

Osvedčené postupy v oblasti riadenia IT projektov



Pri riadení IT projektov a projektov všeobecne v podstate možno aplikovať dva prístupy:

1. Intuitívny, z ktorého sa však ľahko môže stať „heroické“ projektové riadenie (pozri článok *Využitie medzinárodných*

štandardov na riadenie IT projektov v Infoware č. 6-7/2012, s. 44) so všetkými jeho nedostatkami, ako je preťaženie zdrojov, nutnosť „hasiť“ jeden „požiar“ za druhým, problémy s kvalitou i dodržiavaním termínov, prekračovanie rozpočtu, opakovanie tých istých chýb atď.

2. Využitie dostupných osvedčených postupov, ktoré nám umožnia čerpať z kolektívnych skúseností nielen našej organizácie, ale aj množstva ďalších spoločností, inštitúcií a expertov.

Takéto osvedčené postupy môžeme rozdeliť do dvoch skupín:

1. Postupy zamerané priamo na riadenie projektov
2. Postupy zamerané na riadenie dodávky produktov vytváraných v rámci projektu

Postupy zamerané priamo na riadenie projektov

Celosvetovo najpoužívanejší súbor postupov na riadenie projektov je metodika PRINCE2®. Jej vlastníkom a garantom je britský úrad vlády Cabinet Office. Metodika PRINCE (resp. jej predchodca PROMPT) bola pôvodne vytvorená na riadenie veľkých IT projektov. V roku 1996 bola od základu prepracovaná, spružnená a upravená tak, aby bola použiteľná na riadenie akéhokoľvek projektu. O tom, že ide o vskutku vydarený štandard, svedčí skutočnosť, že si ho veľmi rýchlo osvojila aj komerčná sféra a dnes sa PRINCE2 používa v podstate celosvetovo, pričom v mnohých, najmä európskych krajinách je de facto štandardom riadenia projektov.

Kľúčové prínosy metodiky PRINCE2 sú tieto:

1. Je postavená na postupoch osvedčených praxou, teda na reálnych skúsenostiach s riadením tisícok projektov.
2. Možno ju aplikovať na riadenie akéhokoľvek projektu (hoci historicky vzišla z riadenia IT projektov).
3. Je to metodika široko uznávaná a ľahko pochopiteľná.
4. Zabezpečuje vhodné zastúpenie zúčastnených strán v riadení projektu a podporuje jasné definovanie rolí i zodpovedností.

5. Je zameraná na výstupy, nie je „ceremoniálna“. Nepredpisuje dokumenty a stretnutia, ale informovanosť a štruktúrované rozhodovanie.

6. Riadením na základe výnimiek podporuje efektívne a hospodárne využívanie času manažmentu.

7. Zameriava sa na životaschopnosť projektu a kladie dôraz na to, aby mal projekt vždy jasné a merateľné zdôvodnenie.

8. Podporuje zbieranie, vyhodnocovanie, využívanie i odovzdávanie skúseností, a teda aj neustále zlepšovanie organizácií.

9. Dobro sa dopĺňa s ITIL® – celosvetovo najpoužívanejším štandardom na riadenie IT služieb, ktorého vlastníkom je takisto Cabinet Office, ako aj s ďalšími štandardmi Cabinet Office na riadenie programov (MSP®), portfólií (MoP®), projektových kancelárií (P3O®), rizík (M_o_R®) atď.

Ďalší významný súbor osvedčených postupov využitelných pri riadení IT projektov sú štandardy PMI®. Tie sú zas najpoužívanejšie v Amerike, najmä v jej severnej časti. Ich filozofia je trochu iná ako prístup PRINCE2 a príbuzných štandardov Cabinet Office. Štandardy PMI sa totiž sústreďia na opisovanie jednotlivých nástrojov a techník projektového riadenia, čo však nie je nedostatok. Naopak, postupy pri riadení projektov odporúčané metodikou PRINCE2 sa dobre dopĺňajú s nástrojmi a technikami, ktoré opisuje PMI. Hlavné úskalia, na ktoré treba dať pozor pri zladovaní týchto štandardov, sú rozdiely v terminológii a odporúčaných obsahoch riadiacich dokumentov. Tieto drobné prekážky sú však relatívne ľahko prekonateľné a prínosy vhodnej kombinácie PRINCE2 a PMI pre riadenie projektov ich vysoko prevažujú.

Teoreticky možno využiť na riadenie IT projektov aj štandard projektového IPMA. Ten však dáva len veľmi málo odporúčaných postupov, keďže jeho zameranie je iné. Štandard IPMA – ICB je totiž hodnotiaci model spôsobilosti odborníkov na projektové riadenie, nie návod na riadenie projektov. Je aj celosvetovo najmenej rozšírený – podľa PRINCE2 je celosvetovo aktívne certifikovaných (t. j. s neexspirovanými certifikátmi) viac ako 700 000 osôb, podľa PMI viac ako 600 000, podľa IPMA asi 100 000.

Nástroje a techniky projektového riadenia, ktoré spomína IPMA, sa z veľkej časti prekrývajú s nástrojmi a technikami uvedenými v štandardoch PMI, hoci opäť každý z týchto štandardov používa čiastočne odlišnú terminológiu.

Z uvedeného vyplýva, že pokiaľ sa môžete slobodne rozhodnúť, aké postupy využiť pri riadení vašich IT projektov a projektov všeobecne, vhodná kombinácia je využitie rámca (princípov, procesného modelu, rolí a zodpovedností, riadiacich produktov) stanoveného PRINCE2 a nástrojov i techník poskytovaných štandardmi PMI.

Postupy zamerané na riadenie dodávky produktov

Do tejto skupiny možno zaradiť rôzne voľne použiteľné štandardy a metódy vývojového životného cyklu ako vodopád, model V, proprietárne štandardy ako RUP a mnoho ďalších.

V posledných rokoch sa pri IT projektoch, a to najmä v softvérovom vývoji, dostávajú do popredia agilné metódy, ako je SCRUM, DSDM Atern™ a ďalšie.

Porovnanie „klasických“ a agilných vývojových metód, ich silných a slabých stránok by vydalo na samostatnú štúdiu, ale nie je predmetom tohto článku. Ostaňme teda pri tom, že obe skupiny štandardov majú svoje prednosti i slabiny a o tom, ktorý z nich použiť, je vhodné rozhodovať na základe poznania prostredia príslušného projektu a jeho faktorov. Skôr by sa hodilo na tomto mieste opísať, ako sa navzájom „znášajú“ postupy zamerané na riadenie projektov a postupy zamerané na riadenie dodávky produktov, teda „obsahu“ projektu. Súhrnná odpoveď je pozitívna: Pri vhodnej aplikácii sa tieto dve skupiny štandardov znášajú dobre. Napríklad môžeme podľa PRINCE2 riadiť projekt nasadenia IT service desku v organizácii, pritom postupovať agilne, t. j. nespúšťať všetky funkcie „veľkým treskom“ či po rozsiahlych blokoch, ale postupne po menších častiach, ktoré organizácia ľahšie strávi – a na riadenie nasadzovaného service desku použiť postupy na riadenie IT služieb, ktoré dáva k dispozícii napr. ITIL.

■ ŠTEFAN ONDEK, PMP

Autor je managing partner a hlavný tréner spoločnosti POTIFOB, s.r.o.

