

HAERESIS

< INTEGRÁCIA ŠTANDARDOV DO MANAŽMENTU ZMIEN >

Projekt vytvorenia internej predpisovej základne

Úspešná realizácia zmien je kľúčovým faktorom, ktorý odlišuje úspešné inštitúcie od ostatných. Zložitejšie zmeny sa realizujú organizovaným rámcom, ktorým je zvyčajne projekt alebo program. Ako ale úspešne realizovať rozsiahlejšie a komplexnejšie projekty (alebo programy) a ako zabezpečiť, aby úsilie do nich vynaložené nevyšlo nazmar? Sebazáchovným krokom každej inštitúcie realizujúcej projekty je vytvorenie jednotnej sady riadiacich dokumentov formalizujúcich priebeh práce na každom projekte zhodným spôsobom. Tým ale narastá stupeň byrokratizácie projektov, čo je niekedy nevyhnutným sprievodným „zlom“.

Náklady na 50 % projektov dosahujú v priemere viac ako 100-tisíc eur (70 % projektov viac ako 40-tisíc eur), pričom realizácia dvoch tretín projektov trvá dlhšie ako desať mesiacov. Realizované projekty sa tento rok najčastejšie zameriavali na reštrukturalizáciu, modernizáciu IT, znižovanie nákladov, uvádzanie nového produktu a stavebné projekty¹.

Ako je také niečo možné zvládnuť a s odstupom času auditovať s cieľom hľadať rezervy alebo ponaučenia do budúcnosti? Odpoveďou je interná predpisová základňa, ktorá obsahuje nielen vlastnú metodiku riadenia projektov odvodenú od svetových štandardov a prispôbenu vlastným potrebám, ale tiež súvisiace metodiky riadenia programov, rizík a prípadne tiež kvality.

Medzi tri najčastejšie spomínané prednosti kvalitného projektového riadenia na základe prieskumu patria: lepšia kontrola rozpočtu, koordinácia projektov a riadenie zdrojov a projektová štandardizácia. Práve štandardizácia alebo tiež unifikácia, formalizácia a kontrola je cieľom dobrého popisu procesov a funkcií.

Interná predpisová základňa sa dobre buduje na vlastných alebo cudzích skúsenostiach, v optimálnom prípade ak tieto skúsenosti z realizácie projektov sú už formalizované do integrovanej podoby zahŕňajúcej dotknuté aspekty manažmentu portfólia zmien. V takej chvíli je vhodné naštartovať projekt konsolidácie vlastných a cudzích skúseností a akceptovaných medzinárodných štandardov do vlastnej metodiky riadenia zmien.

HAERESIS je náš metodický prístup k príprave a realizácii takéhoto typu projektu.

Dokumentácia v udržiavateľnej podobe

Vytvorená sada riadiacich dokumentov predstavuje len jeden z krokov k zavedeniu Manažmentu portfólia zmien v organizácii. Postupom času, však určite nastane potreba vytvorené metodiky, smernice a ďalšie riadiace dokumenty aktualizovať podľa nových potrieb a špecifických podmienok tak, aby vždy odrážali aktuálnu situáciu inštitúcie. Pretože ak riadiace dokumenty nie sú dostatočne aktuálne a nezohľadňujú významné zmeny, nemôžu slúžiť ako efektívna podpora pri riadení. Na dosiahnutie takejto podpory je taktiež potrebné aby informácie ktorými disponuje interná predpisová základňa, boli ľahko prístupné všetkým zúčastneným stranám a aby tieto informácie boli prehľadne štruktúrované s jasne definovaným významom.

¹ zdroj: prieskum spoločnosti Ernts&Young v r.2009

Odpoveďou na tieto potreby je využitie podporného nástroja, ktorý pomocou štandardizovanej² štruktúry umožní rozdeliť a sprístupniť informácie v rôznych formách na základe požiadaviek používateľa. Práve takýto štandardizovaný prístup k návrhu a následnej reprezentácii informácii je v súlade s jedným z hlavných zámerov HAERESIS: možnosti prispôsobenia vytvorenej metodiky konkrétnym podmienkam.

Hlavnou myšlienkou využitia sofistikovaného nástroja je vytvorenie počítačového metodického obsahu (podľa metodiky HAERESIS), ktorý bude možné následne efektívne upravovať, dopĺňať a publikovať koncovým používateľom. Využitie koncepcie štandardizovaného prístupu k štruktúre metodického obsahu umožní jasnú orientáciu pomocou vytvárania väzieb medzi jednotlivými prvkami (roly, úlohy, procesy, produkty, aktivity...). V prípade zmien nástroj taktiež zabezpečí automatické zmeny a kontroly v súvisiacich častiach (princíp: vytvor raz, využi viackrát), alebo možnosť publikácie výslednej formy na firemný intranet³ či do ďalších podporných nástrojov⁴.

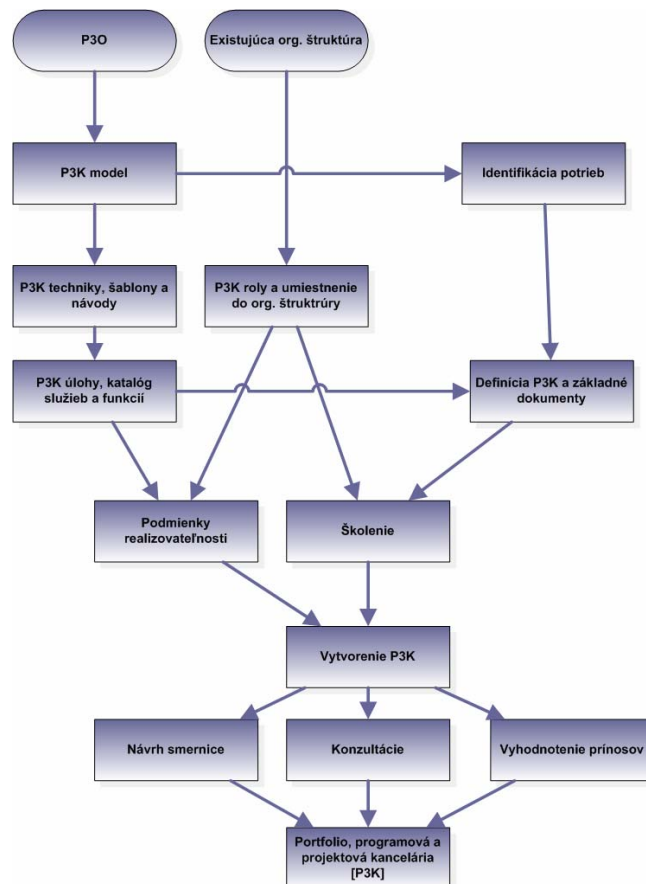
Diagram toku produktu

Na ilustračnom obrázku je diagram vytvorenia projektovej (programovej a portfólio) kancelárie (P3K) ako samostatného útvaru, ktorý poskytuje služby naprieč inštitúciou pre všetky projekty. Tieto služby spočívajú v troch oblastiach: metodickej, dohľadovej a podpornej. Stručne povedané, vytvorenú internú predpisovú základňu (metodiky, šablóny, smernice, ...) prevezme a ďalej udržiava práve P3K, ktorá tiež školí projektové roly a pripravuje projekt. P3K tiež pomáha projektovým manažérom pri realizácii projektov svojimi službami a dohliada na to, aby interné smernice boli dodržiavané.

Projekt vytvorenia takejto základne podľa Haeresis obsahuje niekoľko produktov, ktoré navzájom súvisia. Predovšetkým sú to metodiky obsahujúce popis projektových rolí, ich procesné úlohy a zodpovednosti⁵ a šablóny základných dokumentov. Nadväzne na ne je to spracovaný procesný model v editovateľnej podobe a školenia.

Výsledným produktom je existujúca projektová (P3K) kancelária, ktorá je pripravená plniť úlohy súvisiace s manažmentom projektov.

Väčšina spoločností uviedla, že u nich neexistuje jediné kritérium, na základe ktorého by sa rozhodla, či projekt bude, alebo nebude riadený P3K. Tento jav vytvára priestor pre vlastnú tvorbu a znemožňuje efektívnu po-projektovú kontrolu postupu v projekte.



² Napríklad: UMA, SPEM, OWL, OPF

³ Export vo formáte HTML, JavaScript

⁴ Napríklad export plánov do MS Project

⁵ RA(S)CI

Diagram toku produktu vytvorenia podpornej kancelárie podľa metodiky HAERESIS

Medzi najvýznamnejšie aktivity P3K dnes patrí zhromažďovanie a triedenie informácií týkajúcich sa riadenia projektov, koordinácia schvaľovania projektov a plánovania portfólia projektov, koordinácia vzájomných väzieb medzi projektmi a napokon výber a vývoj metodiky riadenia projektu.

Zopár úvah na záver

HAERESIS je latinské slovo, ktoré znamená „voľba“. Pomenovali sme tak našu metodiku projektu manažmentu zmien preto, že chceme zdôrazniť že práve prispôbitelnosť konkrétnym podmienkam je jej najsilnejšou stránkou a zahŕňa tieto kľúčové myšlienky:

- štandardizácia manažmentu projektov a programov a s nimi súvisiacich rizík v inštitúcii je silný integrujúci nástroj,
- realizácii projektov pomáha vytvorenie podpornej kancelárie zabezpečujúcej formálne služby,
- je potrebné sa venovať ľuďom, ktorých sa dotkne zmena predovšetkým,
- úspech projektového riadenia je v opakovanej aplikácii a prispôbeniu internej predpisovej základne,
- produktovo-orientované plánovanie a dôsledná príprava projektu sa vyplatia,
- pripravení ľudia plnia dôslednejšie a bezchybne svoje úlohy v projektových roliah.

Na ceste k realizácii zmien prostredníctvom projektov je možné byť úspešný ak je k dispozícii opora vo forme interných smerníc a súvisiacej dokumentácie, akú sa prostredníctvom využitia HAERESIS podarí vytvoriť.



Dignitas spol. s r.o. so sídlom v Bratislave pôsobí na slovenskom trhu od roku 2002 a poskytuje konzultačné služby v oblasti manažmentu IT služieb, riadenia IT projektov a návrhu architektúr IT systémov.