

# Riadenie zmien a issues v IT projektoch

V predošlých častiach tohto voľného seriálu o riadení (nielen) IT projektov sme už hovorili o. i. o manažmente rizík a kvality. Rovnako významné, a čo sa týka postupov, v mnohých smeroch podobné je riadenie neplánovaných udalostí (issues).

**K**ľúčový rozdiel medzi issues a rizikami je v tom, že riziko je niečo, čo môže, ale nemusí nastať, kým issue už nastal. Issue môže mať dosah na ktorýkoľvek z aspektov výkonnosti projektu, teda na čas, rozsah, kvalitu, náklady, riziko či prínosy. Tento článok opisuje a porovnáva v praxi najčastejšie používané prístupy k riadeniu issues:

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



a v závere stručne odporúča, ako riadiť issues v IT (a iných) projektoch v praxi.

## „Heroický“ prístup

O tomto v praxi občas používanom „tiežprístupe“ sme už písali v predošlých častiach. Znamená, že ak sa issues vôbec riešia, deje sa tak náhodne, neplánovane, „pocitovo“. Neexistuje definovaný proces riadenia issues, nie sú stanovené roly a zodpovednosti či rozhodovacie kompetencie alebo sa dohadujú ad hoc, dokumentácia issues a ich riešenie je nesystematické a často neúplné, ak vôbec existuje.

Keďže issue je z definície niečo neplánované, čo musíme riešiť, inak to bude mať dosah na náš projekt, heroický prístup k ich riadeniu môže veľmi ľahko viesť (a v praxi často vedie) k tomu, že projektové riadenie sa zvrháva na hasenie požiarov a hádky o tom, čo je či a chyba, a takto riadený projekt sa nezriedka končí neúspechom.

Preto je vhodnejšie aj pri riadení issues zvoliť metodický prístup namiesto heroického. Naj-

rozšírejšími štandardmi projektového riadenia, ktoré takýto prístup ponúkajú, sú PRINCE2, PMI a v náznačkoch aj IPMA.

## Prístup PRINCE2<sup>1</sup>

Ako už spomenuté v predošlých častiach tohto voľného seriálu, PRINCE2 je celosvetovo pravdepodobne najrozšírejšia metóda riadenia projektov. Riadenie issues pokrýva najmä jej téma Zmena, ako aj procesy Riadenie etapy (Controlling a Stage) a Strategické riadenie projektu (Directing a Project).

PRINCE2 kladie dôraz na systematický prístup k riadeniu issues. V téme Zmena definuje päťkrokovú procedúru ich riadenia:

1. Zachyťte daný issue a určite jeho typ (požiadavka na zmenu, odchýlka od špecifikácie alebo problém/obava)
2. Vyhodnoťte dosah daného issue na projekt, jeho ciele a zdôvodnenie (business case)

3. Navrhните možné riešenie či riešenia
4. Rozhodnite, ktoré riešenie zvoliť
5. Implementujte schválené riešenie, vykonajte potrebné nápravné opatrenia



ŠTEFAN ONDEK, PMP

managing partner, hlavný tréner a konzultant  
POTIFOB, s. r. o.  
ondek@potifob.com

Celá procedúra je graficky znázornená na obrázku 1. Za riadenie issues na projekte, a teda aj za riadenie tejto procedúry zodpovedá projektový manažér. Vzniesť issue môže ktorýkoľvek účastník projektu. Projektový manažér, pochopiteľne, musí pri vyhodnocovaní issues, navrhovaní riešenia a riadení implementácie zvolených riešení spolupracovať s ostatnými členmi riadiaceho tímu projektu a podľa potreby i s jeho ďalšími účastníkmi.

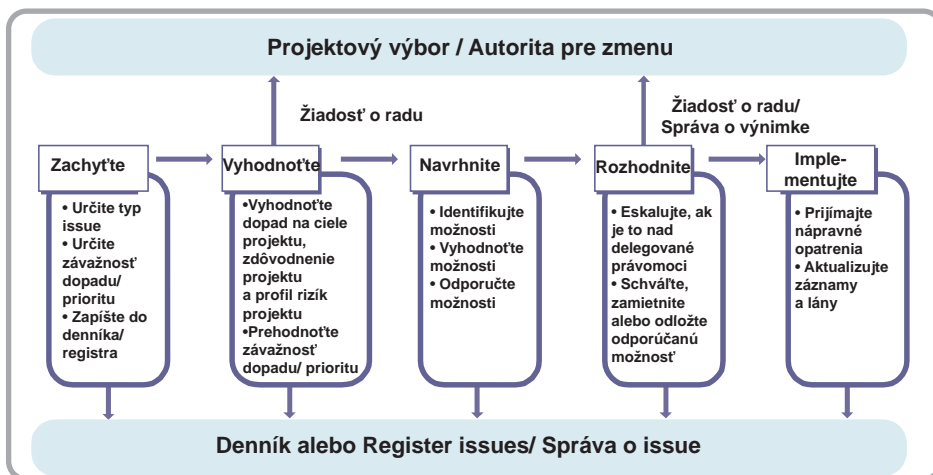
O tom, ktoré z navrhnutých riešení zvoliť, rozhoduje buď projektový výbor, alebo v jeho mene autorita pre zmenu (change authority). „Mantinely“, v ktorých má právo o riešení issues rozhodovať autorita pre zmenu, jej určuje projektový výbor. Autorita pre zmenu teda plní funkciu „filtra“ odbreňujúceho projektový výbor od rozhodovania o menej závažných issues.

Z procesného hľadiska v ponímaní PRINCE2 pokrýva kroky 1 – 3 a 5 proces Riadenie etapy, vedený projektovým manažérom. Krok 4 pokrýva proces Strategické riadenie projektu, vedený projektovým výborom, konkrétne jeho aktivita „poskytovania usmernenia ad hoc“ (give ad hoc direction).

Hlavnými riadiacimi produktmi (dokumentmi) používanými pri riadení issues sú v ponímaní PRINCE2 najmä:

- **Stratégia riadenia konfigurácie** – o. i. definuje procedúru riadenia issues a zmien, roly a zodpovednosti.
- **Register issues** – tabuľka, resp. databáza, do ktorej projektový manažér (prípadne v jeho mene podpora projektu) zachytáva všetky issues riešené formálne, informácie o ich zá-

<sup>1</sup> Zdroj: *Managing Successful Projects With PRINCE2 2009 Edition – 3. vydanie z roku 2013. TSO, Londýn, s. 95. PRINCE2 je registrovaná ochranná známka AXELOS Limited.*



» Obr. 1: Procedúra riadenia issues a zmien podľa PRINCE2

važnosti, priority, stave riešenia atď.

- **Správa o issue** – podrobnejšia správa o jednom konkrétnom issue, spracúvaná projektovým manažérom pre autoritu pre zmenu alebo projektový výbor, obyčajne v situácii, keď projektový manažér potrebuje poradiť s riešením issue alebo žiada o rozhodnutie, akým spôsobom daný issue riešiť.
- **Správa o stave projektu** – pravidelná správa projektového manažéra pre projektový výbor, zhrňajúca stav najvýznamnejších aktuálnych issues.

Nástroje a techniky, ktoré možno použiť pri riadení issues PRINCE2 vyčleňuje z rozsahu tejto metodiky. Preto sa aj v tejto oblasti dopĺňa so štandardom PMI, ktorý vybrané nástroje a techniky použiteľné na riadenie issues opisuje.

### **Prístup podľa štandardov Project Management Institute – PMI**

Je kompatibilný s prístupom PRINCE2. Opisuje ho primárne v PMI PMBOK Guide, konkrétne sa naň sústreďuje proces „vykonávania

integrovaného riadenia zmien“ (Perform integrated change control).

Opisuje vybrané aktivity riadenia zmien i riadenia konfigurácie, ktoré dáva obdobne ako PRINCE2 do úzkeho vzájomného súvisu – každá schválená zmena sa musí premietnuť v riadení konfigurácie a naopak, riadenie konfigurácie pomáha vyhodnocovať dosah jednotlivých issues a zmien.

PMI PMBOK Guide odporúča a rámcovo opisuje aj základné nástroje i techniky riadenia issues a zmien, resp. v terminológii PMI integrovaného riadenia zmien. Konkrétne spomína odborný úsudok (expert judgement), stretnutia a nástroje riadenia zmien.

Zodpovednosť za riadenie procesu integrovaného riadenia zmien nesie podľa štandardu PMI projektový manažér, pričom tento proces prechádza celým životným cyklom projektu. Hlavnými riadiacimi produktmi (dokumentmi) používanými pri riadení issues a zmien sú v ponímaní PMI hlavne:

- Plán riadenia projektu, z neho najmä plán riadenia rozsahu, „baseline“ rozsahu a plán

riadenia zmien (plniaci obdobnú funkciu ako stratégia riadenia konfigurácie v PRINCE2)

- Správy o výkonoch práce, plniace obdobnú funkciu ako správy o stave projektu v PRINCE2.

### **Prístup podľa štandardu International Project Management Association – IPMA**

**Hlavný štandard IPMA** – ICB nehovorí o riadení issues, ale o riešení problémov a o zmenách. Oboje zaraďuje medzi technické kompetencie odborníka na projektové riadenie. Pokrýva ich však len veľmi stručne, venuje im iba necelé tri strany.

### **Ako na to v praxi?**

Zo skúseností odporúčam pri riadení issues v projektoch kombinovať metodický rámec poskytnutý PRINCE2 s nástrojmi a technikami opísanými v PMI a podľa potreby aj ďalšími. Samozrejme, to všetko s použitím zdravého úsudku tak, aby bolo vynaložené úsilie adekvátne veľkosti, zložitosti i prostrediu vašich projektov a aby ste vy riadili issues, nie tie vás.