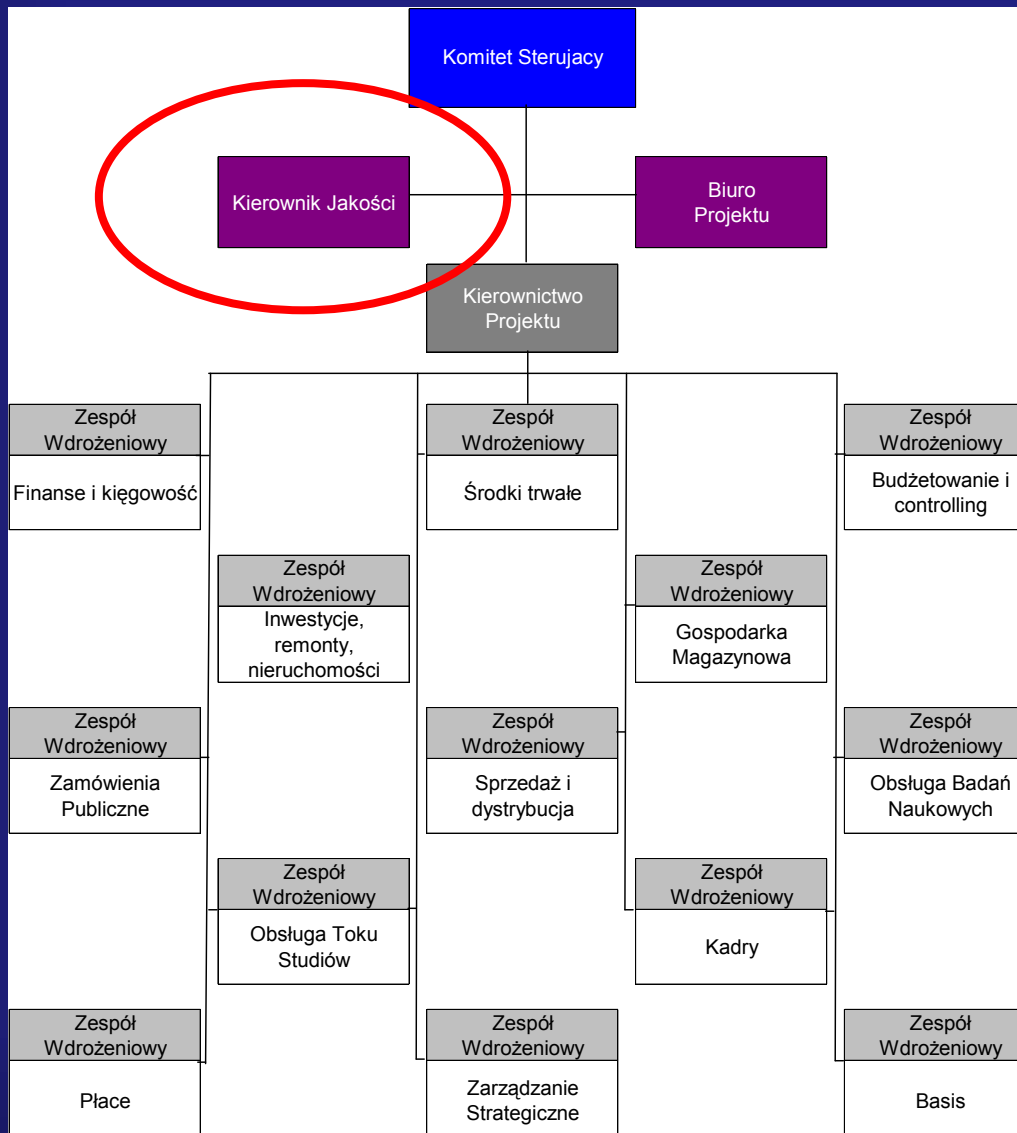
SIEMENS

- ✓ Styczeń 2007 – Kick-off
- ✓ Kwiecień 2007 – Odbiór analizy przedwdrożeńiowej
- ✓ Lipiec 2007 – Odbiór koncepcji szczegółowej
- ✓ Listopad 2007 – Testowanie i szkolenie użytkowników kluczowych
- ✓ Grudzień 2007 – Testowanie i szkolenie użytkowników końcowych
- ✓ 10 styczeń 2008 – Start produktywny w zakresie FI, MM, SD, CO, AA, PS



# Struktura projektu

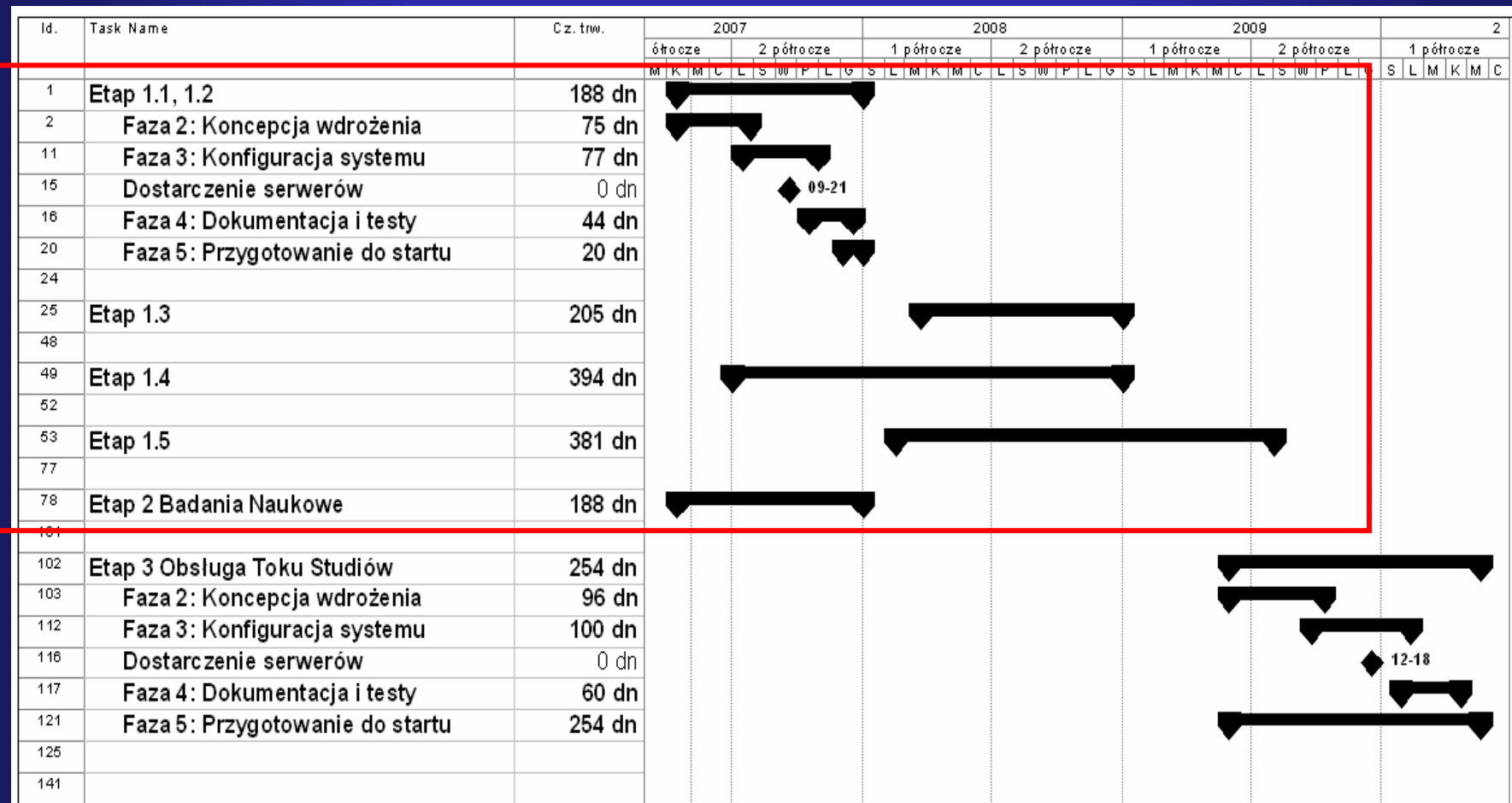
SIEMENS



# Harmonogram projektu



**SIEMENS**





# Harmonogram projektu



**SIEMENS**



## **Etap I to Gospodarka własna:**

- ✓ Finanse i księgowość
- ✓ Gospodarka Magazynowa
- ✓ Środki Trwałe
- ✓ Zamówienia
- ✓ Darowizny
- ✓ Kadry i Płace
- ✓ Zarządzanie strategiczne
- ✓ Planowanie i symulacje
- ✓ System informacyjny (Hurtownia Danych)
- ✓ Zarządzanie infrastrukturą
- ✓ Obsługa wyjazdów zagranicznych

# Podsumowanie

## Analiza § 14



*1. Wykonawca będzie dążył do uwzględnienia takich zmian wynikających z optymalizacji, które poprawiają efektywność procesów, a nie stoją w sprzeczności z przepisami regulującymi funkcjonowanie Zamawiającego oraz **zakorzenioną w tradycji** organizacją funkcjonowania Zamawiającego. Wszelkie wątpliwości w tej kwestii rozstrzyga Komitet Sterujący.*



# **2. Jakość a zarządzanie projektem ERP**

**– w poszukiwaniu definicji**

# Jakość?

Rozróżniamy różne koncepcje:

- ✓ (łac. *qualitas*) pewien stopień doskonałości [Platon, Cynceron].
  - ✓ Zgodność z normami prakseologicznymi (efektywność i skuteczność) [Kotarbiński].
  - ✓ Stosunek efektu użytkowego do kosztów [Cholewicka-Goździk].
  - ✓ Sposób (metoda) zarządzania [Feigenbaum].
  - ✓ Pełne zaspokojenie potrzeb klienta [Banka].
- ✓ Stopień zgodności z wzorcem [Juran].
  - ✓ *Conformance to requirements* [Crosby].

Por. E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, UMCS, Lublin 2000.

# Zarządzanie Jakością – ERP

**Sukces** wdrożenia ERP polega na:

- ✓ Sprawnym przekazaniu do eksploatacji systemu
- ✓ o pełnym zakresie techniczno-funkcjonalnym,
- ✓ na czas,
- ✓ zgodnie z przyjętym budżetem,
- ✓ przy pełnej akceptacji nowych rozwiązań przez pracowników danej organizacji
- ✓ i osiągnięciu celów strategicznych projektu.



# Zarządzanie Jakością – ERP

Każde wdrożenie zakończone pełnym sukcesem musi spełniać 4 kluczowe przesłanki (KCS):

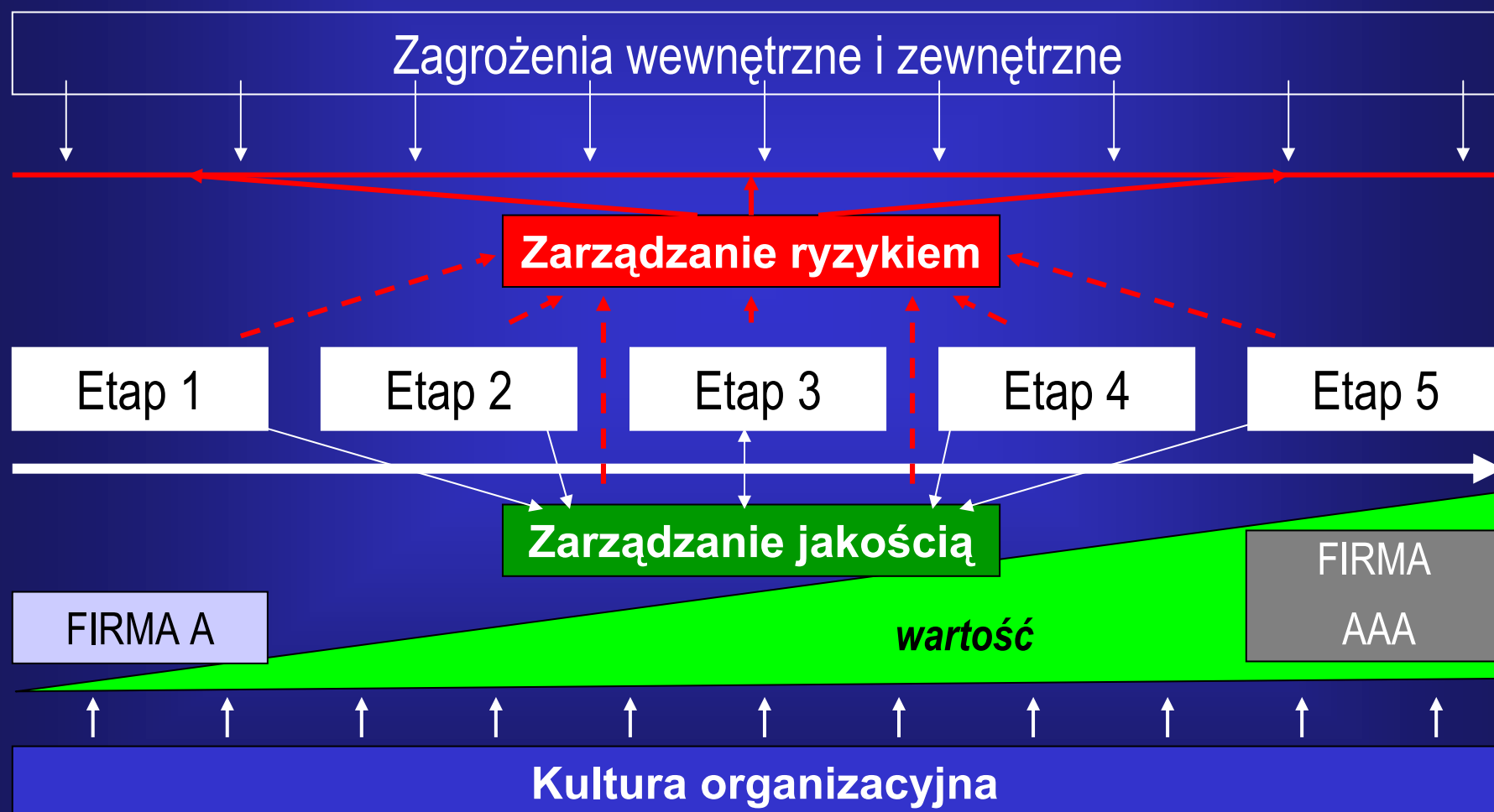
- ✓ **Techniczne** – postulat funkcjonalny
- ✓ **Ekonomiczne** – postulat kosztowy
- ✓ **Kulturowe** – postulat motywacyjny
- ✓ **Biznesowe** – postulat strategiczny





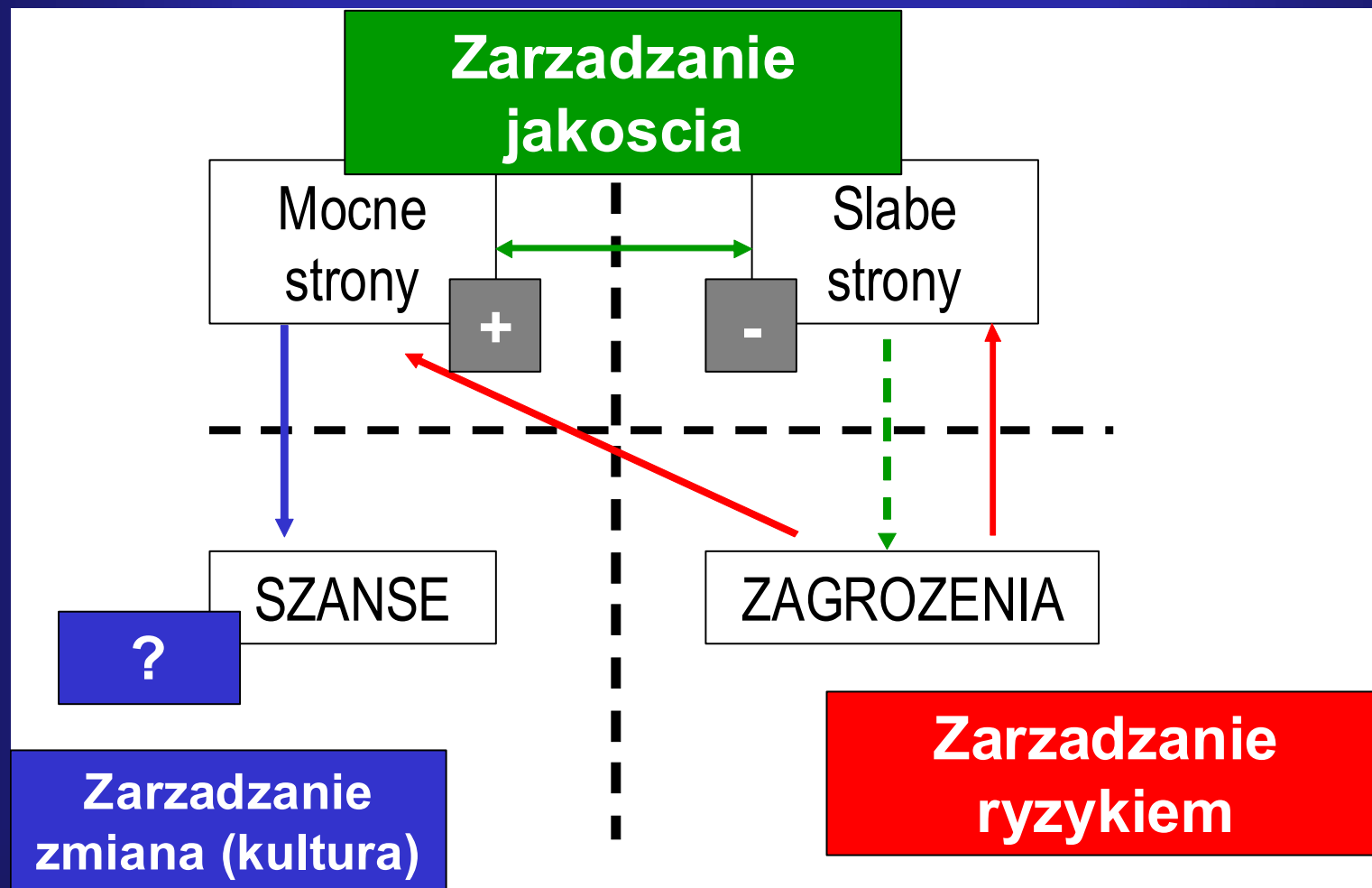
# Zarządzanie Jakością – ERP

SUKCES: Proces tworzenia wartości poprzez integrację zarządzania ryzykiem i jakością



# Zarządzanie Jakością – ERP

SUKCES: Proces tworzenia wartości poprzez integrację zarządzania ryzykiem, jakością i ZMIANĄ!



# Zarządzanie Jakością – ERP

Definicja:

✓ **Zarządzanie Jakością** jest procesem

- definiowania wzorców w wymiarze technologicznym, ekonomicznym, kulturowym i biznesowym;
- monitorowania i oceny kluczowych zdarzeń powstałych w wyniku realizacji projektu ERP;
- kształtowania odpowiednich (patrz wzorce) zachowań projektowych w celu uzyskania sukcesu biznesowego.



# **3. Jak mierzyć jakość wdrożenia systemu klasy ERP?**

**– Metoda ABCD [Oliver Wight]**



## Kryterium efektywności wdrożenia

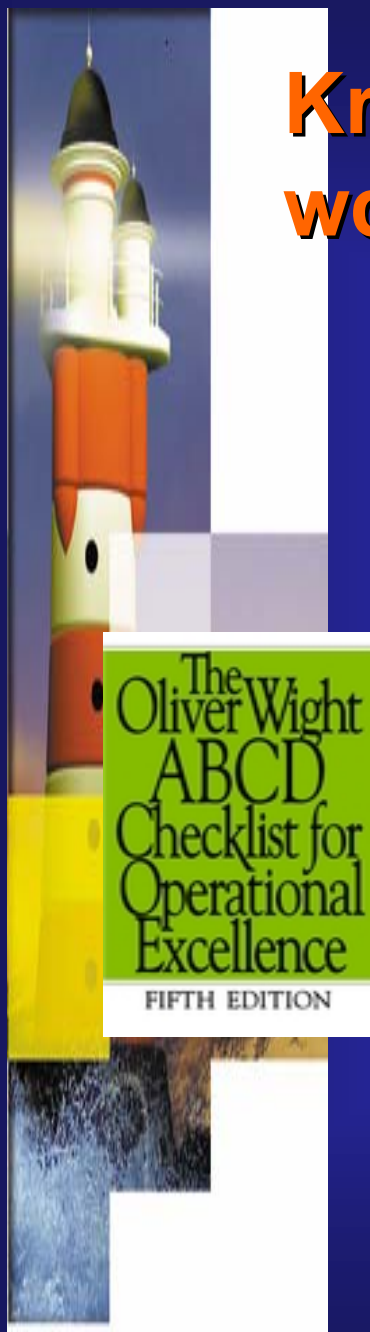
Czym jest jakość wdrożenia?  
Jak mierzyć efektywność?

- ✓ **Stosunek efektu użytkowego do kosztów** [Cholewicka-Goździk].
- ✓ **Stopień zgodności z wzorcem (celem jakościowym)** [Juran].

# Kryterium efektywności wdrożenia

Metoda ABCD Check List (Oliver Wight):

1. Klasa A – Stopień wykorzystania funkcjonalności na poziomie powyżej 90%.
2. Klasa B – Spełnienie wymogów w 80% - system formalnie wdrożony ale nie wszystko działa efektywnie.
3. Klasa C – Poziom 70% - nie wszystkie moduły są wdrożone – ograniczony zakres praktycznego wykorzystania.
4. Klasa D – Poziom 50% - praktycznie brak wdrożenia.





# Kryterium efektywności wdrożenia

## Metoda ABCD Check List (Oliver Wight):

### OVERVIEW AND DETAIL ITEMS

#### 1-1 COMMITMENT TO EXCELLENCE

*The company has an obsession with excellence and is not satisfied with the status quo. Executives provide the leadership necessary for change. They articulate the motivations for positive change and communicate them throughout the organization—by actions as well as words.*

4—EXCELLENT  
3—VERY GOOD  
2—FAIR  
1—POOR  
0—NOT DOING

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1-1a Commitment is demonstrated by the actions that the company is taking at all levels to achieve excellence. Communication and allocation of resources—time, people, and money—support the actions.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1-1b Management is committed to learn from the people they serve in order to provide unparalleled quality products and services.

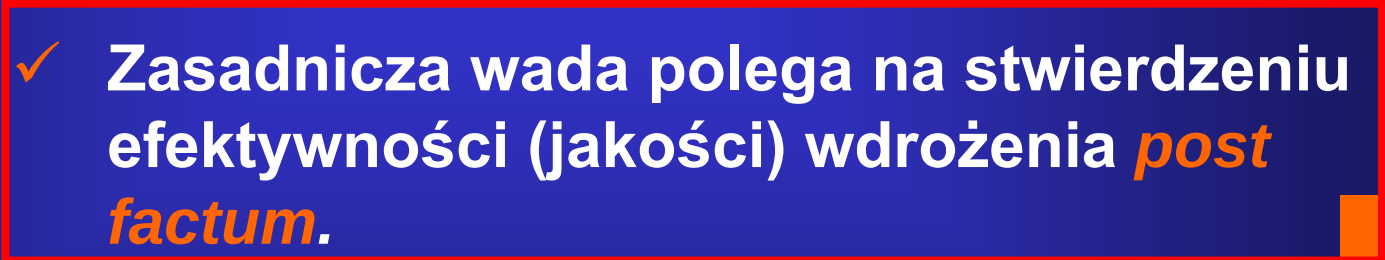
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

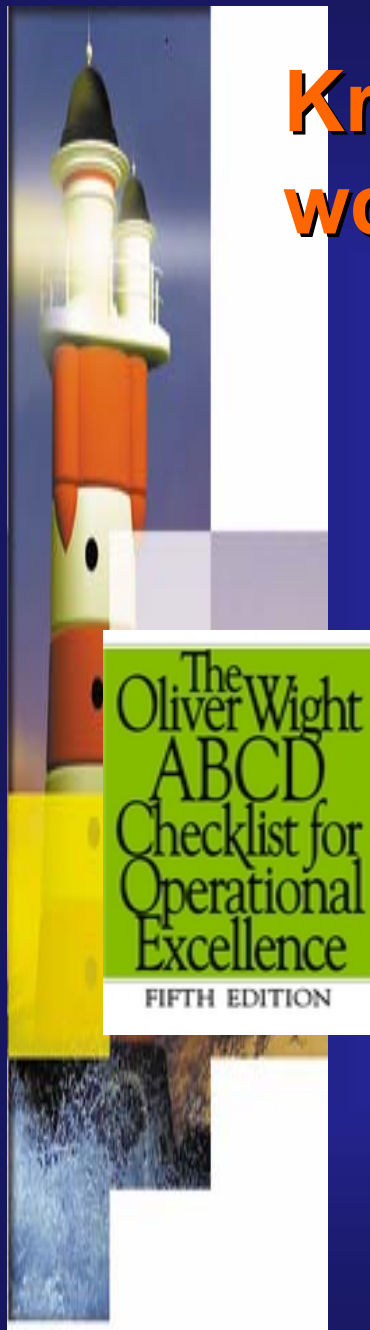
The Oliver Wight  
ABCD  
Checklist for  
Operational  
Excellence  
FIFTH EDITION

<http://media.wiley.com>

# Kryterium efektywności wdrożenia

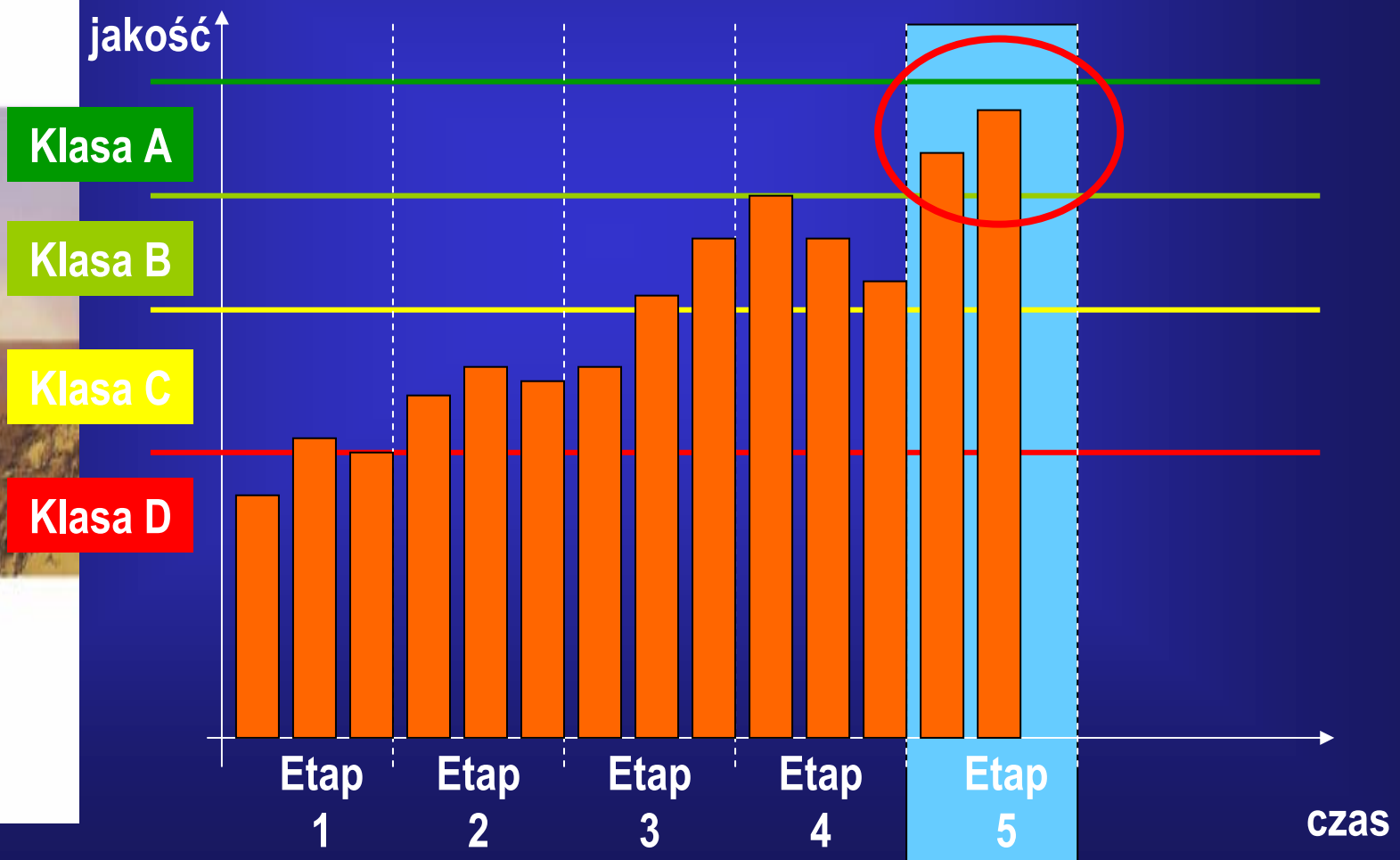
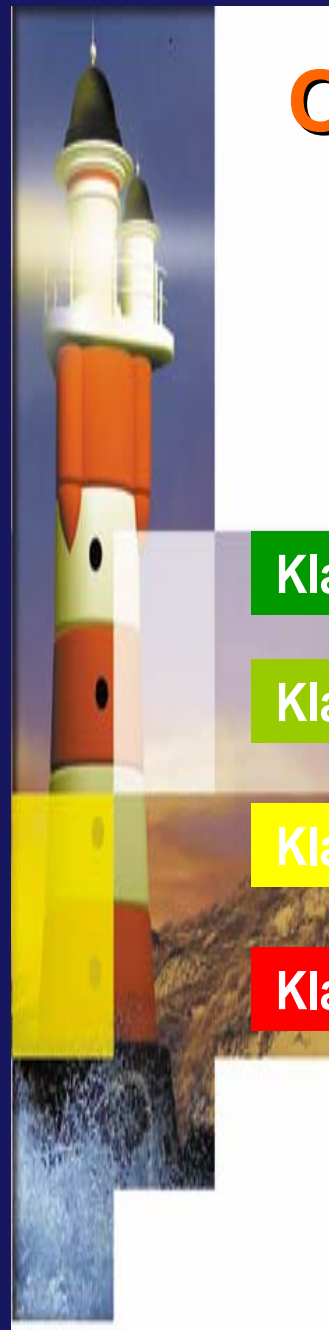
Metoda ABCD Check List (Oliver Wight):

- ✓ Zaleta metody ABCD polega na obiektywnym i wystandardyzowanym sposobie oceny jakości wdrożenia ERP. 
- ✓ Zasadnicza wada polega na stwierdzeniu efektywności (jakości) wdrożenia *post factum*. 
- ✓ Metoda ABCD ocenia przede wszystkim efekty użytkowe. 
- ✓ Brak oceny relacji efektów do kosztów.



# Ocena jakości – Q-ERP

Q-ERP – analiza dynamiki:



# Ocena jakości – Q-ERP

## Tabela diagnostyczna:

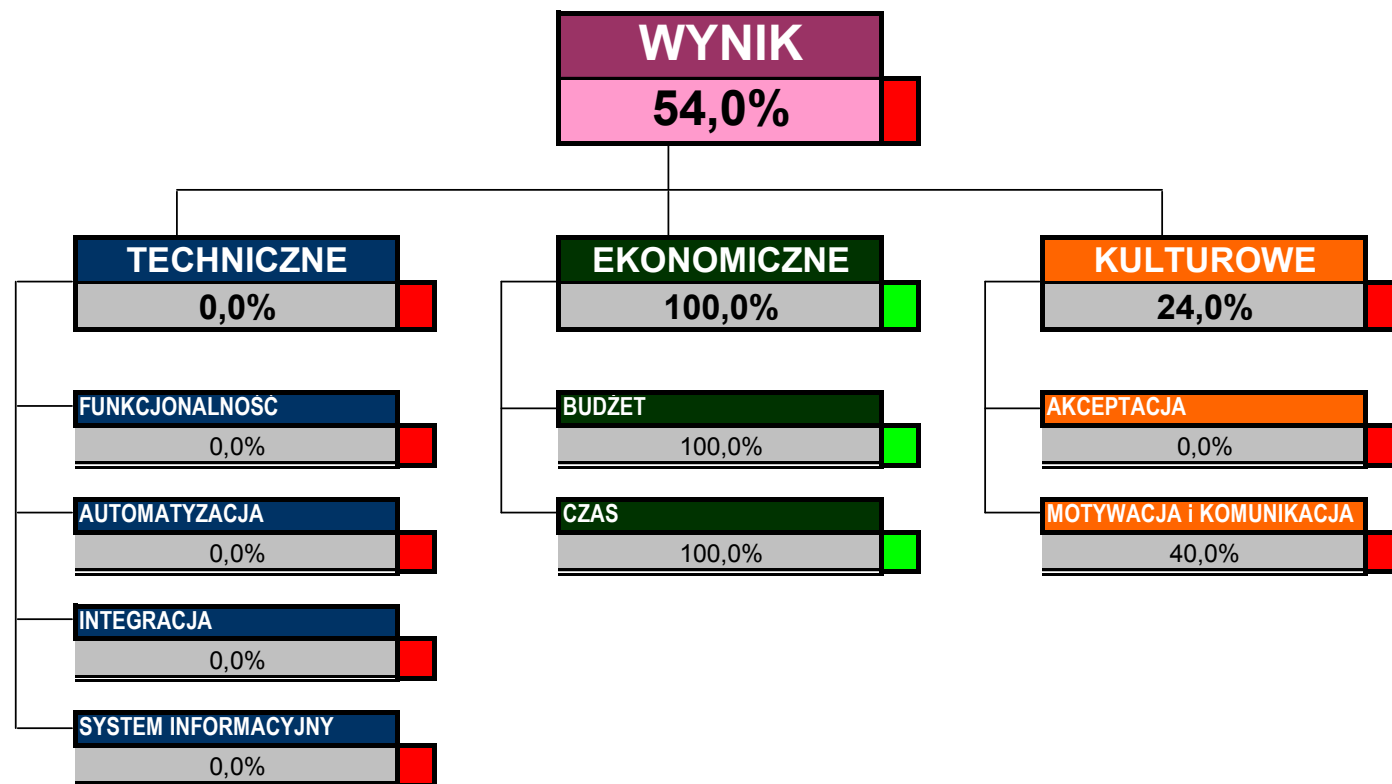


|   | CZYNNIKI                | Waga<br>[100%] | MODEL WZORCOWY        |            |   | MODEL RZECZYWISTY     |            | Stopień<br>zgodności<br>[%] | Różnica<br>względem wzorca<br>[pkt] |
|---|-------------------------|----------------|-----------------------|------------|---|-----------------------|------------|-----------------------------|-------------------------------------|
|   |                         |                | Ocena<br>[skala: 1-5] | WYNIK      |   | Ocena<br>[skala: 1-5] | WYNIK      |                             |                                     |
|   |                         |                |                       |            | ! |                       |            |                             |                                     |
|   | <b>TECHNICZNE</b>       | <b>30%</b>     |                       | <b>500</b> |   |                       | <b>0</b>   | <b>0,0%</b>                 | <b>-500</b>                         |
| 1 | FUNKCJONALNOŚĆ          | 40%            | 5                     | 200        |   | 0                     | 0          | 0,0%                        | -200                                |
| 2 | AUTOMATYZACJA           | 30%            | 5                     | 150        |   | 0                     | 0          | 0,0%                        | -150                                |
| 3 | INTEGRACJA              | 20%            | 5                     | 100        |   | 0                     | 0          | 0,0%                        | -100                                |
| 4 | SYSTEM INFORMACYJNY     | 10%            | 5                     | 50         |   | 0                     | 0          | 0,0%                        | -50                                 |
|   | <b>EKONOMICZNE</b>      | <b>30%</b>     |                       | <b>500</b> |   |                       | <b>500</b> | <b>100,0%</b>               | <b>0</b>                            |
| 5 | BUDŻET                  | 50%            | 5                     | 250        |   | 5                     | 250        | 100,0%                      | 0                                   |
| 6 | CZAS                    | 50%            | 5                     | 250        |   | 5                     | 250        | 100,0%                      | 0                                   |
|   | <b>KULTUROWE</b>        | <b>40%</b>     |                       | <b>500</b> |   |                       | <b>120</b> | <b>24,0%</b>                | <b>-380</b>                         |
| 7 | AKCEPTACJA              | 40%            | 5                     | 200        |   | 0                     | 0          | 0,0%                        | -200                                |
| 8 | MOTYWACJA i KOMUNIKACJA | 60%            | 5                     | 300        |   | 2                     | 120        | 40,0%                       | -180                                |
|   | <b>RAZEM:</b>           | <b>100%</b>    |                       | <b>500</b> |   | <b>WYNIK:</b>         | <b>270</b> | <b>54,0%</b>                | <b>-230</b>                         |



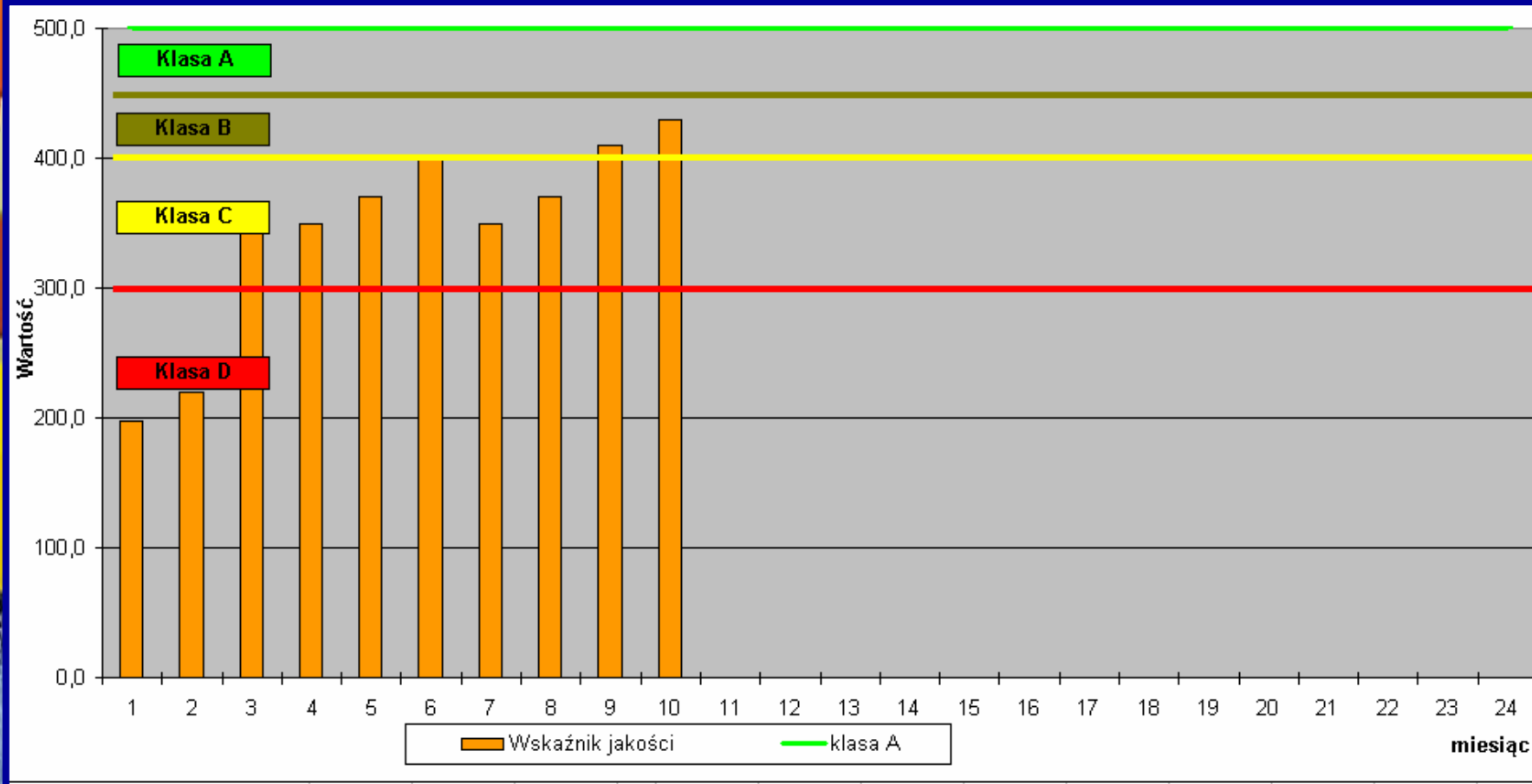
# Ocena jakości – Q-ERP

Zintegrowana karta jakości:



# Ocena jakości – Q-ERP

Wykres jakości – analiza dynamiki:



# **4. Plan zarządzania jakością projektu ERP**

**– opis metodologiczny**



# Plan jakości



## Jakość:

- ✓ Stopień zgodności z **wzorcem** (cele jakościowe) [Juran].

## Zarządzanie jakością:

- ✓ proces identyfikacji **kluczowych wskaźników jakościowych** (KWJ), **monitorowania** i **pomiaru** poziomu jakości (diagnozowanie) realizowanych prac wdrożeniowych oraz skuteczności **oddziaływania korygującego** (sterowanie jakością) w wybranych obszarach funkcjonalnych. [MK].



# Plan jakości



Zarządzanie jakością (Plan Jakości):

- ✓ obejmuje zasady, instrumenty, narzędzia oraz metodykę monitorowania i oceny jakości realizacji projektów, w tym przede wszystkim projektów IT/ERP.
- ✓ ma na celu usystematyzowanie pracy kierownika projektu, ze szczególnym uwzględnieniem kierownika jakości.



# Plan jakości



## Kluczowe funkcje Kierownika jakości:

- ✓ **Kontrolna** – czy system jest dobrze wdrażany?
- ✓ **Dydaktyczna** – czy użytkownicy są przygotowani do pracy z nowym systemem?
- ✓ **Doradcza** – czy nowy system zwiększa wartość organizacji?
- ✓ **Informacyjna** – czy Komitet Sterujący ma rzetelną informację o jakości prac wdrożeniowych?



# Plan jakości



Proces zarządzania jakością (12 pkt):

1. **Ustalenie celu** jakościowego dla funkcji zarządzania jakością procesu wdrożeniowego.
2. **Opracowanie KCJ** - kluczowych czynników jakościowych prowadzących do końcowego sukcesu: **Ustalenie wag**, priorytetów dla wyselekcjonowanych czynników.
3. **Ustalenie skal ocen** (ilościowych i jakościowych) dla wyselekcjonowanych czynników.



# Plan jakości



Proces zarządzania jakością:

4. **Przeprowadzenie szkolenia**, seminarium wśród uczestników wdrożenia w celu przedstawienia i wspólnego wypracowania szczegółowych ustaleń w zakresie monitorowania aspektów jakościowych wdrożenia.
5. **Wdrożenie motywatorów** – wymiar komunikacji i akceptacji
6. **Realizacja badań operacyjnych (terenowych)** – zbieranie danych.

# Plan jakości



Proces zarządzania jakością:

7. **Szacowanie wskaźnika jakości** w oparciu o przyjęte (wystandaryzowane) skale oceny – wartości rzeczywistej.
8. **Porównanie wyników** modelu wzorcowego i rzeczywistego – opracowanie wniosków bieżących
9. **Wykreślenie linii trendu** – opracowanie wniosków jakościowych.
10. **Podjęcie działań korygujących** w skali bieżącej (operacyjnej) jak też strategicznej.

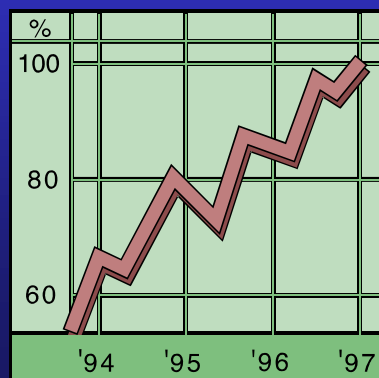


# Plan jakości



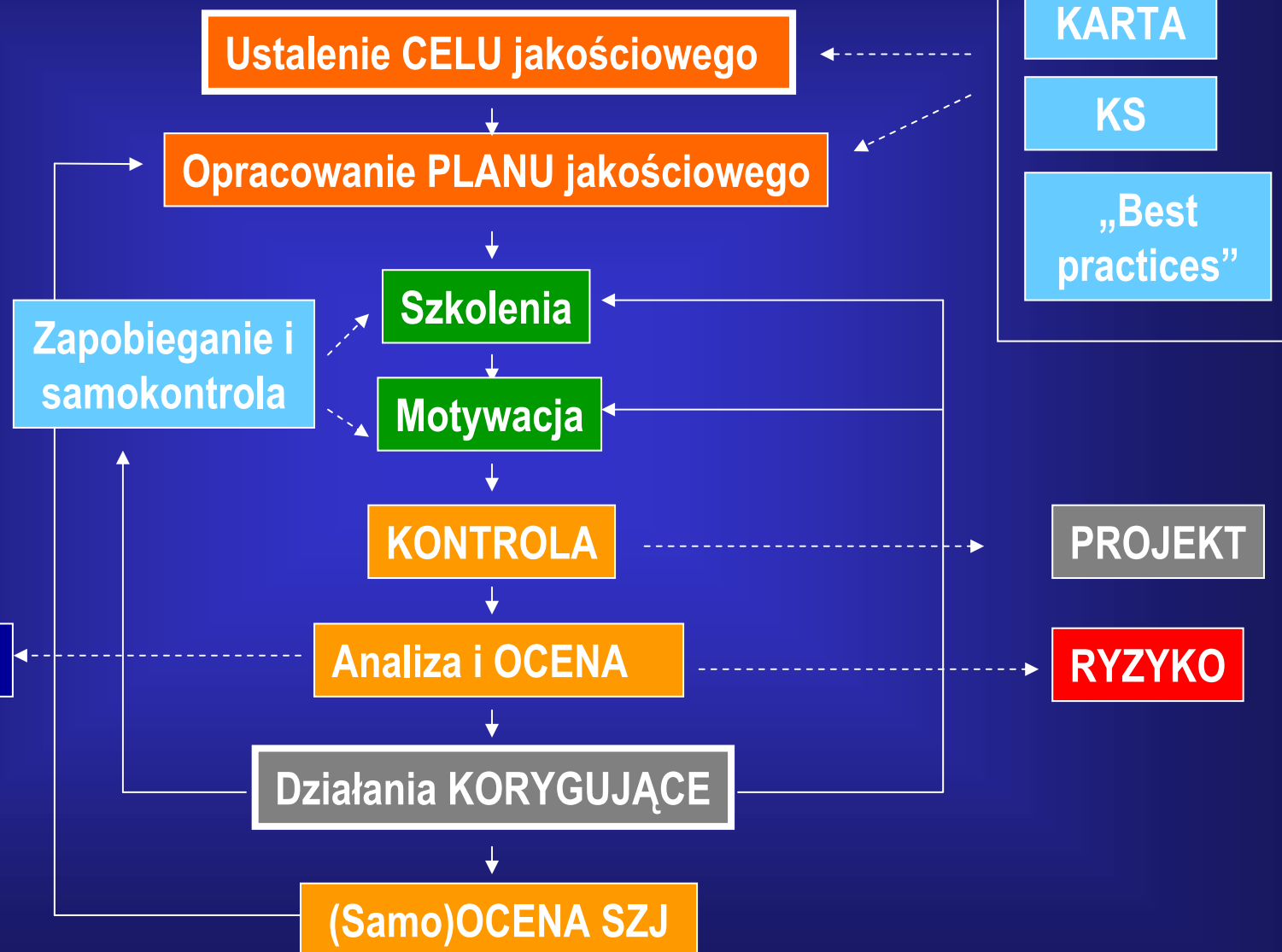
Proces zarządzania jakością:

11. Przygotowanie cyklicznego **raportu**.
12. Stałe **udoskonalanie** systemu zarządzania jakością wdrożenia.





# Model ZJ:



# Plan jakości



## Formy kontroli jakości:

1. **WIZYTACJA** – formalne uczestnictwo Kierownika Jakości w spotkaniach zespołów wdrożeniowych w celu ogólnego zapoznania się z zespołem, z rodzajem i specyfiką realizowanych zadań oraz postępem prac.
2. **AUDYT** – systematyczne i niezależne badanie, mające określić, czy działania i ich wyniki odpowiadają zdefiniowanemu wzorcom i czy te ustalenia są skutecznie realizowane i pozwalają na osiągnięcie celów jakościowych (KWJ).



# Plan jakości



## Formy kontroli jakości cd.:

3. **RECENZJA** - ocena dokumentów projektu dokonywana indywidualnie przez Kierownika Jakości, lub osobę przeszkoloną, na podstawie dostarczonych materiałów przez uczestnika.
4. **INSPEKCJA** – odmiana przeglądu celowego. W trakcie inspekcji dokonuje się kontroli wcześniej wybranej, niedużej grupy kryteriów jakości. Inspekcji dokonuje nieduża grupa pod nadzorem Kierownika Jakości.



# Plan jakości



## Formy kontroli jakości cd.:

5. **PRZEGLĄD** - formalne, udokumentowane, systematyczne badanie projektu w celu zapoznania się z produktem, zgromadzeniu opinii, identyfikacji usterek. W przeglądzie musi uczestniczyć autor produktu.
6. **EGZAMIN** – formalne sprawdzenie zdobytych umiejętności, kwalifikacji przez użytkowników systemu przy pomocy wystandaryzowanych testów.

# Plan jakości



## Źródła informacji - wiedzy:

1. **Raporty wewnętrzne:** np. sprawozdania z postępu prac w grupach wdrożeniowych, audyty jakości, ocena przeglądów.
2. **Protokoły - firma wdrożeniowa:** np. protokół odbioru fazy, ocena realizacji harmonogramu i budżetu.
3. **Badania operacyjne:** np. ankiety, konkursy skierowane do użytkowników końcowych itd.
4. **Testy i egzaminy:** test obsługi MS Office, mySAP

# Plan jakości



## Sprawozdanie – kierownicy grup:

Sekcja Wdrożenia Systemu Zintegrowanego  
W Uniwersytecie Jagiellońskim



### SPRAWOZDANIE z postępu prac wdrożeniowych nr 1 (luty 2007)

Nazwa zespołu wdrożeniowego:

Nr:

Imię i nazwisko kierownika zespołu:

*Celem przygotowania sprawozdania przez kierowników wszystkich grup wdrożeniowych jest ustalenie stanu faktycznego w obszarze prac projektowych w perspektywie zapewnienie wysokiej jakości realizacji implementacji nowego systemu oraz zapobieganie potencjalnym zagrożeniom. Prosimy o rzetelne odpowiedzi na przygotowane pytania oraz prosimy o ewentualne uwagi co do technicznej strony opracowywania cyklicznych sprawozdań z postępu prac.*

**1.** Opisz trzy cele, które chciałbyś zrealizować w swojej grupie wdrożeniowej w następnym miesiącu:

ch usług jak też współpracę z konsultantami?

aba; **6** – celująca lub **0** – nie mam zdania)

|                        | Ocena |
|------------------------|-------|
| yczne ?                |       |
| ówność ?               |       |
| nów przez konsultanta? |       |
|                        |       |
|                        |       |

onsultanta?

ultanta?

sób) pracy konsultantów na etapie przygotowania  
rumentów, narzędzi, technik organizatorskich

aba; **6** – celująca lub **0** – nie mam zdania)

|                                                                | Ocena |
|----------------------------------------------------------------|-------|
| Ocena metodologii – etap przygotowania koncepcji projektowej ? |       |



# Plan jakości

## Protokół odbioru fazy/ etapu:



|                |                               |                                                                                                         |  |                                                                                     |  |
|----------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>SIEMENS</b> |                               | Wdrożenie Zintegrowanego Systemu Informatycznego Wspomagania Zarządzania na Uniwersytecie Jagiellońskim |  |  |  |
| Tytuł:         | Protokół odbioru Fazy / Etapu |                                                                                                         |  | Strona: 1 z 1                                                                       |  |
| Autor:         |                               |                                                                                                         |  | Data:                                                                               |  |

|                     |                                                                                                         |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Klient:</b>      | Uniwersytet Jagielloński                                                                                |
| <b>Wykonawca:</b>   | Siemens Sp. z o.o.                                                                                      |
| <b>Projekt:</b>     | Wdrożenie Zintegrowanego Systemu Informatycznego Wspomagania Zarządzania na Uniwersytecie Jagiellońskim |
| <b>Faza / Etap:</b> | [wpisz numer fazy / etapu]                                                                              |

### Produkt odbioru

Niniejszym Uniwersytet Jagielloński potwierdza realizację i przygotowanie wszystkich produktów [wpisz numer fazy] fazy (etapu [wpisz rzymski numer etapu]) projektu „[wpisz nazwę fazy]” zgodnie z Kartą Projektu Systemu Informatycznego Wspomagania Zarządzania na UJ.

### Uwagi

1.

| Akceptacja |      |        |
|------------|------|--------|
| Osoba      | Data | Podpis |
|            |      |        |
|            |      |        |
|            |      |        |

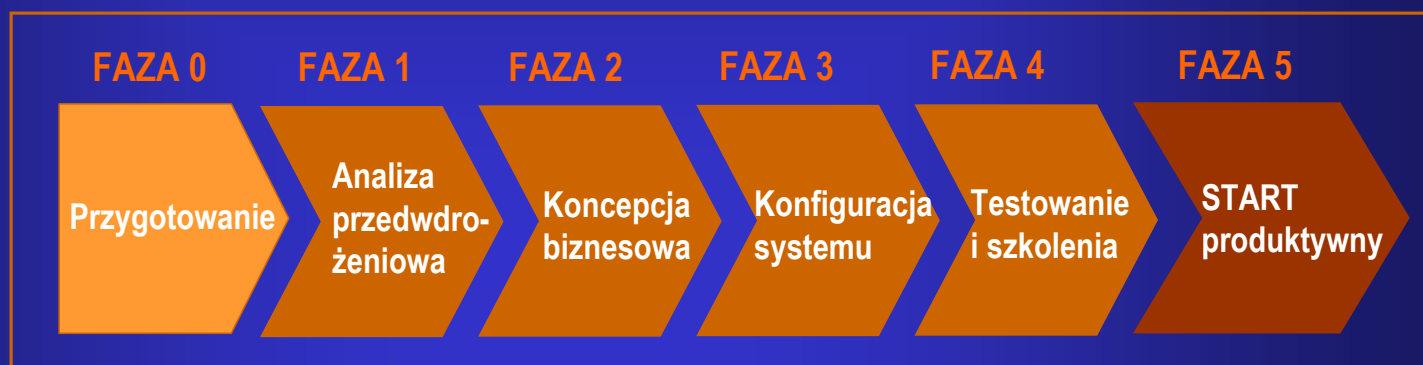


# **5. Kluczowe problemy jakościowe**

**– studium przypadku**

# Kluczowe problemy

## Metodyka wdrożenia



## UWAGA!

Krytyczna refleksja jakościowa dotycząca wybranego projektu nie może być jedyną jego oceną!

# Kluczowe problemy



## Faza 1 – Analiza przedwdrożeniowa

- ✓ Opóźnienia w przygotowaniu dokumentacji
- ✓ Brak standardów (konsekwencji metodologicznej) w opisie dokumentacji AP
- ✓ Brak integracji procesowej (mapowanie)
- ✓ Błędy logiczne w opisie procesów
- ✓ Braki merytoryczne po stronie konsultantów
- ✓ Błędy formalno-prawne – zapisy w dok. AP
- ✓ Brak rozróżnienia pomiędzy procesami realizowanymi a projektowanymi



# Kluczowe problemy

## Faza 2 – Koncepcja biznesowa

- ✓ Opóźnienia w przygotowaniu dokumentacji
- ✓ Jakość dokumentacji (standardy, słowniki, załączniki, zagadnienia integracyjne)
- ✓ Brak zintegrowanego instrumentu monitorowania postępu prac
- ✓ ROZBIEŻNOŚCI !!! (umowa, system)
- ✓ Poziom informatyzacji



# Kluczowe problemy

*Przykład: monitorowanie postępu prac*



# Kluczowe problemy

*Przykład: monitorowanie postępu prac*



|    | Kluczowe zagadnienia         | ZW01    |       | ZW02       |       | ZW03       |       | ZW04       | ZW04a      | ZW05     | ZW06       |       |
|----|------------------------------|---------|-------|------------|-------|------------|-------|------------|------------|----------|------------|-------|
|    |                              | Finanse | Firma | Śr. Trwale | Firma | Kontroling | Firma | Inwestycje | Gosp. Rem. | Nieruch. | Gosp. Mag. | Firma |
| 1  | Struktury organizacyjna      | OK.     | OK.   | OK.        | OK.   | OK.        | OK.   | N/D        | N/D        | N/D      | OK.        | !     |
| 2  | Ustawienia globalne          | OK.     | OK.   | OK.        | OK.   | OK.        | OK.   | N/D        | N/D        | N/D      | ?          | ?     |
| 3  | Dane podstawowe              | OK.     | OK.   | OK.        | OK.   | OK.        | OK.   | N/D        | N/D        | N/D      | !          | OK.   |
| 4  | Procesy biznesowe            | !       | OK.   | OK.        | OK.   | !!!        | !!!   | N/D        | N/D        | N/D      | !!         | OK.   |
| 5  | Interfejsy do systemów zewn. | !       | OK.   | !          | OK.   | !          | !     | N/D        | N/D        | N/D      | N/D        | N/D   |
| 6  | Wykaz raportów i analiz      | !!!     | OK.   | !!!        | OK.   | !!         | !!    | N/D        | N/D        | N/D      | OK.        | OK.   |
| 7  | Wykaz formularzy             | !!!     | OK.   | OK.        | OK.   | !!!        | !!!   | N/D        | N/D        | N/D      | OK.        | !     |
| 8  | Wykaz rozszerzeń systemu     | !!!     | OK.   | OK.        | OK.   | !!!        | !!    | N/D        | N/D        | N/D      | OK.        | OK.   |
| 9  | Procesy workflow             | ?       | OK.   | ?          | OK.   | ?          | ?     | N/D        | N/D        | N/D      | ?          | ?     |
| 10 | Dokumenty DMS                | ?       | OK.   | ?          | OK.   | ?          | ?     | N/D        | N/D        | N/D      | ?          | ?     |
| 11 | Koncepcja uprawnień          | !!!     | OK.   | OK.        | OK.   | !!!        | ?     | N/D        | N/D        | N/D      | !!!        | OK.   |
| 12 | Zagadnienia integracyjne     | !!!     | OK.   | OK.        | OK.   | !          | !     | N/D        | N/D        | N/D      | !!!        | !     |
| 13 | Słownik pojęć                | ?       | OK.   | ?          | OK.   | ?          | ?     | N/D        | N/D        | N/D      | ?          | ?     |
| 14 | Harmonogram odbioru          | !!!     | OK.   | !!!        | ?     | !!!        | !!!   | N/D        | N/D        | N/D      | !!!        | ?     |

**STATUS:**

|     |         |                                                                                                      |
|-----|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OK. | 90-100% | Prace są realizowane na czas w ramach ustalonego budżetu i harmonogramu                              |
| ?   | ???     | Brak danych, brak sprawozdawczości                                                                   |
| !   | 50-89%  | Dostrzeżone zagrożenia w obszarze harmonogramu lub budżetu                                           |
| !!  | 20-49%  | Niewielki postęp prac - duże zagrożenie w obszarze harmonogramu lub budżetu                          |
| !!! | 0-19%   | Brak danych, istotne zagrożenia wpływające m.in. na utrudnienia w realizacji prac w innych obszarach |
| N/D | n/d     | Obszar pomijany w I etapie wdrożenia                                                                 |

# Kluczowe problemy

## Faza 3 – Konfiguracja systemu

- ✓ Opóźnienia
- ✓ Błędy konfiguracyjne
- ✓ Błędy merytoryczne
- ✓ Brak monitorowania postępu prac
- ✓ Braki w dokumentacji (patrz koncepcja wdrożenia)
- ✓ Błędy i braki w dokumentacji konfiguracyjnej
- ✓ Trudności z oceną jakościową zakończenia prac konfiguracyjnych





# Kluczowe problemy

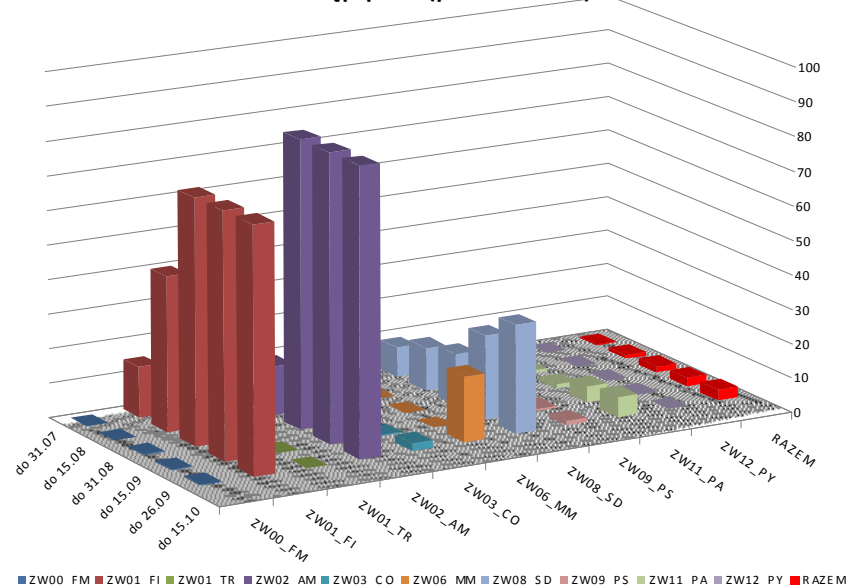
*Przykład: monitorowanie postępu prac*

## Zestawienie statystyczne wykonanej pracy na serwerze developerskim (stan na 22 listopad 2000, godz. 08.30)

| Projekt | Liczba IMG (ogólnie) | Liczba wykonanych(03) | Nie dotyczy(04) | W przetwarzaniu(02) |
|---------|----------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|
| ZW01_FI | 95                   | 86                    | 0               | 9                   |
| ZW03_CO | 930                  | 74                    | 400             | 456                 |
| ZW06_MM | 77                   | 61                    | 16              | 0                   |
| ZW08_SD | 119                  | 101                   | 8               | 3                   |
| RAZEM   | 1221                 | 322                   | 424             | 469                 |
| 100,00% |                      |                       |                 |                     |

|                                                         |          |  |  |  |
|---------------------------------------------------------|----------|--|--|--|
| Wstawianie regionów                                     | D-MKRUPA |  |  |  |
| Definiowanie kodów krajów                               | D-MKRUPA |  |  |  |
| Kody krajów - telefon: Definiowanie wyjątków            | D-MKRUPA |  |  |  |
| Kody krajów - teleks: Definiowanie wyjątków             | D-MKRUPA |  |  |  |
| Waluty                                                  | D-MKRUPA |  |  |  |
| Kontrola kodów walut                                    | D-MKRUPA |  |  |  |
| Ustawianie miejsc dziesiętnych dla walut                | D-MKRUPA |  |  |  |
| Definiowanie notowań standardowych dla kursów wymiany   | D-MKRUPA |  |  |  |
| Podawanie prefiksów kursu wymiany dla notowań ilościści | D-MKRUPA |  |  |  |
| Kontrola typów kursu                                    | D-MKRUPA |  |  |  |
| Definiowanie współczynników dla przeliczania walut      | D-MKRUPA |  |  |  |
| Wprowadzanie kursów przeliczenia                        | D-MKRUPA |  |  |  |
| Opracowanie rozszerzeń kursów walutowych                | D-MKRUPA |  |  |  |
| Definiowanie reguł zaokrąglania dla walut               | D-MKRUPA |  |  |  |
| Kontrola jednostek miary                                | D-MKRUPA |  |  |  |
| Opracowanie kalendarza                                  | D-MKRUPA |  |  |  |
| Opracowanie kalendarza dla Japonii                      | D-MKRUPA |  |  |  |
| Cechy wyświetlania pól                                  | D-MKRUPA |  |  |  |
| Globalne cechy wyświetlania pola                        | D-MKRUPA |  |  |  |
| Prealokacja globalnych wartości pola                    | D-MKRUPA |  |  |  |
| Aktywacja globalnych wartości pola                      | D-MKRUPA |  |  |  |
| Konfigurowanie pól dla transakcji aplikacji             | D-MKRUPA |  |  |  |
| Struktura przedsiębiorstwa                              | D-MKRUPA |  |  |  |

Postęp prac (procentowo)



# Kluczowe problemy



## Faza 4 – Testowanie i szkolenia

- ✓ Opóźnienia z przygotowania systemu prototypowego
- ✓ Braki w planowaniu i realizacji szkoleń prototypowych
- ✓ Niska jakość szkoleń prototypowych – użytkownicy kluczowi
- ✓ Brak przeszkolonej i wykwalifikowanej kadry – testy
- ✓ Problemy z realizacją testów – brak lub nadmiar usterek
- ✓ Błędy konfiguracyjne i merytoryczne
- ✓ Zbyt wolna reakcja konsultantów na zgłoszone usterek
- ✓ Problemy z przygotowaniem struktury uprawnień
- ✓ Problemy z przygotowaniem instrukcji stanowiskowych

# Kluczowe problemy

*Przykład: monitorowanie postępu prac*



784 Funkcji  
790 Uruchomienia transakcji w SAP

|     |      |                       | Liczba<br>testowanych<br>transakcji<br>(zadań) | Status 02 (w<br>przygot.) | Status 03<br>(otwarte) | Status 04 (w<br>toku) | Status 05 (w<br>akceptacji) | Status 06<br>(zakończone) | Liczba<br>pozycji o<br>statusach<br>2-5 |
|-----|------|-----------------------|------------------------------------------------|---------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------------|---------------------------|-----------------------------------------|
| OK. | ZW01 | FINANSE               | 120                                            | 2%                        | 8%                     | 39%                   | 0%                          | 52%                       | 58                                      |
| !   | ZW01 | ŚRODKI PIENIĘŻNE      | 11                                             | 100%                      | 0%                     | 0%                    | 0%                          | 0%                        | 11                                      |
| OK. | ZW02 | ŚRODKI TRWAŁE         | 19                                             | 0%                        | 5%                     | 16%                   | 0%                          | 79%                       | 4                                       |
| OK. | ZW03 | CONTROLLING           | 46                                             | 0%                        | 15%                    | 4%                    | 0%                          | 80%                       | 9                                       |
| OK. | ZW06 | GOSPODARKA MATERIAŁ.  | 62                                             | 1%                        | 7%                     | 22%                   | 0%                          | 70%                       | 27                                      |
| OK. | ZW08 | SPRZEDAŻ i DYSTRYB.   | 96                                             | 0%                        | 0%                     | 8%                    | 0%                          | 92%                       | 8                                       |
|     |      | Etap 1.1.             | 354                                            | 17%                       | 6%                     | 15%                   | 0%                          | 62%                       |                                         |
| ?   | ZW09 | BADANIA NAUKOWE - UJ  |                                                | 10%                       |                        | 50%                   |                             | 20%                       |                                         |
| ?   | ZW09 | BADANIA NAUKOWE - SIS | 362                                            | 12%                       | 2%                     | 10%                   | 0%                          | 75%                       | 89                                      |
|     |      | Etap 2.0              |                                                |                           |                        |                       |                             |                           |                                         |
|     | ZW11 | KADRY                 |                                                | 0%                        | 0%                     | 0%                    | 0%                          | 0%                        |                                         |
|     | ZW12 | PŁACE                 |                                                | 0%                        | 0%                     | 0%                    | 0%                          | 0%                        |                                         |

wartość średnia (zakończone): 65%  
wartość średnia (zakończone + w toku): 98%

legenda:

|  |             |
|--|-------------|
|  | 90-100%     |
|  | 71-89%      |
|  | 40-70%      |
|  | poniżej 40% |

# Kluczowe problemy

## Faza 5 – Start produkcyjny

- ✓ Przemęczenie pracowników i brak informacji
- ✓ Czas – opóźnienia w realizacji działań biznesowych
- ✓ Brak wewnętrznych rozporządzeń regulujących pracę wg nowych zasad
- ✓ Nerozwiazane błędy konfiguracyjne i merytoryczne
- ✓ Problemy z administrowaniem (np. systemu uprawnień)
- ✓ Błędy w migracji danych rzeczywistych
- ✓ Problemy z uruchomieniem „Help Desk'u”
- ✓ Problematiczny odbiór systemu produkcyjnego



# Kluczowe problemy

Projekt **uni•verse.at**  
- studium przypadku:



universität  
wien

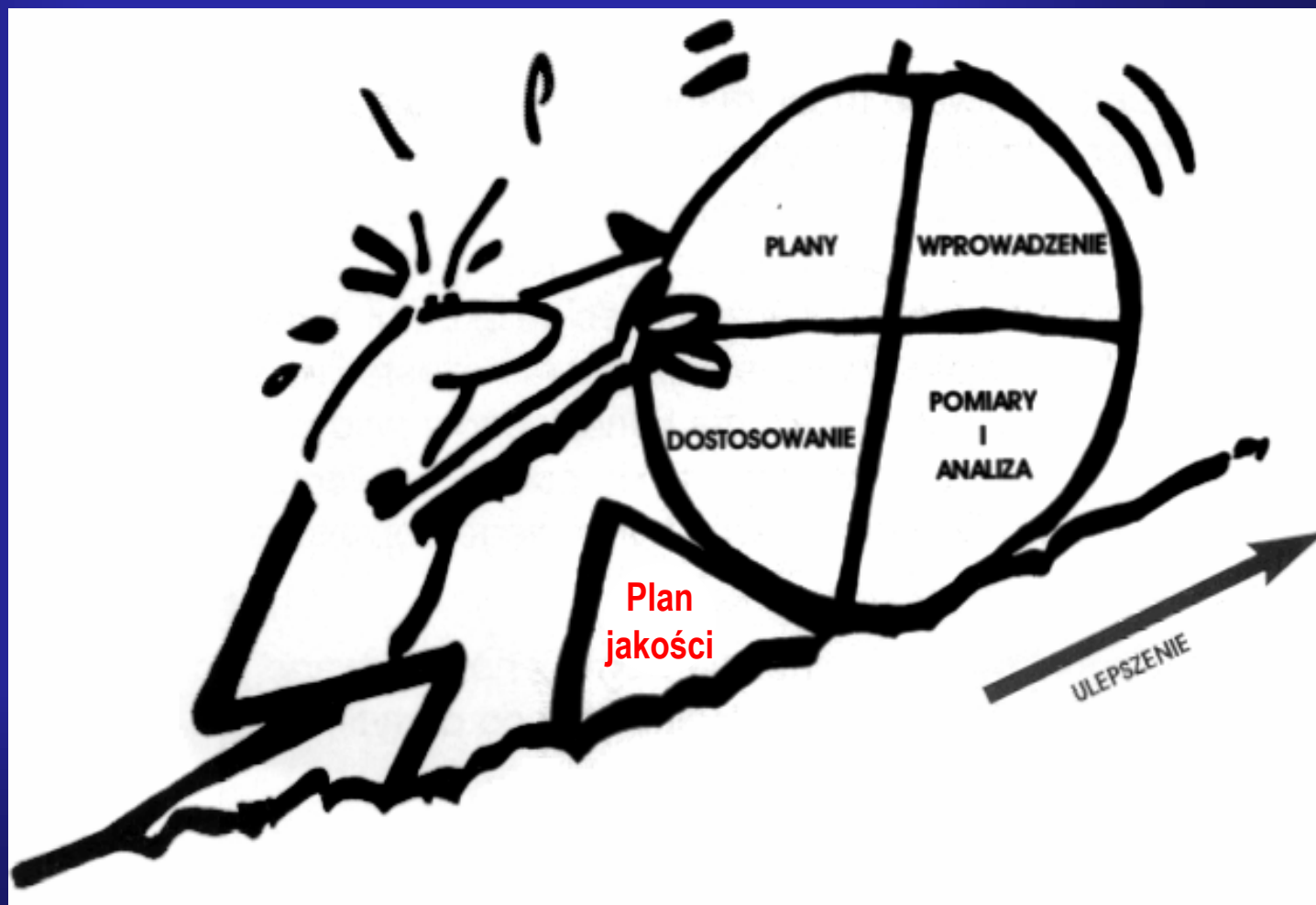
uni•verse.at



- ✓ Zmiany, zmiany, zmiany – brak konsekwencji
- ✓ Brak zintegrowanego systemu raportującego
- ✓ Brak ekspertów – menedżer zmian, jakości, ryzyka
- ✓ Brak pełnej identyfikacji z, i dedykacji dla projektu
- ✓ Brak czytelnych priorytetów – kluczowe procesy
- ✓ Pominięcie testów integrujących
- ✓ Brak wspólnej dyskusji, pracy z użytkownikami
- ✓ Problemy ze strukturami baz danych
- ✓ Brak „wiary” w SAP



# Doskonałość?



# *Pytania?*

