

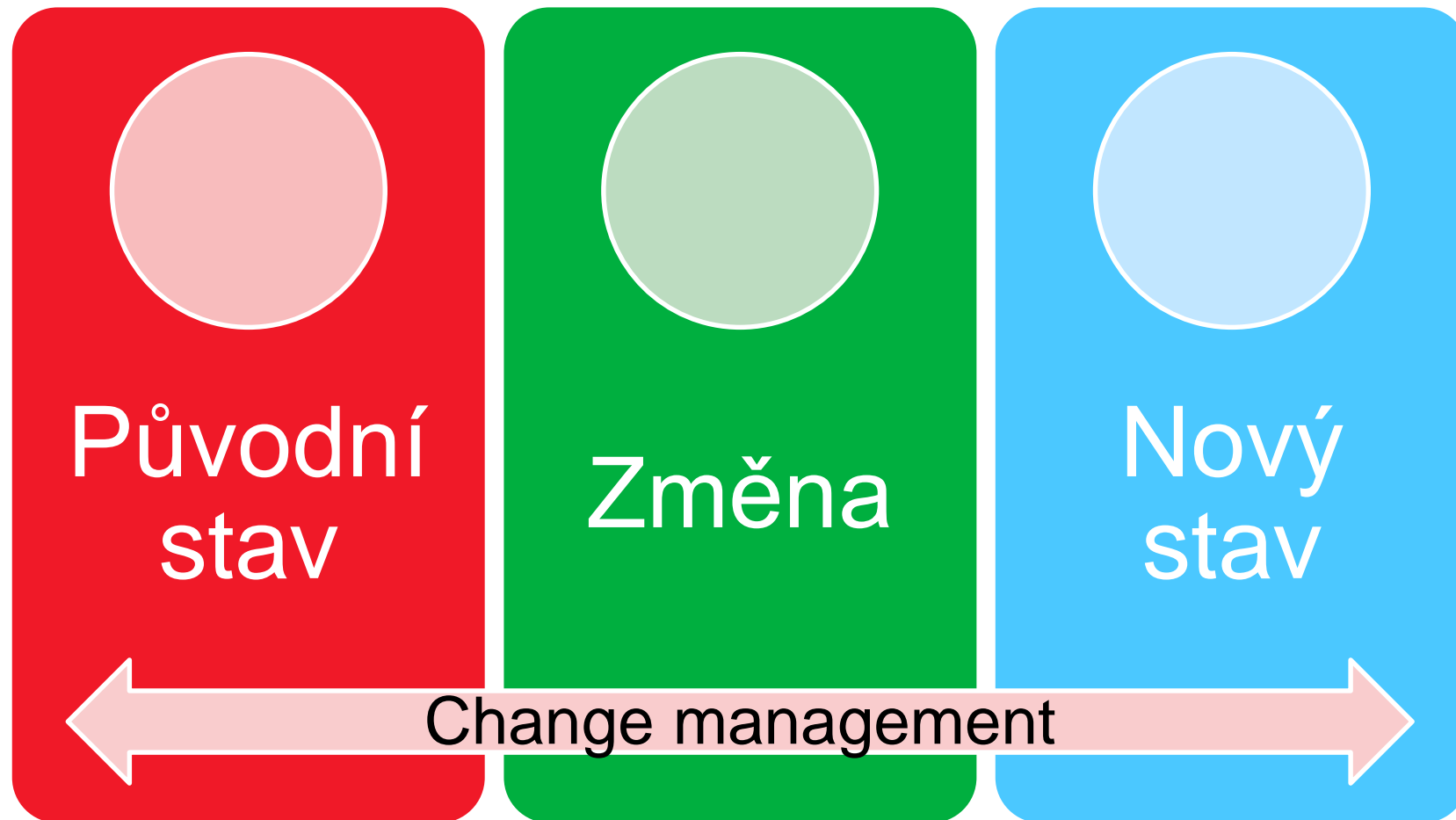
Řízení a kontrola ve veřejné správě

Řízení změn a řízení konfigurací ve VS

Změny a konfigurace

- **Změna** je nepřetržitý a částečně nepředvídatelný a nejednoznačný proces, jehož prostřednictvím se organizace vyrovnává nejen se změnami prostředí, ale i se změnami ve vnitřním prostředí organizace.
- **Konfigurace** je definována všemi funkčními a fyzickými atributy výsledku, či výtvoru (produktu) projektu, které jsou jím realizovány nebo zdokumentovány.
- Odchylka od očekávaného/plánovaného stavu nebo průběhu procesu.
- Vyplývá z nejistoty nebo omezené míry možného poznání budoucnosti v době, kdy se vytváří plán/záměr.
- V řízení úkolů/projektů je nevyhnutelná.

Řízení změn



Řízení změn

- Významnou složkou řízení
- Zahrnuje plánování změny od stávajícího k požadovanému budoucímu stavu
- Snaha o co nejhladší a nejefektivnější přechod
- Je účelné změnu formalizovat a řídit, jinak hrozí ztráta kontroly nad změnami a posléze i nad celým úkolem/projektem
- Vhodná formalizace dokáže eliminovat i nejméně podstatné požadavky na změny
- Samotný **management změn** je obvykle chápán jako podproces operačního řízení projektu, event. managementu plánování lhůt, zdrojů a nákladů v rámci projektového managementu.

Oblasti řízení změn

- **Řízení změny** (management změn) – proces diagnostikování připravenosti na změnu, provádění změny a udržení změny
- **Řízení konfigurací** (management konfigurace)- je disciplínou managementu, používanou v průběhu životního cyklu příslušného výstupu (produktu) projektu/úkolů, aby byl získán přehled o jeho funkčních a fyzických znacích a umožnilo se jejich řízení.

Důvody změn

– Vnější vlivy

- Změna legislativy
- Změna názoru na výsledný produkt ze strany uživatele
- Změny na trhu
- Bližší a postupná specifikace produktu
- Omezení dodávek

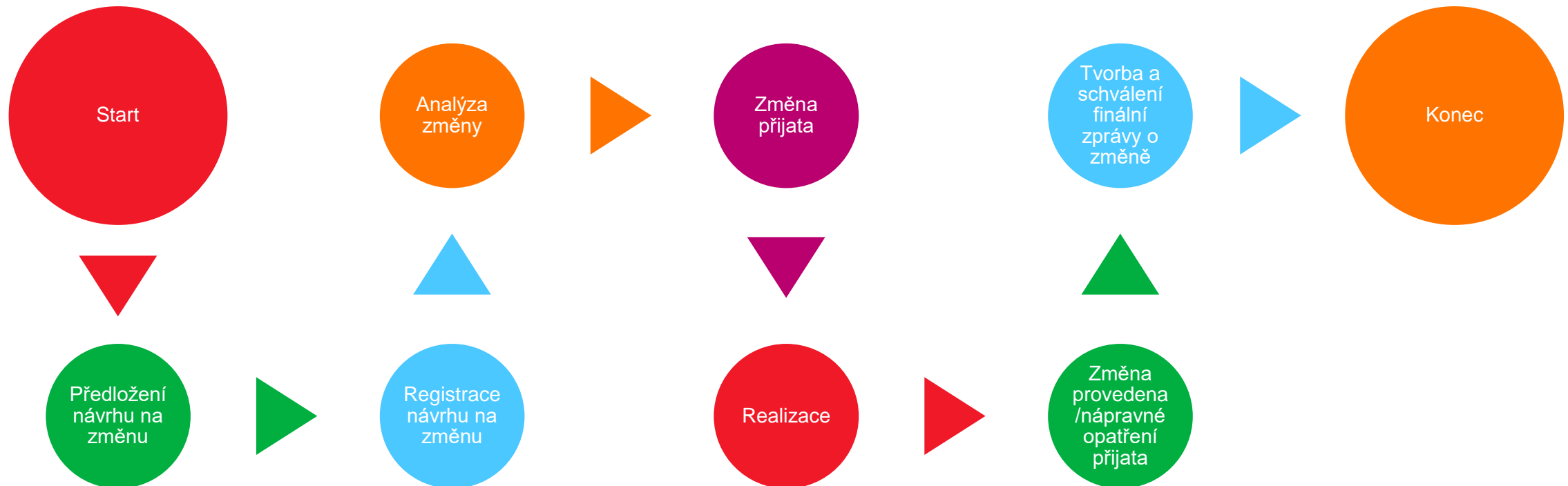
– Vnitřní vlivy

- Organizační změny
- Nejistota v projektu/úkolů (nejsnost cíle, nepřesnost odhadu plánu)
- Nedostatečné plány (čas, zdroje, náklady)

Fáze řízení změn

- **Identifikace změny**
 - Podnět na změnu nebo potřeba změny
 - Zpracování a předložení požadavku na změnu
 - Analýza změny
 - Schválení/neschválení změny
- **Implementace schválené změny**
 - Zavedení změny
 - Sledování změny
- **Ukončení**
 - Vyhodnocení změny,
 - Uzavření.

Proces řízení změn



Předložení požadavku na změnu

- Podnět ke změně
- Zpracování a předložení požadavku na změnu
- Písemné zdůvodnění, proč má být změna provedena, co má být změněno a jaký cílový stav je požadován
- Změnový požadavek je dokument, který formalizuje podnět na změnu
- Požadavek na změnu může přijít zevnitř i zvenku

Registrace návrhu na změnu

- Na příslušném místě je proveden záznam, že byl předložen námět na změnu, kdy se tak stalo apod.

- Lze automatizovat

Analýza změny

- Analýza požadavku na změnu, tvorba variant řešení, analýza dopadů dané změny na stávající projekt/úkol
- Varianty řešení, hodnocení dopadů změny ve vztahu k variantám řešení, plán zavádění změn
- Výběr optimální varianty na základě předem daných kritérií (nákladovost, časová náročnost, specifikace výstupů apod.)

Změna přijata

- Schválení nebo neschválení změny kompetentním orgánem
- Kategorizace změn:
 - Významné důsledky, které zásadně ovlivní projekt/úkol
Schvaluje statutární orgán
 - Podstatné důsledky významně ovlivňující projekt/úkol
Schvaluje řídicí výbor projektu/úkolu
 - Méně podstatné důsledky bez významného vlivu na projekt
Rozhoduje projektový manažer nebo vykonavatel úkolu

Realizace schválené (přijaté) změny

- Provedení změny
- Může vyžadovat delší časové období a komplexnější přístup, např. subprojekt komplexního projektu

Změna provedena

- Provéřit, že bylo provedeno vše, co bylo naplánováno, jaké jsou reálné dopady, zda nevznikly nějaké nové problémy atd.
- Prověření stavu konfigurace a případné dodatečné změny konfigurace (např. úprava uživatelského manuálu)
- V případě neshod je třeba provést nápravná opatření

Tvorba a schválení finální zprávy o změně

- Zpracování závěrečné zprávy o změně obsahuje chronologický popis jednotlivých fází změny
- Zpracovává se i v případě, že je rozhodnuto změnu nerealizovat, pak se uvádí důvody a argumenty, proč byla zamítnuta

Aspekty řízení změn

- Intenzivní komunikace a reporting
- Ztotožnění a pochopení změny
- Využívání tvůrčích technik (brainstorming, brainwriting)
- Změna je realitou a součástí řízení všech projektů/úkolů
- Změny nemohou být řízeny nahodile
- Všechny změny musí být zaznamenány
- aj

Nejčastější chyby při řízení změn

- Změny nejsou důsledně dokumentovány
- Změny jsou analyzovány a plánovány bez účasti pracovníků, kteří je budou zavádět
- O změně nejsou včas informováni lidé pracující na projektu/úkolů
- Změna není schválena odpovědným orgánem

Řízení konfigurace

- „Pokud má produkt, který vyvíjíte, více než jednu verzi, více než jedno téma a více než jednoho člověka, který na něm pracuje, provádíte řízení konfigurací. Jedinou otázkou je, jak dobře to děláte“ (PCMS, SQL Software, Základy metody projektového řízení PRINCE2)
- Je potřeba k řízení tvorby, uchování a kontrole změn produktů

Konfigurace a změny I.

- Svým charakterem je záležitostí objektovou a zahrnuje veškerá technická a organizační opatření pro:
 - identifikaci konfigurace
 - kontrola konfigurace
 - vykazování stavu konfigurace
 - audit konfigurace

Konfigurace a změny II.

- Na začátku projektu je **předmět projektu**, jako představa zadavatele, se systematickým shromažďováním a dokumentováním skutečného stavu konfigurace, kontrolou změn konfigurace, ověřováním transformace předmětu na výsledek a zajištění včasné informovanosti všech členů v rámci projektu. Jakost managementu konfigurace je rozpracována v ISO 10007, tj. Směrnici pro management konfigurace, která je jednou z norem ISO, ke kterým ČR přistoupila.
- V ISO 10 006 je tento proces začleněn do skupiny procesů **managementu vzájemných závislostí**, neboť určitá opatření v kterémkoliv procesu mohou ovlivňovat jiné procesy

Strategie řízení konfigurací

- Tvořena během nastavení projektu/úkolů
- Definuje:
 - Postup řízení konfigurace
 - Postup řízení problémů a změn
 - Role a odpovědnosti pro tyto aktivity a všechny nástroje a techniky, které mají být použity
 - Stupnice pro prioritu problémů/změn
 - Stupnici pro měření vážnosti problému/změny s propojením na stupeň řízení
 - Použití změnové komise a změnový rozpočet
- Změnová komise
- Změnový rozpočet

Přehled o řízení konfigurací

- Účelem řízení konfigurací je identifikovat, sledovat a ochraňovat produkty během jejich přípravy
- Cílem je dosažení řízeného a sledovatelného vývoje produktu prostřednictvím řádně autorizovaných specifikací, designu, vývoje a testování

Řízení konfigurací

- Proces řízení změn prvků obsažených v produktu
- Kterákoliv verze produktu či kterékoliv prozkoumání témat, které produkt tvoří, mohou být kdykoliv opět získány, a že výsledný produkt bude vždy budován stejným způsobem
- Vylepšování produktů a speciální varianty tvoří potřebu řídit více verzí produktu

Obsah řízení konfigurací

- Zaznamenání, jaké komponenty nebo produkty jsou požadovány k vytvoření produktu
- Poskytování identifikátorů a čísel verzí pro všechny produkty
- Řízení přístupů a změn komponent produktu poté, co byly autorem prohlášeny za ukončené,
- Poskytování informací o dopadech možných změn,
- Udržování informací o propojeních mezi jednotlivými částmi produktu
- Poskytování informací o stavu produktu
- Místo pro skladování popisu produktů
- Ujištění managementu, že jsou produkty vyvíjeny ve správném pořadí

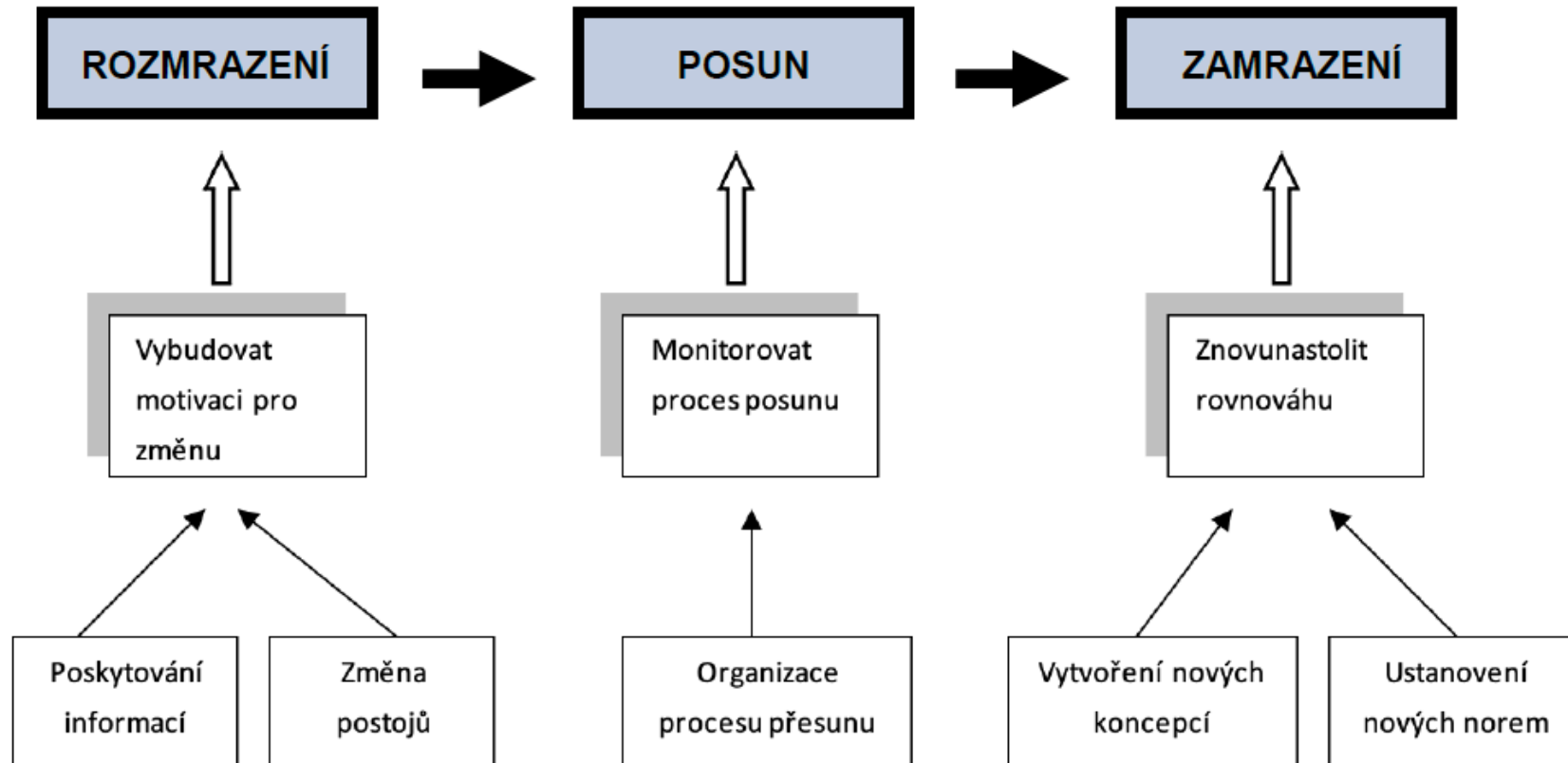
Důležitost řízení konfigurací

- Klíčová role v managementu
- Poskytují vstup a verifikaci pro plán
- Bez řízení konfigurací není možné provádět adekvátní řízení změn
- Poskytuje podklady pro řízení kvality
- Pomáhá managementu zjistit, jak by měla být aktiva organizace, kdo je odpovědný za jejich bezpečnost apod.
- Umožňuje sledovat trendy v problémech (např. které produkty jsou měněny pravidelně – prevence)
- Umožňuje sledovat výdaje, kterým se produkty mohou vrátit v případě problémů
- V konečném důsledku zvyšuje bezpečnost – svévolná změna je složitější
- Z archivu konfigurací lze vydat jakoukoliv předešlou verzi

Atributy řízení konfigurací

- **Baseline** – „zmrazený“ obraz toho, které produkty a jejich verze tvoří určitou situaci
- **Výkaz stavu produktů** – umožňuje porovnání s plány a poskytuje sledování změn produktů
- **Audit konfigurací** – kontrola, zda je zaznamenaný popis produktů v souladu s fyzických vyjádřením a zda byly položky zabudovány do jejich specifikace
- **Řízení balíku vydání** – každé vydání produktu musí mít svoje identifikační číslo ve stejné formě jako čísla verze uvedené pro produkt

Lewin Sheinův model procesu změny



Techniky pro překonání odporu ke změně

- **Osvěta a komunikace.** Vysvětlení potřeby a logiky změny je efektivní technikou redukce odporu vůči změně. Častokrát nemají lidé dostatek informací, aby správně pochopili změnu, a vnímají proto nepřiměřeně její vliv na ně.
- **Participace a zapojení.** Manažeři mohou překonat odpor ke změně tím, že pracovníky zapojí do přípravy a implementace změny. Pomáhá to odstranit nejistotu a nedorozumění.
- **Usnadnění a podpora.** Podpora v podobě výcvikových programů, volna v přechodném období apod. rovněž efektivně redukuje odpor.
- **Vyjednávání a dohoda.** Častokrát musí manažeři vyjednávat se silnými individualitami nebo útvary, které požadují za akceptaci změny více zdrojů, protože se obávají omezení svého vlivu.
- **Manipulace a kooptace.** Manažeři mohou rovněž zvolit strategii skryté manipulace s jednotlivci nebo skupinami selektivním užíváním informací. Potenciální odpůrce mohou rovněž dosadit na významná místa v procesu změny.
- **Explicitní a implicitní donucení.** Pokud manažeři usilující o změnu mají nad jejími odpůrci výhodu moci, mohou podporu této změně vyžadovat pod pohrůžkou ztráty peněz nebo pozice. Tato strategie zpravidla má za následek ještě větší odpor v budoucnu. Je proto vhodná jen tehdy, pokud se změna musí uskutečnit rychle a není možnost použít jiné techniky

Zdroje, doporučená literatura

- Doležal J. a kol.: Projektový management podle IPMA. Grada, 2012.
- Bentley, C.: Základy metody projektového řízení PRINCE2. Wolters Kluwer, 2016.
- ŠULEŘ, O.: Manažerské techniky. Rubico, 1995,

Děkuji za pozornost