

Zakładamy, że niechętnie doszedłeś do tego wniosku, ale jesteś co do niego przekonany. Większość z tego, co Ty i Twoja firma będziecie musieli zrobić będzie bolesne. Jako posłaniec złej nowiny możesz potrzebować kamizelki kuloodpornej.

Dokument ten opisuje dwa podejścia do sytuacji w roku 2000, w której się znajdziesz. Pierwsze jest proste i działa dosyć dobrze, jednakże nie pozwala na istnienie skomplikowanych niuansów, które mogą istnieć w Twoim środowisku. Drugie podejście jest bardziej złożone i wymaga większego zaangażowania wszystkich członków społeczności firmy.

Definicja Trójpodziału.

Proces, z którym przyjdzie Ci się zmierzyć w przemyśle nazywany jest trójpodziałem. Co oznacza trójpodział? W medycynie istnieje dobry przykład trójpodziału. Mając do czynienia z wielką ilością ofiar w ludziach (np. w czasie katastrof), trzeba podzielić ofiary na trzy grupy:

1. Tych, którzy *przeżyją* bez pomocy medycznej.
2. Tych, którzy prawdopodobnie *nie przeżyją*, nawet jeśli zostanie im udzielona pomoc.
3. Tych, którzy mają duże szansę na przeżycie, jeżeli otrzymają pomoc medyczną.

Mimo że jest to trudne i bolesne, pierwsze dwie grupy są ignorowane. Ten krok jest kluczem trójpodziału.

Trójpodział, Rok 2000

Będziesz musiał zastosować podobne działania w stosunku do Twoich systemów informatycznych. Będzie to trudne i bolesne dla Ciebie i Twojej firmy. W tym momencie nie ma prostych, wygodnych decyzji. Pomyśl o tym w ten sposób – jeśli nie dokonasz trójpodziału, całe przedsiębiorstwo może upaść; zatem jest to absolutnie niezbędne. Jako że decyzje wpłyną na całą organizację i każdą osobę w niej z osobna, muszą one zapadać na najwyższych szczeblach, nie w Dziale Informatyki.

Z powodu bolesności procesu i implikacji decyzji, będziesz potrzebował silnego, szanowanego przywódcy. Jeśli to możliwe, rozmowy nie powinny być prowadzone przez Dział Informatyki. Usłyszysz i tak dużo mocnych słów, które na pewno nie pomogą. Rozmowy mogą być prowadzone przez ludzi z poza firmy, co może być pomocne w dochodzeniu do konsensusu.

W wyniku trójpodziału część systemów w Twojej firmie stanie się zgodna z rokiem 2000. W tym dokumencie termin “zgodna” oznacza, że system prowadzi wszystkie działania związane z datą prawidłowo i bezbłędnie. Zgodność osiągnąta jest różnymi drogami. W skrócie, strategie te to wymiana systemów, zakup i instalacja oprogramowania, zwrócenie się o pomoc do serwisu lub aktualizacja istniejącego kodu programów. Celem trójpodziału jest zgodność rozumiana jako ‘działanie systemu’.

Zanim zdecydujesz się na jedno z tych podejść, odpowiedz na pytanie: Czym zajmujesz się w firmie? Przed rozpoczęciem rozmów napisz funkcje na kartkach i postaw te kartki przed każdym biorącym udział w posiedzeniu.

Trójpodział – Proste Podejście.

W celu dokonania trójpodziału ustalić należy położenie każdego systemu w kategoriach podanych poniżej: (liczby w nawiasach zostaną użyte do obliczenia pozycji trójpodziału)

Wpływ na przetrwanie, wybierz jeden dla każdego rozważanego systemu.

Firma nie przetrwa bez niego (1): Systemy te mają zasadnicze znaczenie dla istnienia firmy. Są systemami wspierającymi działania firmy w zakresie produkcji czy usług. Jeśli systemy te zawiodą, cała firma przestanie istnieć. Systemy związane są z działalnością przynoszącą największe zyski w produkcji lub usługach. Większość firm zwykle ma niewiele tego typu kluczowych systemów. Jeśli potrzeba, wybierz systemy o czysto dochodowym znaczeniu.

Nie jesteś pewny wpływu na przetrwanie (4): Są to systemy, które pomagają firmie działać. Mogą one wspierać systemy kluczowe zdefiniowane powyżej lub wspomagają one ogólne, codzienne, wewnętrzne funkcje firmy zdefiniowane poniżej. Ludzie bezpośrednio pracujący na tych systemach oraz ci, których praca jest bezpośrednio związana z tymi systemami będą uważali te systemy za podstawowe dla działalności firmy. To normalne. Domyślnie, systemy których nie można zakwalifikować powyżej ani poniżej znajdują się w tej grupie.

Firma może przetrwać bez niego (16): Od systemów tych nie zależy istnienie firmy. Systemy te wspomagają działanie firmy w sposób, który wydaje się istotny lecz bo bliższym zapoznaniu się uznasz, że być może bez tego systemu można się obyć lub jego działanie może zostać przeniesione do innej firmy usługowej. System może wspierać usługi lub produkcję, która powoduje straty lub nie spełnia pokładanych w niej oczekiwań w porównaniu do innych produktów i usług. W końcu, możliwe że rezygnacja z tej usługi lub produktu przyniesie pewne niedogodności, ale nie straty dla firmy.

Horyzont Uszkodzeń, wybierz jeden dla każdego rozważanego systemu.

Natychmiastowe uszkodzenie (3): System już teraz nie pracuje prawidłowo.

Uszkodzenie w krótkim terminie (5): System zacznie wykazywać błędy jeszcze przed końcem 1998r.

Uszkodzenie w długim terminie (9): System zacznie wykazywać błędy po 1 stycznia 1999r. albo nie jesteś pewien kiedy zacznie zawodzić.

Ocena - Ból i Udręka

Aby ocenić sytuację dodaj wartości w nawiasach w każdej kategorii dla każdego systemu.

Pierwszy poziom trójpodziału: Napraw go albo Twoja firma upadnie. Jeśli liczba punktów wynosi 10 lub mniej, system musi działać i powinno to nastąpić jak najszybciej. Od niego zależy przetrwanie firmy.

Trzeci poziom trójpodziału: Pozwól mu "umrzeć". Jeśli system zebrał liczbę punktów większą niż 40 musisz jak najszybciej zakończyć wszelkie prace na tym systemie. Wyeliminuj z niego całe wspomaganie produkcji. Jeśli brzmi to surowo – pamiętaj, nie możesz ratować wszystkiego. Coś musi upaść!

Drugi poziom trójpodziału: Weź pod uwagę te systemy, w stosunku do których jesteś absolutnie pewien, że możesz je naprawić. Aby ustalić kolejność naprawiania, przeprowadź jeszcze raz ocenę kategorii dla systemów z tego poziomu.

Jest to bardzo trudne, ale potrzebne zadanie. Zamiast umywać ręce mówiąc 'to wasz problem' lepiej skupić się na tym, co musi być zrobione. Zdecydowałeś już, że Twoja firma nie może przetrwać bez systemów zaliczonych do pierwszego poziomu. Nie ma sensu martwienie się o resztę systemów kiedy wiesz, że firma przynajmniej przetrwa.

Ustalanie, Co Możesz Zrobić

Aby ustalić, co może zostać zrobione oszacuj pracochłonność i / lub koszt dla każdego systemu, który uzyskał poniżej 10 punktów. Dokonaj szacunków i stwórz plany działania jedynie dla tych systemów. Jeśli

brak Ci zasobów i nie jesteś w stanie naprawić tych systemów, pozostałe dwie kategorie są nieistotne. Dopiero wtedy, kiedy wszystkie systemy, które otrzymały do 10 punktów można uznać za zgodne z rokiem 2000, powinieneś zastanawiać się nad systemami z przedziału punktowego 11-39.

Alternatywne Podejście do Trójpodziału.

Jeśli poprzednie rozważania na temat trójpodziału są zbyt proste lub emocjonalnie zbyt trudne, następujące podejście może zdać egzamin. Podejście to jest mniej obciążone emocjonalnie, bardziej mechaniczne i może być przyjemniejsze dla niektórych instytucji. W rzeczywistości nie jest to trójpodział. Można nazwać go formą priorytetyzacji. Głównym problemem jest to, że systemy, których działanie nie jest krytyczne dla przetrwania mogą otrzymać więcej punktów niż te, od których działania zależy istnienie firmy.

Rozpoznaj wszystkie swoje główne systemy i aplikacje. Oceń każdy system w kategoriach przedstawionych w tabeli na następujących stronach. Skopiuj je w razie konieczności.

Punkty mogą być przyznawane przez:

1. Kilka różnych małych grup znajdujących się dobrze na każdym systemie. Wada: osobiste uprzedzenia mogą spowodować wypaczenie ilości punktów przyznawanych na korzyść (swojego) systemu.
2. Dużą ilość ludzi punktujących każdy system. Wada: Ilość ludzi może powodować, że wszystkie systemy otrzymają bardzo podobną średnią liczbę punktów.
3. Małą grupę pracującą nad jednomyślnym ocenieniem wszystkich systemów. Zalecane rozwiązanie.

Ważenie ocen zmienia się od 1, oznaczającej krytycznie ważne, do 10, oznaczającej małe znaczenie dla Twojej firmy i powinno być dokonane przez:

1. Niezależną grupę. Wagi ocen nie powinny być ujawniane grupom przyznającym punkty.
2. Grupy przyznające punkty po ocenieniu systemów; Grupy nie powinny widzieć punktów wpisanych na arkuszach.

W każdym przypadku osobne kategorie powinny być wazone relatywnie do ważności.

Obliczyć należy całkowitą wartość mnożąc punkty przez ich wagi i sumując kolumnę wartości. Im mniejsza liczba punktów, tym ważniejszy jest system bądź aplikacja. Jak już wcześniej wspomniano, nie jest to trójpodział lecz forma priorytetyzacji.

Przeglądanie, Co Może Zostać Zrobione

Żeby określić, co może zostać zrobione, oceń wysiłek i/lub koszt dla każdego systemu poczynając od najwyższego priorytetu (najmniejszej ilości punktów). Prowadź obliczenia aż do wyczerpania zasobów albo wyczerpania czasu na wykonanie. Wykonaj szczegółowe plany zmian tylko dla tych systemów. Sprawdź, czy zabezpieczyłeś wszystkie systemy które otrzymały 1 punkt w polu **Ważność dla Dalszego Działania Firmy**. Jeśli brak Ci środków i nie możesz naprawić tych systemów, pozostałe systemy są nieistotne, a twój czas będzie stracony. Tylko jeżeli wszystkie systemy posiadające 1 punkt będą zgodne z rokiem 2000, możesz zastanawiać się nad systemami o niższym priorytecie.

Instrukcja: Oceń systemy dobierając odpowiednią wartość dla każdej kategorii i wpisując ją do tabeli. Musisz ocenić każdą kategorię. Jeśli nie możesz się zdecydować wpisz 3 jako wartość domyślna.

Kategoria	Punkty	Waga	Wartość
Ważność dla Dalszego Działania Firmy Twoja organizacja <i>nie może przetrwać</i> bez niego (1) Nie jesteś pewien co do wpływu na przetrwanie (3) Twoja organizacja <i>może przetrwać</i> bez niego (5)			

Opłacalność Ma silny udział w podstawowych zyskach (1) Jest neutralna pod względem zysków (3) Zmniejsza zyski (5)			
Wymagania kontrolne i prawne Wymagany przez przepisy i prawo (1) Nie wymagany przez przepisy i prawo (5)			
Unikalność dla Twojej organizacji Jest to coś unikalnego dla twojej organizacji albo pełni standardowe funkcje w unikalny sposób (1) Nie jest to nic unikalnego (5)			
Wielkość (w ilości programów lub liniach kodu programu) Ponad 30% mniejszy niż średni system w Twojej organizacji (1) Średniej wielkości system w Twojej organizacji (3) Ponad 30% większy niż średni system w Twojej organizacji (5)			
Wielkość bazy danych Ponad 30% mniejszy niż średni system w Twojej organizacji (1) Średniej wielkości system w Twojej organizacji (3) Ponad 30% większy niż średni system w Twojej organizacji (5)			
Typ bazy danych Relacyjna (1) Hierarchiczna (3) Proste pliki (5)			
Typ zgodności Wykonane zostanie okienkowanie (1) Wykonane zostanie pakowanie (3) Wykonane zostanie rozszerzanie (5)			
Znajomość i doświadczenie z aplikacją w Twojej firmie Obszerna (1) Średnia (dla Twoich systemów) (3) Niska (5)			
Doświadczenie ludzi mających naprawiać systemy jeśli chodzi o pisanie programów Obszerne (ponad 5 lat pisania programów w danym języku) (1) Średnie (3) 5 lat Małe (mniej niż 5 lat pisania programów w danym języku) (5)			

Ilość danych zawierających daty Niska: mniej niż 1.5% (1) Średnia (3) Duża: więcej niż 6% (5)			
Kiedy nastąpi uszkodzenie dat Teraz (1) Przed 1/1/2000 (3) Po 1/1/2000 (5)			
Wymagana niezawodność System może przestać działać na więcej niż jeden dzień			

(1) System musi zadziałać tego samego dnia, kiedy nastąpi uszkodzenie (3) System nie może być wyłączony przez dłużej niż kilka minut (5)			
Typ systemu Bezpośrednio wspiera produkt lub obsługę klientów (1) Wspomaga system o roli jak wyżej (3) Wspomaga wewnętrzne funkcje firmy (5)			
Wiek systemu Mniej niż 3 lata(1) 4 do 8 lat Ponad 8 lat			
Sumaryczna Liczba Punktów			

Czy możesz zrobić więcej?

Niezależnie od podejścia którego użyłeś, kiedy rozpatrywałeś, czy "Porzuciłeś wszystkie inne zajęcia? Wszystkie!" Czy skupiłeś wszystkie środki na tych systemach? Możesz powiedzieć "nie możemy tego zrobić". Jeśli to naprawdę przypadek, wtedy albo niektóre systemy zostały sklasyfikowane nieprawidłowo, albo nie byłeś dostatecznie bezwzględny podczas klasyfikowania podstawowych z punktu widzenia przetrwania firmy systemów. Takie bezwzględne podejście typu 'pal i niszc' jest powodem, dla którego możesz potrzebować pomocy w podejmowaniu decyzji pochodzącej z zewnątrz.

Czas na twórcze myślenie

Jeśli zastosujesz wszystkie środki, możesz "żebrać, pożyczać lub kraść", a nadal nie możesz zakończyć projektu, nadchodzi czas na bardzo twórcze myślenie. Może podstawowy z punktu widzenia działania firmy system może być uproszczony? Na przykład, obliczono że rozbudowany system podatkowy nie może zostać naprawiony aby stać się zgodny z rokiem 2000, jednakże wygląda na to, że firma może działać płacąc uproszczone podatki. Może bardziej wykonalne jest napisanie nowego programu obsługującego uproszczone podatki niż naprawa starego.

Czy istnieje odwrotna ewentualność? Amerykański odpowiednik ZUS ma nadzieję, że jego system jest zgodny z rokiem 2000. Jednakże ma plan awaryjny na wszelki wypadek. Jeśli okaże się, że system nie jest zgodny, planuje w roku 2000 działać jakby był to rok 1999. Ludzie otrzymają pieniądze a oni będą nadal działali.

Jeśli po tym wszystkim nie możesz naprawić podstawowych systemów tak, aby działały prawidłowo przed terminem, Twoja organizacja powinna poszukać taktownej drogi do wycofania się z interesów zanim ktoś zrobi to za Was.