

LOŠA PRAKSA U SLOŽENIM INFORMATIČKIM PROJEKTIMA

BAD PRACTICES IN COMPLEX IT PROJECTS

ABSTRACT

Complex IT projects, such as information systems development or ERP implementation, are often unsuccessful due to bad project management, inappropriate methodological approach or ignoring good practice. The paper considers typical and often repeated mistakes in IT projects known as bad practice; and describes the ways of their avoidance. Bad practices are the signs of either management, methodological or communication problems that have to be avoided during the project life time.

JEL: D80, L86, O22, O32

Keywords: bad practices, good practices, IT project, project management

1. UVOD

Mnogi informatički projekti, kao što su projekti razvoja informacijskog sustava ili implementacije integriranog poslovno-informacijskog sustava (engl. ERP, Enterprise Resource Planning – složen softverski proizvod (Fui-Hoon Nah, 2002) koji integrira informacijske tokove čitave organizacije kombinirajući različite izvore informacija u jedinstvenu bazu podataka), nisu uspješni. Izvještaj Standish grupe (Standish Group, 1994) pokazuje da je samo trećina projekata uspješna, da preko 80% projekata kasni i da ih preko 40% prelazi zadani budžet. To pokazuje da se pri upravljanju složenim informatičkim projektima mogu očekivati mnoge teškoće.

Upravljanje projektom (Whitten, 1986) je proces usmjeravanja razvoja prihvatljivog sustava u određenom vremenskom roku i uz minimalnu cijenu. Project Management Institute (PMI, 2008) definira upravljanje projektom kao primjenu znanja, vještina, alata i tehnika u

* Dominik Visković, Mr.sc., Pliva d.d., Ulica grada Vukovara 49, 10000 Zagreb, e-mail: dominik.viskovic@pliva.com

** Mladen Varga, Prof.dr.sc., Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Trg J. F. Kennedyja 6, 10000 Zagreb, e-mail: mvarga@efzg.hr

širokom spektru aktivnosti s ciljem ostvarenja zahtjeva postavljenih pred projekt. Znanje i praksa upravljanja projektom najbolje se očituju kroz procese iniciranja projekta, procese planiranja projekta, procese izvršenja zadataka u projektu te procese nadgledanja i upravljanja projektom. Upravljanje opsegom projekta, vremenom izvršenja, cijenom i kvalitetom dobivenog rezultata, ljudskim resursima na projektu, komunikacijom sudionika, rizicima, nabavom resursa te integracijom elemenata nekoliko su tipičnih problemskih područja čije se znanje može podjednako primijeniti na gotovo sve projekte (PMI, 2008).

Upravljanje projektom usko je povezano s pojmom *prakse*, koja može biti dobra, najbolja, loša ili najgora. Pojmom *praksa* opisuje se skup radnji i/ili koraka kojima se uobičajeno obavlja određena aktivnost. Pod *dobrom praksom* podrazumijeva se skup radnji i/ili koraka koji dovode do dobrog rezultata prilikom obavljanja određene aktivnosti (Time Management, 2008), a pojmom *najbolja praksa* superiornim načinom ili metodom (USAID, 2008) primjene poslovnih funkcija ili procesa u odnosu na ostale načine ili metode. Najbolja praksa opisuje se preporukama kako najbolje obavljati procese pri korištenju ili uvođenju proizvoda ili usluga (MSDN Academic Alliance, 2008). Jednako tako može se govoriti o *lošoj praksi*. Svaka praksa koja nije dobra jest loša praksa i dovodi do loših rezultata. Istraživanja i poslovna praksa pokazuju da projekti uglavnom propadaju zbog loše poslovne prakse, a rjeđe zbog nedostatka vremena, novaca i/ili učesnika.

U članku se razmatraju tipične i često ponavljanje greške u odvijanju informatičkih projekata opisane kao postupci loše prakse, uz koje se vezuje velika vjerojatnost neuspjeha projekta ili se često ponavljaju pa su potencijalno vrlo opasni. Temeljem dostupne literature (Timethoughts, 2008) i autorovih iskustava u radu na stvarnim projektima opisano je u poglavljima 2. do 4. deset tipičnih postupaka loše prakse te opisani načini njihova izbjegavanja. U zaključku su loši postupci klasificirani u nekoliko problemskih područja.

2. LOŠI POSTUPCI U UPRAVLJAČKOM PODRUČJU

2.1. Voditi projekt bez jasnih projektnih ciljeva

Prvi loš postupak, na nesreću ne i rijedak, jest pokretanje projekta bez inicijalno postavljenih i jasno dokumentiranih ciljeva projekta u tzv. povelji projekta. Klasičan primjer jasno definiranog cilja dao je J. F. Kennedy za projekt Apollo: „Poslati čovjeka na mjesec i vratiti ga sigurno natrag do kraja 1960-tih“. Ciljeve projekta svakako treba definirati i precizno specificirati bez obzira koliko to birokratski ili dosadno bilo, kao što je prikazano u tablici 1. Temeljne ciljeve projekta treba opisati rečenicama koje počinju infinitivom, npr. unaprijediti, povećati, omogućiti, poboljšati, razviti, ojačati, pospješiti, pridonijeti, poticati, smanjiti, izgraditi...

Tablica 1.

Glavni dijelovi povelje projekta

Cilj projekta	Jasno i jednoznačno navedeni glavni poslovni ciljevi projekta, usklađeni sa strateškim ciljevima organizacije, te jednako razumljivi poslovođstvu i informatičkom odjelu.
Opseg projekta	Poslovna i tehnička područja na koja će projekt imati utjecaj, kao i ona na koja će ostati izvan opsega projekta.
Probitci	Jasno izraženi probitci koje će projekt omogućiti. Oni ne smiju biti samo tehničke prirode.
Rezultat projekta	Opis što sustav treba ostvariti kroz nove ili promijenjene funkcionalnosti sustava.
Rizici	Navedeni glavni rizici koji bi mogli omesti uspjeh projekta.
Procjena vremena i troškova projekta	Procjena vremenskih i troškovnih okvira projekta, što je važno za uspoređivanje s drugim projektima ili projektnim inicijativama.

U (Projectsmart, 2008) se duhovito navodi da bi ciljevi projekta trebali bi biti pametni (engl. SMART, što je kratica od **S**pecific – specifični u smjeru ili području djelovanja, **M**asurable – mjerljivi, **A**chievable – provedivi odnosno dohvatljivi, **R**ealistic – realistični kroz stvarnu korist, **T**ime – ostvarivi u vremenu).

Nejasni projektni ciljevi mogu se izbjeći ukoliko upravljačko tijelo projekta inzistira na formalnom projektnom prijedlogu s jasno i nedvosmisleno navedenim i objašnjenim ciljevima projekta.

2.2. Nesposobnost sagledati cjelokupni portfelj projekta – nemati «veliku sliku»

Veće organizacije imaju barem jedan informatički projekt u tijeku, od jednostavnog preseljenja korisničkih računala s lokacije na lokaciju do složenog uvođenja integriranog poslovno-informacijskog sustava. Mogućnost efektivnog upravljanja portfeljem projekata, kao i portfeljem podprojekata unutar većeg projekta, može donijeti prednosti i probitke organizaciji i pomoći da se izbjegnu mnogi problemi. Veliki projekti koji utječu na cjelokupno poslovanje sastoje se od velikog broja procesa i podprocesa te je potrebno imati „veliku sliku“ kako bi se njima moglo djelotvorno upravljati. Najčešći negativni učinci slabog upravljanja portfeljem projekata su trošenje resursa na projekte s kratkoročnim rezultatima, konflikti među projektima koji se odvijaju istodobno, te propuštene prilike koordiniranih rezultata različitih projekata.

Voditelji projekata i uprava moraju naučiti razumjeti projekte i njihov međusobni odnos. Upravljaajući uspješno portfeljem projekata moguće je minimizirati potrebu za različitim „privremenim“ projektima. Kao primjer se može navesti situacija kada dva odjela pokušavaju vrednovati istog dobavljača ili uslugu, a da toga nisu svjesne. Da je sustav za upravljanje portfeljem projekta upoznat s projektnim inicijativama, njihovi bi voditelji bili u prilici koordinirati aktivnosti projekata i tako smanjiti ukupan trošak. Važno je i procijeniti uzrokuje li pokretanje novog projekta sukob s projektom koji već traje. Najčešći uzrok sukoba je dijeljenje oskudnih resursa među projektima, bez obzira radi li se o članovima koji trebaju raditi na više projekata ili o budžetu projekata.

Kako bi se upravljanje portfeljem projekata učinilo efikasnijim treba razmotriti mogućnost nabave softverskih alata koji mogu olakšati upravljanje portfeljem projekata i pratiti potencijalne utjecaje razvijanog rješenja na druge sustave odnosno aplikacije.

2.3. Propustiti osigurati stvarnu potporu uprave

Ovaj loš postupak ima mnogo zajedničkog s lošim postupkom „Ne razumjeti važnost komunikacije sa krajnjim korisnikom“ pa se može ubrojiti i u loše komunikacijske postupke. Međutim, on je znatno opasniji. Iako je za konačni uspjeh projekta važno što će reći krajnji korisnici, još je važnije što će reći uprava. Nastaje zbog lažnog uvjerenja da se oko uprave nije potrebno previše truditi, jer je cilj projekta tako očigledan da ga uprava neće odbiti. Praksa pokazuje da bez stvarne potpore uprave projekt ima velike izgleda da bude otkazan i/ili odbačen bez obzira na njegovu eventualnu objektivnu važnost i značaj za organizaciju.

Da bi se dobila podrška uprave potrebno je probitke projekta jasno artikulirati i učiniti ih primamljivim i iz poslovne perspektive, a ciljeve projekta učiniti stvarnim, objektivno mjerljivim i jasno definiranim. Pritom je dobro konzultirati ključne korisnike koji mogu pomoći u identificiranju ključnih indikatora poslovanja, čijim će se mjerenjem moći odrediti uspjeh projekta i njegov utjecaj na poslovanje. Metriku sa stvarnim brojevima treba upravi predstaviti poslovnim, a ne informatičkim jezikom.

Što su poslovnim rječnikom jasnije obrazložena ulaganja u projekt, faktor povrata investicije i indikatori poslovne metrike koji će ukazati na uspješnost projekta to su izgledi da uprava prihvati projekt veći. Kada projekt pokaže vidljiv povrat uložene investicije, bit će lakše dobiti potporu uprave za idući projekt. Portal projekta može biti dobro mjesto za informiranje uprave o napretku projekta.

3. LOŠI POSTUPCI U KOMUNIKACIJSKOM PODRUČJU

3.1. Ne razumjeti važnost komunikacije s krajnjim korisnikom

Nije teško susresti projekt koji je propao, jer ga korisnici nisu prihvatili. Projektni tim je obavio posao na vrijeme i u utvrđenom opsegu, ali krajnji korisnici nisu bili zainteresirani za korištenje novog sustava. Jedan od glavnih razloga sigurno je loša komunikacija projektanata i krajnjih korisnika. Organizacijska struktura po svojoj prirodi zahtijeva da je projektni tim organizacijski i fizički razdvojen od korisnika. Zbog toga, ali i zbog možebitnog samozadovoljstva tehnologijom, projektni je tim u opasnosti da iz vida izgubi stvarne potrebe krajnjih korisnika. Kad su u pitanju vanjski konzultanti oni često istovremeno rade na više projekata što uzrokuje njihovo preopterećenje. Ključni korisnici također imaju svoje uobičajene poslove pa dodatni poslovi rada na projektu uzrokuju njihovu prezauzetost. Rijetki su projekti gdje to nije tako pa je razumljivo da sudionici projekta često nemaju vremena komunicirati problematiku projekta. Projektni tim u takvim slučajevima najčešće radi ono što misli da korisnici žele, a to je često različito od onog što korisnici zaista žele.

Svjesnost komunikacijskih problema je prvi korak u njihovom rješavanju. Više je mogućnosti rješenja komunikacijskih problema: fizički smještaj projektnog tima i korisnika u zajednički radni

prostor (probitci preseljenja uvijek su veći od troškova preseljenja), organiziranje zajedničkih druženja (engl. team building), organiziranje zajedničkih radnih ručkova/večera na kojima projektni tim i korisnici mogu razmjenjivati ideje, educiranje članova projektnog tima komunikacijskim vještinama, općenito poticanje integracije članova projektnog tima i poslovnih korisnika.

Praksa pokazuje da uvođenjem barem nekih od navedenih aktivnosti značajno opada vjerojatnost nesporazuma i kvaliteta komunikacije se poboljšava. Internetska tehnologija, uključujući internet/intranet ili portale, može poslužiti kao izvrstan mehanizam za poboljšavanje razmjene informacija o projektu.

3.2. Plaćati vanjske konzultante, a ne svoje ljude

Povećanje vlastitog projektnog tima s iskusnim vanjskim konzultantima jest dobar način da se timu omogući prihvata novih znanja. Ipak, nerazumno korištenje vanjskih konzultanata može povećati provaliju između znanja vlastitih ljudi i znanja konzultanata. Konzultanti često dobivaju zadaće koje povećavaju njihovo iskustvo u novim tehnologijama i kritičnim projektima, dok se u isto vrijeme vlastitim ljudima prepušta samo svakodnevno održavanje postojećih rješenja.

U projektima u kojima je vrijeme važan čimbenik točno je da će iskusni konzultanti, koji su sličan posao već obavili na drugim mjestima, načiniti posao bolje i brže nego vlastiti neiskusni ljudi. Što je projekt složeniji to je ovakvo razmišljanje prisutnije. Međutim, dugoročno je najbolje koristiti vanjske konzultante kao mentore i voditelje. Tako će organizacija povećati vlastito znanje, a članovi projektnog dobiti priliku za profesionalni razvoj.

Vanjski konzultanti opstaju tako što izvode projekte na vrijeme, u okviru budžeta i u zadanom opsegu, a za postizanje tih ciljeva nužno je da koriste odgovarajuću metodu, i da ima odgovarajuća znanja iz upravljanja projektima. Prilika da rade na projektu pomaže im (i) u pripljanju novih iskustava i znanja kao i provjeri svojih mogućnosti rada. Dobar konzultant će koristiti poslovne informacije, specifikacije, programe i izvještaje nastale tijekom projekta kako bi povećao svoje znanje i svoju vrijednost. Vlastiti ljudi pak nemaju toliko prilika za učenje vještina vođenja projekata, a često se niti ne znaju služiti alatima za upravljanje projektom. Iako dakle rade na istom projektu, vanjski konzultanti i vlastiti ljudi nemaju jednake koristi od projekta, niti na isti način proširuju svoje znanje. Paradoksalno je da vanjski konzultanti često imaju veću osobnu korist nego članovi vlastitog tima. Ako organizacija nije razvila svoju vlastitu bazu znanja te ako s njenim korištenjem nije upoznala vlastite ljude velike su šanse da s odlaskom vanjskih konzultanata ode i većina znanja nastalog na projektu. Da bi se to spriječilo vodstvo projekta mora naći načine kako zadržati znanje nastalo na projektu i kako prenijeti znanja vanjskih konzultanata na vlastite ljude.

Ako članovima vlastitog projektnog tima nedostaju specifična znanja rada na projektu kao i vještine upravljanja projektima, vanjskim je konzultantima ponekad teško napraviti kvalitetan prijenos znanja. Poželjno je predvidjeti posebnu aktivnost prijenosa znanja s konzultanata na vlastite ljude u trajanju od nekoliko dana.

Članovima projekta potrebno je dati priliku za stjecanja iskustva rada s novim tehnologijama što je više moguće, prepoznati važnost vještina i alata vođenja projekata te investirati u edukaciju vlastitih ljudi, koristiti vanjske konzultante da više budu mentori a manje radnici na projektu, te dodatno motivirati vlastiti tim i vanjske konzultante za proces prijenosa znanja. U tom se slučaju znatno povećavaju šanse da nakon završetka projekta nastalo znanje neće biti izgubljeno. Zadržano znanje omogućit će organizaciji vlastiti razvoj te biti dobar temelj znanja za buduće projekte u kojima će vanjski konzultanti biti sve manje potrebni. Zbog toga je potrebno u cijeloj organizaciji

stvarati i poticati kulturu znanja te promicati i nagrađivati pojedince koji su voljni učiti. Rukovodstvo projekta mora omogućiti zaposlenima više vremena za prijenos znanja i edukaciju te, ukoliko je moguće, za rad na projektu odabrati pojedince koji su motivirani i žele učiti.

3.3. Ne zadržati znanja stečena na projektu

Ne zadržati znanja stečena na projektu je loš postupak povezan s lošim postupcima „Plaćati samo vanjske konzultante, a ne svoje ljude“ i „Ne raditi metodološki – ne koristiti dobru praksu“. Uspješne organizacije uvijek se trude omogućiti svojim članovima korištenje znanja o prošlim i tekućim projektima. Tim koji je svjestan vrijednosti učenja vještine dobrog upravljanja projektima te koji ima pristup dokumentaciji i lekcijama naučenim u proteklim projektima bit će bolje pripremljen za svaki budući projektni zadatak.

Na nesreću, organizacije često ne stavljaju dovoljan naglasak na potrebu zadržavanja znanja nastalog na projektu. Umjesto toga usredotočuju se na svaki projekt posebno kao da je on izdvojen od svih prijašnjih projekata. Rezultat je da znanje unutar organizacije ne raste pa organizacija ostaje pasivna, staromodna i neznalačka umjesto da rastom znanja postaje proaktivna, suvremena i znalačka. Zadržati znanje, koje sa svakim novim projektom razvija i raste, izazovan je zadatak na složenim projektima. Ako ne postoji politika kontinuiranog poboljšavanja poslovnih procesa i nisu razrađeni mehanizmi usvajanja i zadržavanja znanja (kolektivnog pamćenja) organizacije izazov je to veći.

Znanje projekta dokumentirano je na različitim mjestima: zapisima u bazi podataka, datotekama u zajedničkoj mapi na mreži, papirnatim dokumentima u kabinetima, poslužiteljima e-pošte, osobnim zapisima u računalima članova tima, a konačno i u glavama ljudi kao „tihu“ znanje (engl. tacit knowledge). Dokumentacija projekta može se dakle nalaziti na velikom broju mjesta, i u tome jest problem. Kada je informacija potrebna teško je znati gdje se ona točno nalazi te se za njeno traženje gubi dragocjeno vrijeme, a članovi tima postaju demotivirani za traženje informacije. Dokumentacija projekta trebala bi biti smještena na centralnom i svima dostupnom mjestu, a njezin sadržaj bi se trebao sustavno pohranjivati i trajno održavati. U tome može pomoći sustav za upravljanje znanjem (engl. Knowledge Management Systems) kojim se znanje projekta pohranjuje u „bazu znanja“. Zadatak administratora projekta bio bi da brine o dokumentaciji projekta, nadzire održavaju li svi članovi tima redovito i kvalitetno dokumentaciju u „bazi znanja“ te da provjera njenu konzistentnost i relevantnost.

3.4. Ne učiti na greškama

Prirodno je da se u svakom poslu rade greške, ali najviše obeshrabruje činjenica da organizacije ne čine dovoljno da iz učinjenih grešaka uče. Učenje na iskustvima proteklih projekata zahtijeva opredijeljenost i volju da se unaprijedi stručnost voditelja projekta i članova projekta organizacije, a time i čitave organizacije. To zahtijeva preispitivanje vrednovanja korporativne kulture i mogućnost promjene postojeće kulture. Umjesto da se npr. članovi projekta nagrađuju za obavljene zadatke može se razmotriti mogućnost da se nagrađuju temeljem količine i kvalitete novog znanja unijetog u organizaciju.

4. LOŠI POSTUPCI U METODOLOŠKOM PODRUČJU

4.1. Vjerovati u dokumentiranost postojećih poslovnih procesa)

Velika je vjerojatnost da projektom obuhvaćeni postojeći poslovni procesi nisu dobro dokumentirani. Praksa pokazuje da je to slučaj čak i onda kada poslovni analitičari pretpostavljaju da su procesi dokumentirani. Dokumentacija nije ažurna ili čak ne postoji ako u fazi projekta u kojoj bi ih trebalo dokumentirati ima "hitnijih" poslova pa se pisanje dokumentacije ostavlja za neku kasniju fazu. Ili se po završetku projekta dokumentacija više ne doraduje, jer "sve radi" i "nema vremena i prisile da se ona ažurira. Umjesto da tijekom projekta bude jasno definiran i dokumentiran poslovni proces koji se projektom kani zamijeniti, poboljšati, urediti mu novo sučelje i sl., postoje parcijalni i ponekad kontradiktorni opisi poslovnih procesa. Posljedica je da se napor na projektu i u kasnijim fazama usredotočuje na definiranje procesa umjesto na razvoj novog rješenja pa to uzrokuje odgodu projekta.

Pri planiranju projekta treba dakle predvidjeti da poslovni procesi nisu analizirani i/ili dokumentirani i da ih je svakako potrebno analizirati i dokumentirati. Čak ako i postoji dokumentacija poslovnih procesa potrebno je provjeriti koliko ona odgovara stvarnom stanju poslovnih procesa koji se izvršavaju.

Analizu poslovnih procesa treba otpočeti razgovorom s vlasnicima poslovnih procesa. Važna je priprema razgovora, jer je vrlo vjerojatno da će se informatički konzultant prvi put naći oči u oči s vlasnikom procesa. Vlasnicima procesa bit će pak zanimljivo čuti iskustva informatičkog konzultanta na drugim projektima. Treba računati na to da će vlasnici procesa inzistirati, često i nerazumno, na očuvanju postojećih poslovnih procesa i pružati otpor njihovoj promjeni, čak i kada je očito da oni nisu optimalni. U tom slučaju informatički konzultant treba svojim autoritetom i primjerima pozitivno riješenih sličnih problema ukazati na nužnost preoblikovanja procesa. Nakon razgovora treba načiniti grubu skicu procesa s potpunim dijagramom toka, a opis postojećih procesa i oblikovanje budućih procesa treba detaljizirati u konceptualnom dizajnu projekta.

4.2. Dozvoliti neažurnost projektne dokumentacije

Stav da je nakon završetka projekta projektna dokumentacija "nepotrebna" treba svakako odbaciti, a prihvatiti dobru strategiju upravljanja dokumentima projekta, a po potrebi i čitave organizacije. Kroz sustav za upravljanje dokumentima osigurat će se lagano održavanje dokumentacije, klasificiranje dokumenata i pretraživanje dokumentacije. Na tržištu postoje brojne aplikacije kao što su Documentum, SAP Document Management System, IXOS itd.

Ovdje se posebno komentira dokumentacija promjene programskog koda. Budući da aplikacijski softver ne radi uvijek onako kako to krajnji korisnik očekuje potrebno je pristupiti promjeni programa. Bez obzira na način promjene programskog koda čest je problem nedokumentiranih promjena programskog koda načinjenih u prethodnim ciklusima promjena. Negativne posljedice slabo održavane programske dokumentacije su duži rok i veći trošak prijelaza na novu inačicu aplikacije te opasnost od potencijalno velikih grešaka koje je teško uočiti i ukloniti na vrijeme.

Ako promjene programskog rade vanjski konzultanti potrebno je osigurati da promjene dokumentiraju na definiran način. Poželjno je da konzultanti promjene unesu u bazu podataka prije

nego što im se radni nalozi potpišu i plate. U tablici 2. prikazan je minimum informacija koje bi dokumentacija praćenja promjena programskog koda trebala imati.

Tablica 2.

Elementi dokumentacije o promjeni programskog koda

Ključne riječi koje opisuju promjenu	Potrebno je moći pretraživati promjene prema ključnim riječima i/ili frazama
Poslovni razlozi za promjenu	Ova informacija ima dva razloga: a) obeshrabiliti programere da modificiraju kod ako ne postoji jaka poslovna potreba i od rukovoditelja poslovanja potpisani zahtjev, b) pomaže prisjetiti se promjena kasnije
Funkcionalni opis promjene	Opisuje funkcionalnost aplikacija nakon promjene opisom procesa, ulaza, izlaza i ostalih elemenata kojima se služi korisnik. Daje upute korisniku kako koristiti aplikaciju nakon promjene.
Tehnički opis promjene	Opisuje kako aplikacija funkcionira nakon promjene opisom programskog koda, objekata i ostalih komponenata te daje upute specijalistu za održavanje programskog koda.
Povijest promjena na nove inačice aplikacije	Opisuje povijest promjena uz opis razloga promjene, ostvarenog rezultata promjene i očekivanja od eventualne buduće promjene.

4.3. Ne raditi metodološki - ne koristiti dobru praksu

Široko je prihvaćeno mišljenje da bez dobrog poznavanja metode ili postupaka dobre prakse uspjeh informatičkih projekata postaje upitan. To je točnije što je projekt veći. Izvođenje informatičkog projekta bez pomoći uspješne metode je riskantno poput putovanja kroz nepoznat kraj bez korištenja karte. Na nesreću metode su lagane i privlačne kada se o njima govori, zahtjevne pak kada ih treba koristiti, i svakako u praksi premalo korištene.

Zašto se suradnici na projektu ne pridržavaju formalno definirane metode i/ili dobre prakse? Često je mišljenje da su propisi metode pretjerivanje u formalizmu, da njihovo pridržavanje iziskuje previše napora, a daje premalo koristi, te da se praktičari mogu snaći i bez pretjeranog formalizma koji im usporava rad. Izazov je u pronalaženju načina kako uspješno koristiti metodu, a da se ona ne koristi samo formalno. Ako organizacija rutinski već ne koristi neku od metoda, prijeko je potrebno usvojiti neku od uspješnih metoda ili pak temeljem vlastitog iskustva razviti vlastitu „kućnu“ metodu odnosno odrediti vlastitu dobru praksu. Ako se određuje vlastita metoda odnosno dobra praksa, ona treba biti dobro objašnjena svim članovima projekta. Treba biti dokumentirana bez suviše formalizama te dovoljno fleksibilna kako bi se mogla koristiti u projektima različite složenosti.

Već na samom početku projekta potrebno je odrediti koja će se metoda koristiti i propisati način njene primjene tijekom trajanja projekta. Dva možda najvažnija elementa propisivanja načina korištenja metode su standardizacija elemenata opisa rezultata projekta kao što je npr. izbor dijagrama koji će se koristiti te standardizacija imenovanja elemenata rezultata kao što su objekti, procesi, događaji i sl.

Važno da svi učesnici projekta razumiju da je smisao primjene metode osigurati da se svi koraci važni za uspjeh projekta zaista i provode na propisan način te tako poveća efikasnost rada na projektu. Tijekom projekta bolje je uložiti manji napor korištenja metode nego kasnije uz veći napor uređivati posljedice nekorištenja metode. Koja god metoda se primjenjuje važno je da se projektni tim drži propisane i dogovorene procedure te da nastoji izbjeći tipične pogreške kao što je započinjanje projekta bez potpune dokumentacije/specifikacije ili bez suglasnosti i pristanka korisnika, prelazak u sljedeću fazu projekta dok prethodna nije završena, uvođenje u rad bez prethodno uspješno provedenih testova.

5. ZAKLJUČAK

U članku su opisani najvažniji postupci loše prakse u složenim informatičkim projektima. Što je veći broj postupaka loše prakse u projektu, to je veća vjerojatnost da projekt bude neuspješan. Opisani postupci loše prakse imaju različite uzroke. Ovisno o njima mogu se svrstati u nekoliko problemskih područja, kao što je prikazano u tablici 3.

Tablica 3.

Problemska područja postupaka loše prakse

Problemsko područje	Postupci loše prakse	Rješenje
Upravljačko	Voditi projekt bez jasnih projektnih ciljeva	Inzistirati na formalnom projektnom prijedlogu tj. povelji projekta te tražiti njegovu verifikaciju.
Upravljačko	Nesposobnost sagledati cjelokupni portfelj projekta - nemati "veliku sliku"	Uvesti sustav upravljanja portfeljem projekta.
Upravljačko	Propustiti osigurati stvarnu potporu uprave	Odrediti jasne poslovne ciljeve te metriku njihovog mjerenja.
Komunikacijsko	Ne razumjeti važnost komunikacije s krajnjim korisnikom	Uključiti krajnje korisnike u projekt što je više moguće. Razmotriti uvođenje projektnog portala.
Komunikacijsko	Plaćati vanjske konzultante, a ne svoje ljude	Inzistirati na zadržavanju projektnog znanja i podržavati učenje članova tima.
Komunikacijsko	Ne zadržati znanja stečena na projektu	Podržavati i uvoditi procedure, metode i alate koji mogu olakšati čuvanje i korištenje stečenog znanja.
Komunikacijsko	Ne učiti na greškama	Koristiti najbolju praksu kako bi se zadržalo i ponovno upotrijebilo znanje.
Metodološko	Vjerovati u dokumentiranost postojećih poslovnih procesa	Biti proaktivan i otvoren novim rješenjima pri definiranju i dokumentiranju poslovnih procesa.
Metodološko	Dozvoliti neažurnost projektna dokumentacije	Odrediti sustav praćenja promjena dokumentacije te inzistirati na primjeni.
Metodološko	Ne raditi metodološki – ne koristiti dobru praksu	Definirati metodu projekta te podržavati njenu razumnu primjenu.

Postupke loše prakse upravljanja projektom kao što su „Voditi projekt bez jasnih projektnih ciljeva“, „Nesposobnost sagledati cjelokupni portfelj projekta – nemati veliku sliku“ i „Propustiti osigurati stvarnu potporu uprave“ treba otkloniti pojačanom brigom u upravljanju projektom.

Postupke loše prakse komunikacijske problematike kao što su „Ne razumjeti važnost komunikacije s krajnjim korisnikom“, „Plaćati vanjske konzultante, a ne svoje ljude“, „Ne zadržavati znanja stečena na projektu“ i „Ne učiti na greškama“ treba otkloniti poboljšanjem komunikacije među sudionicima projekta.

Postupke loše prakse metodološke problematike kao što su „Vjerovati u dokumentiranost postojećih poslovnih procesa“, „Dozvoliti neažurnost projektne dokumentacije“ i „Ne raditi metodološki – ne koristiti dobru praksu“ treba otkloniti pojačanom pažnjom da se na projektu radi metodološki ispravno.

LITERATURA

Fui-Hoon Nah, F. (ed.), (2002), *Enterprise Resource Planning Solutions and Management*, (Hershey: IRM Press).

MSDN Academic Alliance (2008), *Curriculum Repository Glossary*, URL:
<http://www.msdnaa.net/curriculum/glossary.aspx> [08.02.2008.]

PMI (2008), *About Project Management*, URL:
<http://www.pmi.org/WhoWeAre/Pages/About-PM.aspx> [08.02.2008.]

Projectsmart (2008), *SMART Goals*, URL: <http://www.projectsmart.co.uk/smart-goals.html> [08.02.2008.]

Standish Group (1994), *The CHAOS Report*, URL:
http://www.standishgroup.com/sample_research/chaos_1994_1.php [12.12.2007.]

Time Management (2008), *Best Practices*, URL:
<http://www.timethoughts.com/timemanagement/DefiningBestPractices.htm> [08.02.2008.]

Timethoughts (2008), *Defining Worst Practices*, URL:
<http://www.timethoughts.com/timemanagement/DefiningWorstPractices.htm> [08.02.2008.]

USAID (2008), *The Quality Assurance Project (QAP)*, URL:
<http://www.qaproject.org/methods/resglossary.html> [08.02.2008.]

Whitten, J., Bentley, L., Ho, T. (1986), *Systems Analysis & Design Methods*, (St. Louis: Times Mirroe/Mosby College Publishing).

LOŠA PRAKSA U SLOŽENIM INFORMATIČKIM PROJEKTIMA

BAD PRACTICES IN COMPLEX IT PROJECTS

SAŽETAK

Složeni informatički projekti, kao što su projekti razvoja informacijskog sustava ili implementacije ERP-a, često su neuspješni zbog lošeg upravljanja projektom, neprimjerenog metodološkog pristupa ili neuvažavanja dobre prakse. U članku se razmatraju tipične i često ponavljane greške u odvijanju informatičkih projekata, tzv. postupci loše prakse te opisuju načini njihova izbjegavanja. Postupci loše prakse izraz su upravljačkih, metodoloških i komunikacijskih problema koje tijekom projekta treba izbjegavati.

JEL: D80, L86, O22, O32

Ključne riječi: *dobra praksa, informatički projekt, loša praksa, upravljanje projektom*