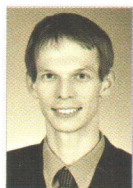


Využitie medzinárodných štandardov na riadenie IT projektov

■ ŠTEFAN ONDEK, PMP



Manažéri, ktorí vedú IT projekty, majú na výber v podstate dva možné prístupy: Pracovať „heroicky“, t. j. riadiť projekty bez pevne stanovených pravidiel, iba na základe vlastného úsudku a skúseností.

Alebo odraziť sa od niektorého z medzinárodných štandardov projektového riadenia, založených na dobrej či najlepšej praxi, a vhodne ho aplikovať vo svojom prostredí. Medzi nevýhody prvého prístupu, hoci v praxi niekedy používaného, patrí:

- **nepredvídateľnosť výsledkov** – „heroické“ riadenie môže síce uspieť, ale takýto úspech je skôr výsledkom kombinácie skutočne hrdinského vypätia členov projektového tímu a šťastnej zhody okolností než čohokoľvek iného,
- **„únava materiálu“** – vypätie členov tímu k heroickým výkonom vynúteným zlým riadením projektu skôr či neskôr vedie k ich psychickej i fyzickej únave, konfliktom v tíme, poklesu pracovnej morálky, nárastu fluktuácie či dokonca až k syndrómu vyhorenia,
- **„objavovanie teplej vody“** – prácne vytváranie postupov, nástrojov, pomôcok atď., ktoré už niekto iný dávno vytvoril, spísal a dal k dispozícii ako štandard,
- nedostatočná kontrola nad projektom, zmenami jeho rozsahu, novými požiadavkami,
- z toho vyplývajúce neefektívne vynakladanie zdrojov, mrhanie časom atď.

Druhý prístup je istejší, vedie k predvídateľnejším výsledkom a lepšej kontrole nad projektom, pravda, za predpokladu, že projektový manažér nielen pozná niektorý z medzinárodných štandardov, ale vie ho aj vhodne použiť. Ktoré sú teda najvýznamnejšie medzinárodné štandardy projektového riadenia a čo prinášajú praxi? V skratke:

1. Pôvodom britský štandard **PRINCE2** je, používajúc kuchynské prirovnanie, kuchárska kniha plná receptov, z ktorých projektový manažér i ostatní členovia riadiaceho tímu projektu vyberajú tie, ktoré potrebujú na „uvarenie“ svojho projektu, pričom ich prispôbujú prostrediu projektu – „stravníkom“, teda účastníkom projektu, jeho veľkosti, zložitosti atď.

PRINCE2 dáva k dispozícii robustný a presný procesný model pokrývajúci pred-

projektovú prípravu aj celý životný cyklus projektu, jasne zadefinované opisy rolí jednotlivých členov jeho riadiaceho tímu, odporúčané obsahy riadiacich dokumentov a pod. Ďalší prínos je jeho praktickosť – nebazíruje na vedeckých poučkách či zložitých vzorcoch, ale poskytuje zrozumiteľné návody pre reálne situácie.

PRINCE2 je teda relatívne rýchlo naučiteľná metodika projektového riadenia, ktorá z neho „nerobí veľkú vedu“. Okrem toho je „dvojčatom“ dnes už asi najrozšírenejšej metodiky na riadenie IT služieb – ITIL. ITIL a PRINCE2 majú rovnakého vlastníka, ktorý zabezpečuje ich vzájomnú kompatibilitu, a vhodne sa dopĺňajú.

PRINCE2 však, samozrejme, neobsahuje všetko. Neposkytuje podrobné techniky použiteľné pri riadení projektov a nepokrýva ani interpersonálne zručnosti potrebné pri projektovom manažmente. To sú silné stránky ďalších dvoch štandardov – PMI a IPMA.

2. **PMI**, úplným názvom Project Management Institute, je dnes už globálna organizácia pôvodom z USA, ktorá vydáva štandardy projektového riadenia. Jej základný štandard je tzv. PMBOK Guide. Ten je takpovediac „vybavením kuchyne“ – súhrnom množstva nástrojov a techník, ktoré môžeme (ale nemúsime) využiť pri riadení projektov. Je na projektovom manažerovi, aby si vybral, ktoré z nich použije v danej situácii, aby dobre „uvaril“ projekt.

3. Tretí štandard **IPMA** – International Project Management Association – zas prináša do praxe ucelený hodnotiaci model odborníkov na projektové riadenie. Je to niečo ako podrobný zoznam spôsobilostí, ktoré má mať dobrý „kuchár“ na príslušnej úrovni – od člena riadiaceho tímu projektu až po riaditeľa projektov.

Pri riadení IT projektov si teda je čo zobrať z každého z týchto štandardov, pričom ich treba zladit' s relevantnými štandardmi týkajúcimi sa obsahu projektu (napr. už spomenutý ITIL, štandardy vývoja a testovania, štandardy compatibility stanovené výrobcami hardvéru i softvéru atď.).

Tu sa pred zamestnávateľmi i zákazníkmi otvára otázka: Ako rýchlo a čo najobjektívnejšie posúdiť, či daný (potenciálny) projektový manažér či člen riadiaceho tímu projektu má predpoklady zvládnuť svoju rolu v projekte a prispieť k jeho úspešnému završeniu?

Životopisy sa môžu líšiť od reality, referencie z minulosti takisto nie sú zárukou budúcich úspechov, hoci jedno i druhé má pri posudzovaní kandidátov svoj význam. Ďalšie možnosti sú využitie vhodných psychodiagnostických dotazníkov (t. j. najmä takých, ktoré sú vytvorené špeciálne pre projektových manažerov a zohľadňujú špecifiká tejto profesie), 360-stupňovej spätnej väzby a pod.

Čoraz významnejšiu rolu pri tomto posudzovaní zohráva aj nezávislá certifikácia odborníkov na projektové riadenie. Certifikovať sa možno podľa všetkých troch uvedených štandardov, pričom každý z nich ponúka niekoľko úrovní certifikácie, resp. certifikácie pre rôzne roly (od člena riadiaceho tímu projektu až po programového manažera či projektového riaditeľa). Informácie o nich sú verejne dostupné napr. na webových stránkach jednotlivých certifikačných autorít (APM Group pre PRINCE2 a príbuzné štandardy, PMI pre rovnomený štandard a jednotlivé národné členské asociácie IPMA pre štandard IPMA).

Všetky certifikácie majú spoločné jedno: hoci štandardizovaným spôsobom preverujú znalosti a schopnosti danej osoby, nie sú „záručným listom na úspech“. Je to skôr „vodičský preukaz“ – nevyhnutná podmienka, nie však postačujúca na to, aby daná osoba mohla zastávať danú rolu. Ani vodičský preukaz nezaručuje jazdy bez nehody, a keby ste si ako zamestnávateľ vyberali vodiča z povolania, zohľadnili by ste dĺžku praxe jednotlivých uchádzačov, ich referencie atď. Ale ako rozumný zamestnávateľ by ste si ho vybrali v prvom rade spomedzi kandidátov, ktorí majú vodičský preukaz príslušnej skupiny.

Slovo na záver: Štandardy projektového manažmentu postavené na najlepšej praxi majú svoje nezastupiteľné miesto aj pri riadení IT projektov. Základom ich úspešného využitia ako prostriedku na dodávanie projektov načas, s dodržaním rozpočtu, stanoveného rozsahu i kvality je:

- ich poznanie nielen projektovými manažermi, ale všetkými osobami zapojenými do riadenia projektov – primerane ich rolám,
- vôľa i schopnosť vytvoriť na úrovni organizácie vhodné prostredie na úspešné riadenie projektov,
- spôsobilosť projektových manažerov vybrať si zo štandardov to, čo je potrebné na zvládnutie daného konkrétneho projektu, a dôsledne, ale súčasne pružne i prospešne to použiť.

Autor pracuje ako Managing Partner POTIFOB, s. r. o.