

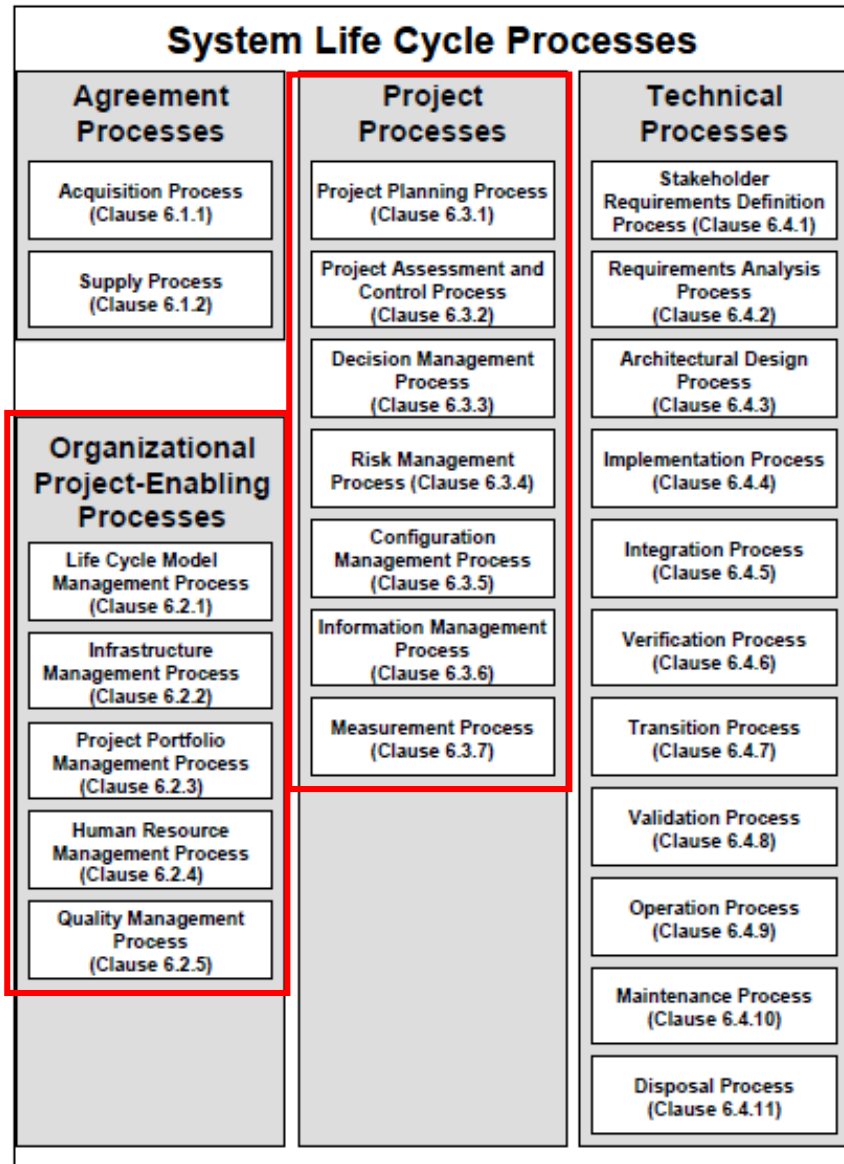
Dokumentacija (informacijski proizvodi) vezana uz dokazivanje sposobnosti procesa potrebnih za implementaciju strategije /strateške odluke

(Rezultat D.3.2. Dokumentacija za dokazivanje razine sposobnosti po kriterijima)

Tablica 1. sistematizira inicijalnu ulaznu i izlaznu dokumentaciju (informacijski proizvodi) različitih generičkih tipova (opisanih u **Tablici 2.**) koja može poslužiti za definiranje i dokazivanje razine sposobnosti (pod) procesa potrebnih za implementaciju strategije /strateške odluke.

Ti procesi definirani su temeljem ranije definiranih i sistematiziranih faktora koji utječu na uspješnost implementacije strategije. Fokus implementacije strategije je na procesima vezanim uz faktor **Operativno planiranje i komunikacija** a njihov temelj čini metodologija Balanced Scorecard (BSC). Analizom nisu obuhvaćeni konkretni poslovni procesi kojima se ostvaruje strategija/strateška odluka.

U svrhu sistematizacije dokumentacije iskorišteno je mapiranje procesa implementacije strategije s procesima životnog ciklusa sustava iz grupe procesa *Organizational Project-Enabling Processes* i *Project Processes* (**Slika 1.**) i njima pripadajući informacijski proizvodi (ISO/IEC 15289, 2011).



Slika 1. Procesi životnog ciklusa sustava (ISO/IEC 15288, 2008, 12)

U **Tablici 3.** navedena je sva dokumentacija spomenuta u Tablici 1.

Svrha i sadržaj dokumentacije koja će biti iskorištena za potrebe dokazivanja razina sposobnosti procesa implementacije strategije/strateške odluke biti će dana prilikom postavljanja modela zrelosti organizacije za implementaciju strategije.

Tablica 2. Faktori implementacije strategije (*Strategy Implementation Factors*), procesi i dokumentacija vezana uz procese implementacije strategije (podloga za procjenu sposobnosti procesa):

Faktor (S/F kontekst prema (Okumus, 2003))	Kriteriji (<i>Issues</i> prema (Okumus, 2003))	Proces (<i>proces mapiran na ISO/IEC 15288</i>): svrha procesa	Dokumentacija (ulazna)	Dokumentacija (izlazna)
Strategy (External) context				
Neizvjesna okolina (2. Environmental uncertainty)	Upravljanje rizicima (promjene u proračunu, promjene u proračunskom modelu, usklađenost s tekućih projekata,...)	Upravljanje rizicima (<i>Risk Management</i>): procesom se kontinuirano identificiraju, procjenjuju i smanjuju rizici	plan upravljanja projektom plan upravljanja rizicima popis rizika procedure osiguranja kvalitete izvještaj o problemima	politika i plan upravljanja rizicima izvještaj analize rizika zahtjev za pokretanje akcija za obradu rizika
Strategy (Internal) context				
Organizacijska struktura (3. Organizational structure)	Usklađenost organizacijske strukture i stila odlučivanja	Definiranje organizacijske strukture (<i>Life Cycle Model Management</i>): procesom se definiraju ključne komponente org. strukture – uloge, odgovornosti, komunikacija,...	organizacijske procedure izvještaj o procjeni procedura procjene procesa rezultati procjene procesa izvještaj o auditu izvještaj o zadovoljstvu klijenata izvještaj o napretku izvještaj o problemima	politika i procedura životnog ciklusa plan poboljšanja/unapređenja izvještaj o analizi poboljšanja procesa
		Usklađivanje org. strukture i procedura odlučivanja (<i>Configuration Management</i>): procesom se usklađuje/unapređuje proces odlučivanja s org. strukturom	plan upravljanja projektom plan upravljanja informacijama	plan upravljanja konfiguracijom plan upravljanja promjenama

Faktor (SIF kontekst prema (Okumus, 2003))	Kriteriji (Issues prema (Okumus, 2003))	Proces (proces mapiran na ISO/IEC 15288): svrha procesa	Dokumentacija (ulazna)	Dokumentacija (izlazna)
	Integracija informacijskog sustava sastavnice sa sustavom sveučilišta	Integriranje IS sastavnice s IS Sveučilišta (Information Management): procesom se osiguravaju relevantne, pravodobne, potpune, valjane i, ako je potrebno, povjerljive informacije svim uključenim u donošenje i provedbu strateških odluka kao i onih na koje strateške odluke utječu	organizacijske procedure plan upravljanja projektom plan upravljanja konfiguracijom plan upravljanja promjenama	plan upravljanja informacijama
	Kultura kvalitete	Upravljanje kvalitetom (Quality Management): procesom se definiraju zahtjevi, kontrolira i nadgleda, te kontinuirano poboljšava kvaliteta organizacijskih procesa, procedura i rezultata	organizacijske procedure plan upravljanja kvalitetom izvještaj o problemima ankete/intervjui plan upravljanja projektom	plan upravljanja kvalitetom politike i procedure upravljanja kvalitetom izvještaj o procjeni
Vodstvo i stil odlučivanja (5. Leadership)	Uključenost u postavljanje ciljeva	Uključivanje vodstva u razvoj i implementaciju strategije: procesom se definiraju naporu za postizanje aktivnog sudjelovanje vodstva u razvoj strategije i njeno efikasno predstavljanje (komuniciranje) prema svim dionicima	organizacijske procedure	plan upravljanja projektom
	Odlučivanje	Odlučivanje (Decision Management): procesom se odabiru najkorisniji načini djelovanja ukoliko postoje alternative	organizacijske procedure	izvještaj o problemima izvještaj
		Vođenje (Project Portfolio Management): procesom se osigurava adekvatna/optimalna utrošnja organizacijskih resursa u uspješno (istovremeno) provođenje organizacijskih projekata	organizacijske procedure plan upravljanja projektom poslovni akcijski plan politike i procedure životnog ciklusa sustava	plan upravljanja projektom izvještaj o napretku

Faktor (SIF kontekst prema (Okumus, 2003))	Kriteriji (Issues prema (Okumus, 2003))	Proces (proces mapiran na ISO/IEC 15288): svrha procesa	Dokumentacija (ulazna)	Dokumentacija (izlazna)
Operational process				
Operativno planiranje i komunikacija (6. Operational planning 8. Communication)	Operacionalizacija strateške odluke - definiranje strateške mape	Definiranje perspektiva: procesom se definiraju perspektive/aspekti poslovanja Definiranje strateških ciljeva: procesom se definira željeno buduće stanje organizacije s obzirom na definirane perspektive poslovanja Definiranje kritičnih faktora uspješnosti (CSF) koji pridonose ostvarivanju strateških ciljeva: procesom se utvrđuju interni i eksterni faktori koji utječu na ostvarivanje definiranih strateških ciljeva Definiranje ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI) po strateškim ciljevima i ciljanih vrijednosti (target): Procesom se utvrđuju metrike/mjerenja i njihove ciljane vrijednosti Definiranje uzročno-posljedičnih veza između ciljeva: procesom se analizira utjecaj perspektiva - sposobnosti (učenje i razvoj te interno poslovanje) na perspektive – rezultati (krajnji korisnici/kupci/klijenti i njihovo zadovoljstvo te finansijski uspjeh)	organizacijska politika organizacijske procedure	strateška mapa (specifikacija)

Faktor (SIF kontekst prema (Okumus, 2003))	Kriteriji (Issues prema (Okumus, 2003))	Proces (proces mapiran na ISO/IEC 15288): svrha procesa	Dokumentacija (ulazna)	Dokumentacija (izlazna)
	Definiranje plana implementacije strateške odluke - akcijskog plana (projekt – zadaci, vrijeme i resursi)	Definiranje akcija za postizanje ciljanih vrijednosti ciljeva (Project Planning): procesom se povezuju strateški ciljevi sa potencijalnim strateškim inicijativama i definiraju načini njihova ostvarivanja	organizacijske procedure strateška mapa (specifikacija) politika i procedure upravljanja kvalitetom plan upravljanja projektom raspis aktivnosti/zadataka budžet	plan upravljanja projektom plan upravljanja kvalitetom zahtjev za resursima
	Komunikacija plana implementacije strateške odluke	Komunikacija/informiranje o planu implementacije strateške odluke po svim razinama org. strukture): procesom se osigurava svjesnost i razumijevanje poslovnih ciljeva i načini njihova postizanja među svim dionicima	strateška mapa (specifikacija) organizacijske procedure plan upravljanja informacijama	izvještaj
	PROVEDBA – poslovni procesi kojima se ostvaruje strategija/strateška odluka (ovisno o području)			

Faktor (SIF kontekst prema (Okumus, 2003))	Kriteriji (Issues prema (Okumus, 2003))	Proces (proces mapiran na ISO/IEC 15288): svrha procesa	Dokumentacija (ulazna)	Dokumentacija (izlazna)
	<p>Kontrola aktivnosti provedbe strateške odluke (plana implementacije-akcijski plan)</p>	<p>Kontrola i povratne informacije o provedbi strateške odluke (Project Assessment and Control i Measurement): procesom se osigurava provedba mjerenja i ostalih procesa procjena u svrhu izvještavanja o napretku procesa provedbe strateške odluke i mogućnostima unapređenja</p>	<p>organizacijske procedure plan upravljanja kvalitetom plan upravljanja projektom projektni plan izvještaj o napretku izvještaj o problemima analiza metrika plan upravljanja projektom raspis aktivnosti budžet</p> <p>organizacijske procedure plan upravljanja projektom podaci mjerenja plan upravljanja informacijama plan mjerenja izvještaj o procjeni</p>	<p>izvještaj o problemima izvještaj o napretku izvještaj o nadzoru i kontroli zahtjev za resursima</p> <p>plan mjerenja izvještaj o nadzoru i kontroli izvještaj o analizi (mogućih) poboljšanja procesa</p>
	<p>Unapređenje aktivnosti provedbe implementacije strateške odluke</p>	<p>Unapređenje aktivnosti za primjenu i praćenje strateške odluke (Change management): procesom se uspješno (na vrijeme, uz minimalne rizike, uvažavajući sve aspekte i afektirane procese i dionike) unapređuje proces implementacije strateške odluke i unapređuje strateška mapa temeljem analize rezultata kontrole</p>	<p>izvještaj o analizi poboljšanja procesa organizacijske procedure plan upravljanja rizicima popis rizika procedure osiguranja kvalitete</p>	<p>organizacijske procedure plan upravljanja projektom izvještaj o promjenama</p>

Faktor (SIF kontekst prema (Okumus, 2003))	Kriteriji (Issues prema (Okumus, 2003))	Proces (proces mapiran na ISO/IEC 15288): svrha procesa	Dokumentacija (ulazna)	Dokumentacija (izlazna)
Resursi (7. Resources)	Resursi (materijalni)	Upravljanje resursima (<i>Resource(Asset) Management i Infrastructure Management</i>): procesom se definira, osigurava i održava imovina (sredstva) - objekti, alati i komunikacijska i informacijska tehnologija, potrebna za poslovanje organizacije	organizacijske procedure ostale specifikacije zahtjeva sustava	specifikacije zahtjeva sustava
Kadrovi (9. People)	Kadrovi	Upravljanje ljudskim resursima (<i>Human Resource Management i Knowledge Management-KM</i>): procesom se osigurava optimalna struktura kadra, njihovih uloga, raspoređivanja te sposobnosti/znanja (evidentiranje, unapređenje i dokumentiranje- KM)	zapisi o vještinama zaposlenika plan upravljanja projektom politika upravljanja znanjem plan obrazovanja	plan obrazovanja baza znanja

Tablica 2. Generički tipovi informacijskih proizvoda (*information items*) prema (ISO/IEC 15289, 2011, 10-16):

Generički tip	Opis
Opis (<i>description</i>)	Predstavlja neki planirani ili stvarni kontekst uporabe, funkcije, dizajn, usluge ili stavke. Opis nečega što je nužno/potrebno/zahtijevano je specifikacija.
Plan (<i>plan</i>)	Definira kada, kako i tko izvodi/provodi određene procese ili aktivnosti.
Politika (<i>policy</i>)	Utvrđuje organizacijske ciljeve na najvišoj razini i pristup za postizanje ciljeva za uslugu, proces ili sustav za upravljanje, kao i njihovu učinkovitu kontrolu. Politike se mogu predstaviti u različitim medijima ili biti uključene u planove, procedure, specifikacije, ili druge dokumente. Politike se provode/ostvaruju kroz planove i procedure. Politike se mogu definirati za svaki proces životnog ciklusa ili proces usluge.
Procedura (<i>procedure</i>)	Detaljno definira kada i kako izvesti određene aktivnosti ili zadatke, uključujući i potrebne alate.
Izveštaj (<i>report</i>)	Opisuje rezultate aktivnosti, kao što su istraživanja, procjene i testovi. Izvešće komunicira odluke.
Zahtjev (<i>request</i>)	Zabilježena informacija koja zahtijeva dobivanje odgovora.
Specifikacija (<i>specification</i>)	Određuje obavezne uvjete za potrebne usluge, proizvode ili procese. Specifikacije trebaju koristiti dobro definiranu sintaksu. Specifikacije trebaju biti interno konzistentne s obzirom na terminologiju, definicije i ograničenja. Jedinstvene specifikacije trebaju se definirati jednom kako bi se spriječila nedosljedna ažuriranja. Svaki zahtjev bi se trebao jedinstveno identificirati.

Tablica 3. Dokumentacija (informacijski proizvodi) predviđena za dokazivanje sposobnosti procesa implementacije strategije/strateške odluke

R.br.	Dokumentacija (informacijski proizvodi)
1.	analiza metrika
2.	ankete/intervjui
3.	baza znanja
4.	budžet
5.	izveštaj

R.br.	Dokumentacija (informacijski proizvodi)
6.	izvještaj analize rizika
7.	izvještaj o analizi (mogućih) poboljšanja procesa
8.	izvještaj o analizi poboljšanja procesa
9.	izvještaj o auditu
10.	izvještaj o nadzoru i kontroli
11.	izvještaj o napretku
12.	izvještaj o problemima
13.	izvještaj o procjeni
14.	izvještaj o promjenama
15.	izvještaj o zadovoljstvu klijenata
16.	organizacijska politika
17.	organizacijske procedure
18.	ostale specifikacije zahtjeva sustava
19.	plan mjerenja
20.	plan obrazovanja
21.	plan poboljšanja/unapređenja
22.	plan upravljanja informacijama
23.	plan upravljanja konfiguracijom
24.	plan upravljanja kvalitetom
25.	plan upravljanja projektom
26.	plan upravljanja promjenama
27.	plan upravljanja rizicima
28.	podaci mjerenja
29.	politika i plan upravljanja rizicima
30.	politika i procedura životnog ciklusa
31.	politika i procedure upravljanja kvalitetom
32.	politika upravljanja znanjem
33.	politike i procedure upravljanja kvalitetom
34.	politike i procedure životnog ciklusa sustava
35.	popis rizika
36.	poslovni akcijski plan
37.	procedura procjene procesa
38.	procedure osiguranja kvalitete
39.	projektni plan
40.	raspis aktivnosti
41.	raspis aktivnosti/zadataka
42.	rezultati procjene procesa
43.	specifikacije zahtjeva sustava

R.br.	Dokumentacija (informacijski proizvodi)
44.	strateška mapa (specifikacija)
45.	zahtjev za pokretanje akcija za obradu rizika
46.	zahtjev za resursima
47.	zapisi o vještinama zaposlenika

Osnovna literatura:

ISO/IEC 15289 (2008) Systems and software engineering — System life cycle processes

ISO/IEC 15289 (2011). Systems and software engineering — Content of life-cycle information products (documentation)