

Reálné očekávání

a jeho role při implementaci informačního systému

Petr Boháč

Informační systémy jsou dnes již součástí našeho každodenního života. Systémy jsou stále více sofistikované, poskytují nové funkce. Ovšem o úspěšnosti zavedení nového systému zpravidla rozhodují jiné faktory než samotná kvalita softwaru – jsou to pocity uživatelů a kvalitní vedení projektu.

Je to logický důsledek vývoje oboru. Kvalita softwaru je dnes téměř samozřejmostí a dostupnost technologií a metod je pro všechny srovnatelná. Stejně tak většině projektových manažerů dobře známá metodologie implementace velí definovat jasné cíle pro „úspěšné“ ukončení projektu. Požadovaných přínosů lze ovšem zpravidla dosáhnout až po ukončení projektu a předání díla k užívání. Přesto jsou uživatelé i zadavatelé očekávány často nereálně mnohem dříve. A mimo ně ještě spousta jiných nevyčtených očekávání, kterých třeba nelze dosáhnout vůbec. A jelikož členy projektových týmů nebývají pouze jedinci se zkušenostmi a znalostmi zásad vedení projektů implementace informačních systémů, použijeme pro vysvětlení role reálných očekávání techniku známou každému z dětských let.

Pojďme si tedy vyprávět jednu pohádku...

Bylo, nebylo...

Byla jednou jedna rodina, která si celkem spokojeně žila. Byli to lidé dobří, poctiví a pracovití. Otec, zdroj financí, každíčké ráno brzo vstal a vydal se do práce autobusem. Neměl to jářku zrovna kousek, hodinku a půl vždy cesta zabrala. Během cesty však přečetl nějaké noviny, knížku nebo poklábosil s kolegy a přáteli. Odpoledne pak pracovitý tatík stihnul oběhnout pár sousedů ze vsí, přiložit tu a tam ruku k dílu a donést pár korunek navíc.

Matka, hlava rodiny, starala se o rodinu, poklidila, děti vypravila do školy, spravovala manželovo účetnictví a samozřejmě celkové rodinné finance, jak se na hlavu rodiny sluší.

Rozumně hospodařili, a přestože neměli na rozhazování, měli dostatek prostředků pro spokojený život a trochu toho času pro sebe i pro své děti. Skoro by se zdálo, že tady pohádka končí, kdyby ovšem...

Jednoho dne maminku napadlo, že za uspořené penízky a nějakou tu měsíční splátku navíc by si mohli pořídit auto. Začala přemítat o všech výhodách vlastnictví auta pro rodinu a milovaného muže:

1. Udělá manželovi radost.
2. Uspoří manželovi čas při cestách do práce, ale i při živnosti.
3. Manžel toho více stihne a vydělá, což pomůže zaplatit vyšší náklady na dopravu.
4. Rodina pak může podnikat dovolené a výlety, jezdit na velké nákupy do supermarketů, nebude závislá na termínech jízdního rádu atd.

Jak je na první pohled zřejmé, nápad to byl velmi dobrý a dopady všechny pozitivní. Kdo by se dále rozmýšlel. Žena chtěla manžela překvapit a moudře si nechala poradit vhodný typ vozu. Manžel přece jen nějaký ten pátek neřídí, proto jí doporučili vozidlo

s automatem, tempomatem a navigací v ceně. No řekněte sami, nebyla to vskutku pohádková manželka? Co si budeme povídat, takovou ženu si přeje většina mužů, co chodí po světě.

Auto bylo objednáno, a když přišel ten správný čas, oznámila žena radostnou novinu svému mužičkovi a dětem. Radost a nadšení snad nemusím popisovat. Jakmile muži řekla, co všechno je v autě „automatické“, radost byla ještě větší.

Muž se už nemohl dočkat. Viděl se za volantem, jak se jede pochlubit kamarádům. O vývoji techniky moc velké povědomí neměl. Tu a tam zaslechl či si přečetl v královském deníku, co nového vědci vymysleli. A už si začal představovat, jak všechny ty automaty, tempomaty a navigace, které auto má, ho prostě musí povozit prakticky „samy“.

Vystřízlivění

Radost se rychle změnila ve zklamání, když zjistil, že jeho představa byla naprosto mylná. Což o to, že měl nereálné naděje ohledně ovládání vozu, by tolik nevadilo, ale autoškolu dělal v mládí a měl velké problémy moderní auto vůbec rozjet, aniž by nezbořil všechno kolem. Reflexy za ty roky nejsou, co bývaly. Na cestách přibýlo aut, technické vybavení je tak složité, že se je snad nikdy nenaučí používat. Takhle by sklídl u kamarádů spíš posměch než obdiv, jen co by si odřel lak o nějakou úzkou branku.

Snad nejhorší ze všeho bylo zjištění, že si už nebude moci na cestě do práce a domů užít těch pár chvil pro sebe čtením a klábošením s kamarády. Nadšení ho úplně opustilo. Zajištění vozu čím dál víc odkládal a příručku neotevřel, jak byl týden dlouhý. Manželce na veselé pomrkvání „jakpak to jezdí“ odpovídal vyhybavě a řeč stáčil jinam. Měl obavy, aby se nezeptala, kdy se už vydají společně na výlet. Za nějaký čas manželka zjistila, že auto postává celý den v garáži, poseté vrstvou prachu a manžel dál jezdí do práce autobusem.

Co se stalo se šťastným koncem?

Většina pohádek začíná problémem a končí „žili šťastně až do smrti“. Zdá se, že v naší pohádce se to úplně otočilo. Co způsobilo tak náhlý zvrat v jinak slibně se vyvíjejícím příběhu? Kde se stala chyba? Bylo snad chybou koupit vůz? Byl zakoupený vůz nekvalitní? Co vlastně zapříčinilo manželovo zklamání?

Vůz nebo mužovo nereálné očekávání a nedostatečná příprava na nově vzniklou situaci? Většinu lidí nebude problém přesvědčit o tom, že zakoupení auta pro moderní rodinu v moderním světě s dostatkem prostředků a vyhlídkou vyšších příjmů nemůže být špatným rozhodnutím. Polemizovat nad kvalitou vozu bude asi také zbytečné. Přesto i ta mohla být a určitě by byla výmluvou muže na otázky ženy, když zjišťovala, proč vlastně nejedí novým vozem. S něčím tak složitým nepřišel nikdy do styku, proto si dovedeme představit věty typu: „jiné auto musí být jednodušší na ovládání...“, „jiná vozidla mají lepší řízení...“, „brzdy jsou moc citlivé...“. Ovšem ve srovnání s čím chybí nebo je zcela vytrženo z ostatních souvislostí.

Jak změnit špatný konec v dobrý?

Stejně jako jsme se ptali na příčiny fiaska jednoho dobrého nápadu, který nastartoval koupi auta, je potřeba se od samého začátku

jakéhokoli projektu začít ptát. Pro rodinu je koupě nového auta a jeho vlastnictví zcela jistě nemalou změnou života a záležitostí srovnatelnou s projektem pořízení ERP či plánovacího softwaru. Projekt implementace systému ve výrobní firmě může skončit fiaskem stejného rozsahu jako v našem příběhu. Eliminací nereálných očekávání, které mohou přinést drtivé a zbytečné zklamání.

Pravděpodobně namítnete, že nikdy není pozdě chyby napravit. Postupné zaučení muže v řízení a ovládání vozu a jeho přesvědčení, že nová situace má větší výhody, apod. Přírozený lidský odpor ke změnám umocněný zklamáním může vést u umanutých jedinců se silným vlivem k zastavení projektu a odmítnutím všech možných výhod.

Co tedy mohlo proběhnout jinak?

1. Manželka měla nejprve zjistit výhody současného řešení a nalézt řešení v rámci nového procesu. Manželův „volný čas“ určený pro relaxaci, který se zdál být

ztrátou času, byl vlastně vhodně využit.

Řešení? Manžel může kolegy vozit do práce, popovídají si a ještě přispějí. Část ušporeného času může manžel využít pro relaxaci a čtení. Ostatní výhody zůstávají.

2. Nic není zadarmo. Užívání a nový způsob cestování musí vycházet z možností nového dopravního prostředku. Projekty jsou často zahajovány s naprosto nereálným očekáváním, že se všem ubere či zjednoduší práce. Často je tomu právě naopak. Školení a reálné simulace je proto nutné uspořádat co nejdříve. Uživatel nesmí být překvapený, že obsluhovat systém může být složitější než dříve.

3. Teprve pak je čas zaměřit se na reálná dílčí očekávání jednotlivých uživatelů. Ta jsou již budována na reálných možnostech systému, a ne na iluzích vytvořených z neznalosti.

Když tedy do příběhu zakomponujeme tyto tři jednoduché body, už „téměř“ nic nebrání tomu, aby na konci zaznělo „žili spolu šťastně až do smrti“.

Závěrem

Na první pohled se tento příběh může zdát triviální, ale zkuste si ho v klidu promítnout ve vlastních hlavách. Určitě dospějete ke stejnému závěru jako mnoho ostatních odborníků v oblasti vedení projektů implementace. Za úspěchem nebo pádem implementace stojí lidský faktor, proto jsou individuální přístup a reálná očekávání základem, na němž lze dále stavět. ■

Autor je vedoucím projektu a konzultantem firmy ITeuro, Ostrava. Specializuje se na oblast zavádění pokročilého plánování ve výrobních podnicích.

