

# Manažment rizík a kvality v IT projektoch – možné prístupy



Pri riadení IT projektov – a projektov všeobecne – je neraz „kameňom úrazu“ nedostatok zvládnutie manažmentu rizík a kvality. Tento článok opisuje a porovnáva v praxi najčastejšie používané prístupy:

- „heroické“ riadenie
- prístupy podľa najpoužívanejších štandardov projektového riadenia PRINCE2®, PMI® a IPMA®.

## „Heroický prístup“

Tento „prístup“, občas používaný v praxi, sa vyznačuje náhodnosťou a neplánovanosťou. Riziká sa riešia ad hoc, pričom často nie je jasné, kto má riešiť čo. Neexistuje napr. plánovanie odpovedí na riziká či pravidelné prehodnocovanie rizík.

Obdobne chýbajú jasné definície kvality produktov, ktoré má daný projekt dodať. Práce na ich dodávke sa často rozbiehajú skôr, než sa dohodne, čo sa vlastne má dodať, kto je zodpovedný za výrobu, kto za posúdenie kvality, podľa akých kritérií sa bude kvalita posudzovať, aké štandardy kvality sa majú použiť atď.

Nevýhoda heroického prístupu je v tom, že na riadenie projektu takýmto spôsobom je potrebné superhrdina (odtiaľ názov). Keďže superhrdina je veľmi nedostatková profesia, „heroický“ prístup aplikujú bežní smrteľníci, čo vedie k negatívnym javom, ako sú napríklad:

- „výbuchy“ rizík, ktorým bolo možné predísť,
- spory ohľadne kvality vytváraných a dodaných produktov,
- vynútené prerábanie už hotových častí diela,
- z toho vyplývajúce nepredvídateľné predlžovanie projektu a „nafukovanie“ jeho rozpočtu.

Preto je vhodnejšie zvoliť metodický prístup namiesto heroického. Najrozšírenejšie štandardy projektového riadenia, ktoré takýto prístup ponúkajú, sú PRINCE2, PMI a IPMA.

## Prístup PRINCE2

PRINCE2 je celosvetovo pravdepodobne najrozšírenejšia metóda riadenia projektov. Riadenie rizík v projektoch pokrýva téma riziko, riadenie kvality zas téma kvalita.

PRINCE2 kladie dôraz na jasné zdefinovanie rolí a zodpovedností za riadenie rizík, napr.:

- výkonný riaditeľ projektu (executive) má finálnu zodpovednosť za to, aby v jeho projekte boli riziká riadené,
- za každodenné riadenie rizík v projekte zodpovedá projektový manažér; zodpovedá za vytvorenie a aktualizovanie stratégie riadenie rizík i registra rizík projektu,
- každé riziko musí mať svojho vlastníka – osobu zodpovednú za jeho riadenie,
- každé riziko má mať aspoň jedného riešiteľa, t. j. osobu zodpovednú za vykonanie konkrétnych krokov na jeho ošetrovanie, pričom vlastníka a riešiteľa rizika môže, ale nemusí byť tá istá osoba.

PRINCE2 ďalej definuje možné typy odpovedí na riziká. O nástrojoch a technikách, ktoré môžu byť použité pri riadení rizík, sa zmieňuje len okrajovo, keďže opis podrobných nástrojov a techník, ktoré môžu byť použité pri riadení projektov, je mimo rozsahu PRINCE2.

## Manažment kvality v projektoch podľa PRINCE2

PRINCE2 definuje cestu kvality (Quality Audit Trail) vedúcu od očakávaní zákazníka cez merateľné akceptačné kritériá, opis produktu projektu, definovanie stratégie riadenia kvality, dekompozíciu produktu projektu na menšie, lepšie riaditeľné časti – produkty, definovanie ich kritérií kvality, zodpovedností za kvalitu, metód kvality, výrobu a posudzovanie produktov až k akceptovanému produktu projektu spĺňajúcemu očakávania zákazníka na kvalitu. Aj v oblasti kvality PRINCE2 kladie dôraz na jasné zdefinovanie rolí a zodpovedností, napr.:

- Hlavný používateľ (senior user) zodpovedá za zdefinovanie akceptačných kritérií, akceptuje produkt projektu a zabezpečuje pre projekt používateľské zdroje (napr. testerov na používateľské akceptačné testy).
- Executive potvrdzuje akceptáciu produktu projektu, zabezpečuje finančné zdroje potrebné na vytvorenie produktov.
- Hlavný dodávateľ zodpovedá za zabezpečenie primeraných dodávateľských zdrojov pre projekt (napr. analytikov, vývojárov, testerov na jednotkové testy).
- Projektový manažér zodpovedá za každodenné riadenie kvality na projekte, vytvorenie a aktualizovanie stratégie riadenia kvality a pod.
- V mene projektového výboru môže dohliadať na kvalitu odborník na zabezpečenie projektu (project assurance).

- V mene vedenia spoločnosti, resp. programu (ak je projekt súčasťou programu) dohliada na kvalitu odborník na zabezpečenie kvality (quality assurance), ktorý musí byť nezávislý od riadiaceho tímu projektu.

Ako hlavnú dokumentáciu pre manažment kvality v projekte PRINCE2 odporúča stratégiu riadenia kvality a register kvality. Stratégia má najmä opisovať štandardy, postupy a procedúry, ktoré sa majú použiť, resp. dodržať pri riadení kvality v projekte. Register kvality je zoznam jednotlivých aktivít, ktoré sa majú vykonať na overenie kvality (napr. integračné či záťažové testy), ich plánovaných i skutočných termínov a výsledkov. Rozpracúva sa postupne v priebehu plánovania a realizácie projektu.

## Prístup podľa štandardov PMI

Je podobný ako prístup PRINCE2. Je opísaný primárne v PMI PMBOK Guide, ktorý sa venuje riadeniu rizík pri projekte i riadeniu kvality projektu. Výrazne menej sa však venuje rolám a zodpovednostiam. Dôraz kladie na opis jednotlivých nástrojov a techník použiteľných na manažovanie rizík a kvality pri projekte.

## Prístup podľa štandardu IPMA

Hlavný štandard IPMA – ICB radí riadenie rizík a kvality k technickým kompetenciám odborníka na projektové riadenie. Pokrýva ich však len veľmi stručne, rámcovo (venuje im iba 4 strany).

## Ako na to v praxi?

Zo skúseností odporúčam pri manažmente rizík a kvality v projektoch kombinovať metodický rámec poskytnutý PRINCE2 s nástrojmi a technikami opísanými v PMI. Samozrejme, to všetko s aplikovaním zdravého úsudku tak, aby bolo úsilie venované riadeniu rizík a kvality adekvátne veľkosti, zložitosti a prostrediu jednotlivých projektov.

■ ŠTEFAN ONDEK, PMP  
managing partner a hlavný tréner  
POTIFOB, s. r. o.

