

Vysoká škola ekonomická v Praze  
Fakulta informatiky a statistiky  
Katedra informačních technologií



Semestrální práce ke kurzu 4IT421 Zlepšování  
budování procesů IS

Project management best practices

ZS 2016/2017

Autoři:

Iana Rotman, xroti00

David Kolář, xkold01

Stanislav Vedra, xveds02

18. 12. 2016

# Abstrakt

Cílem této práce je stručné sepsání nejlepších praktik projektového řízení, které se odrážejí od nejlepších zkušeností z praxe. Jako základní literatura pro tvorbu práce byl použit článek - *Project management best practices* od *Karla Wiegerse*. V práci se dozvíte o některých vybraných oblastech, kterým je potřeba věnovat pozornost a často se na ně zapomíná. Celá práce je pak členěna dle těchto oblastí - Inicializace, Plánování projektu, Utváření odhadu, Sledování pokroku a Restrospektiva. Hlavním přínosem jsou praktické rady získané lety zkušeností.

## Klíčová slova

Projektový management, řízení projektu, Karl Wieggers

## Obsah

1 Úvod .....	1
2 Inicializace .....	2
2.1 Stanovení metrik úspěšnosti projektu.....	2
2.2 Identifikace hybatele, překážky a míry volnosti projektu .....	2
2.3 Stanovení metrik vydání produktu.....	4
2.4 Vyjednání dosažitelných závazků .....	5
3 Plánování projektu .....	5
3.1 Vyvinutí plánovacích listů pro běžně rozsáhlé úlohy .....	7
3.2 Akceptační protokol .....	7
3.3 Plánování řízení rizik .....	8
3.4 Naplánování času pro zlepšování nebo optimalizaci procesů .....	8
3.5 Nezbytnost školení .....	9
4 Utváření odhadu .....	9
4.1 Odhad založený na skutečně odvedené práci.....	9
4.2 Omezit multitasking.....	10
4.3 Školení.....	11
4.4 Vytvoření odhadu.....	11
4.5 Začlenit vyrovnávací paměť - nárazník .....	12
5 Sledování pokroku .....	13
5.1 Zaznamenávání nejen odhadů, ale také skutečnosti.....	13
5.2 Vyhodnocení hotové úlohy.....	13
5.3 Sledování stavu projektu otevřeně a upřímně .....	14
6 Retrospektiva .....	14
6.1 Chování projektu z retrospektivy .....	14
7 Závěr .....	15
8 Zdroje.....	16

# 1 Úvod

Celá práce vychází z článku Project Management Best Practices od Karla Wiegerse (Wiegers, 2013). Pokud nikoliv, je uveden zdroj.

V dnešní době všechny oblasti života podléhají velmi rychlému vývoji. Oblast řízení projektu není výjimkou. Nyní můžeme častěji zaznamenat firmy, které přecházejí z tradičního řízení firmy na projektový management. Jeden z důvodů je potřebná flexibilita při plánování procesů podniku.

Projektové řízení se stává hlavním nástrojem pro řízení změn a realizace strategických cílů. Projektový management můžeme chápat jako činnost, která je zaměřena na dosažení předem stanovených cílů v rámci jednotlivých projektů. Je potřeba říci, že požadavky zákazníků se pořád navyšují a konkurence rovněž neustále roste, a proto nástroje projektového managementu podléhají rychlým změnám.

Cílem této práce je představení nejdůležitějších atributů, nástrojů a procesů využívaných při řízení projektu. Hlavním zdrojem naší práce je článek amerického softwarového inženýra Karla Wiegerse, který se nazývá *“Project Management Best Practices”*. Ve svém článku autor popisuje dvanáct cenných praktik, které mohou ulehčit práci v oblasti projektového řízení jak začátečníkům, tak i zkušeným projektovým manažerům.

## 2 Inicializace

### 2.1 Stanovení metrik úspěšnosti projektu

Na začátku projektu je třeba najít společný konsenzus stakeholderů (vlastníci, management, dodavatelé, zaměstnanci atd.) o úspěšnosti projektu, respektive aby představa o úspěchu byla u všech stejná.

To se docílí nalezením zájmů a očekávání jednotlivých stakeholderů. Následně se definují jasné a měřitelné cíle úspěšnosti podniku. Například to mohou být:

- Zvýšení podílu na trhu o konkrétní hodnotu k určitému datu
- Dosažení specifikovaných prodejů nebo obratu
- Dosažení předem stanovených hodnot v průzkumu spokojenosti zákazníků
- Snížení nákladů vyřazením starých a vysoce nákladných systémů

Takto definované podnikové cíle by měly pomoci definovat cíl projektu, a tedy i metriky pro jeho úspěšnost. Mezi ně může patřit:

- Dosažení časového plánu
- Nepřekročení rozpočtu
- Dodání příslibenou funkčnost splňující test kvality
- Vyhovění průmyslových či regionálních standardů

Podnikové cíle jsou základem. Nezáleží tedy, pokud se dosáhne cílů projektu, pokud nebudou zapadat do rámce samotného podniku.

Pro nalezení správných metrik projektu je třeba udělat kompromisy mezi jeho cíly (viz následující kapitola). Pokud se tak nestane, zaměstnanci mohou pracovat s odlišnými záměry.

### 2.2 Identifikace hybatele, překážky a míry volnosti projektu

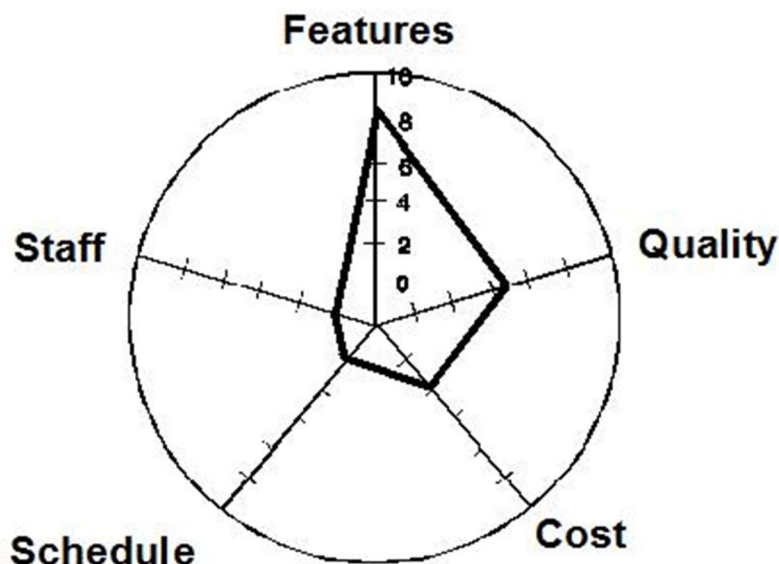
Každý projekt má pět cílů, které je třeba vybalancovat:

- funkčnost (features)
- velikost týmu (staff)

- rozpočet (cost)
- čas (schedule)
- kvalita (quality)

K jejich vybalancování pomáhá definování, jaký z výše uvedených cílů je buď hybatelem (driver), překážkou (constraint), nebo mírou volnosti (degree of freedom). Hybatel neboli záměr, je klíčem k úspěchu. Překážka je omezený prostor, v rámci kterého je třeba pracovat a míra volnosti, jak už název napovídá, poskytuje v definovaných hranicích téměř veškerou volnost. Automaticky je míra svobody také vše, co není hybatelem nebo překážkou.

Takto vybalancované cíle projektu jsou pro příklad vyobrazeny na níže uvedeném diagramu. Překážka nedává projektovému manažerovi žádný prostor k pohybu, tudíž je zakreslena na ose jako nula. V příkladu je překážka velikost týmu a čas. Hybatel dává trochu volnosti, proto je zakreslen nepatrně větší než nula. V příkladu jako náklady. Zbylé dva cíle (funkčnost a kvalita) jsou uvedeny s rozdílnou mírou volnosti. Všechny tyto hodnoty reprezentují parametry, které mohou být projektovým manažerem přizpůsobeny v rámci svých limitů k dosažení úspěšného projektu. Propojením těchto bodů vznikne nepravidelný pětiúhelník. Čím menší prostor, tím více je projekt omezený.



Obrázek 1: Hybatel, překážka a míra volnosti (PM Hut, 2008)

Špatná zpráva je, že ne všechny cíle mohou být hybatelem nebo překážkou. Pokud by tak bylo, projektový manažer by nebyl schopný reagovat na neočekávané změny,

jako například onemocnění zaměstnanců. Proto také záleží na úsudku projektového manažera vyhodnotit náročnost projektu s danými požadavky a následně probrat jejich úpravu s nadřízeným.

Příkladem může být diskuze mezi projektovým manažerem a jeho nadřízeným o délce vývoje nového softwarového systému. Projektový manažer odhaduje délku na dva roky, jeho nadřízený na půl roku. Správný postup je vyjednání o reálném výstupu přes dialog s argumenty jako:

- Stane se něco špatného, pokud se systém nevytvoří do šesti měsíců (čas je překážka), nebo je to cíl vůči konkurenci (čas je hybatel)?
- Pokud je šest měsíců daná překážka, jaká funkčnost je absolutně třeba? (funkčnost je míra volnosti)
- Může se najmout více lidí, kteří by na projektu pracovali? (velikost týmu je míra volnosti)
- Je důležité, jak dobře to bude fungovat? (Kvalita je míra volnosti)
- Je možné získat více finančních prostředků pro outsourcing části projektu? (rozpočet je míra volnosti)

## 2.3 Stanovení metrik vydání produktu

Jak se pozná, že je produkt připravený k zveřejnění mezi zákazníky? Aby se nečekalo na dokonalý projekt a bylo možné získat zpětnou vazbu od zákazníků, je třeba na začátku stanovit metriky (milníky), kdy bude produkt zveřejnitelný. Opět pár příkladů, které by to mohly být:

- Nejsou žádné rozpracované vysoce prioritní defekty
- Počet rozpracovaných defektů se snížil po určitou dobu (v týdnech) a odhadovaný počet zbylých defektů je přijatelný
- Výkonnostní cíle jsou dosaženy na všech platformách
- Určitá funkčnost je kompletně provozuschopná
- Stanovené právní, smluvní, nebo regulační cíle jsou splněny

Ať už se vyberou jakékoliv metriky, měly by být realistické, objektivně měřitelné, dokumentovatelné a blížící se kvalitě, na kterou jsou zákazníci zvyklí. Takové rozhodnutí na začátku projektu pomáhá zvládnout tlak na vydání produktu od vedení, jelikož s nimi samo vedení souhlasilo.

## 2.4 Vyjednání dosažitelných závazků

Navzdory tlaku slíbit nemožné, nikdy by se neměly slibovat závazky, které není možné dodržet. Místo toho zapojit zákazníky, manažery a tým do diskuze a shodnout se na realisticky dosažitelných cílů (viz kapitola 2.1). Vyjednávání je třeba vždy, když je mezera mezi odhadem naším a klíčových stakeholderů o časovém odhadu nebo vyžadovaných funkcionalit (viz kapitola 2.2). Zásadové vyjednávání obsahuje čtyři pravidla:

- Oddělit lidi od problémů
- Zaměřit se na zájmy, ne postoje
- Přijít na variantu, kdy každý získá něco
- Trvat na použití objektivních metrik

Jakékoliv zkušenosti (a převážně data) získaná v předchozích projektech podpoří vyjednávací pozici.

Při nových skutečnostech či požadavcích, neočekávaných problémů, je doporučené opět podstoupit vyjednávání o slíbených závazcích. Není jednoduché měnit to, co se již jednou slíbilo, ale pokud se ví, že je to s novými podmínkami nereálné, přiznání této skutečnosti zamezí pozdějšímu zklamání v mnohem větších rozměrech.

## 3 Plánování projektu

Plánování je často nejsložitějším a nejméně oceňovaným procesem řízení projektu. Vzhledem k tomu, že se plánování vždy nepoužívá k zjednodušení činností, mnoho lidí se k němu staví negativně. Aby byla realizace projektu efektivní, musí být plán realistický a užitečný. A proto jejich zpracování vyžaduje spoustu času a námahy lidí znalých věci.

Cílem plánování je vytvořit projektový plán pro realizaci projektu. Tento dokument je potřebný pro podporu činností a jejich návaznosti, zjištění náročnosti na



zdroje a odhadu všemožných rizik. Projektový plán má za cíl definovat předmět projektu a vytvořit strategie realizace s jeho základními parametry.

Je potřebné věnovat vypracování projektového plánu dost času, jelikož je nutné provést detailní analýzu, definovat všechny aktivity a zdroje projektu, zpracovat harmonogram a rozpočet projektu. (Schwalbe, 2011)

Plán projektu by měl optimálně obsahovat 4 základní otázky důležité pro projekt a jeho řízení:

- Proč?
  - Z jakých důvodů se projekt realizuje?
  - Jaký problém nebo nedostatek má projekt vyřešit?
  - Proč je třeba vynaložit prostředky a úsilí na jeho realizaci?
- Co?
  - Co je cílem a výstupem projektu?
  - Jaké jsou hlavní produkty nebo výstupy projektu?
- Kdo?
  - Kdo se na realizaci projektu bude podílet?
  - A co bude povinností jednotlivých zúčastněných v rámci projektu?
  - Jak budou účastníci projektu organizováni?
- Kdy?
  - Jaký je harmonogram projektu?
  - Jaké jsou významné milníky v průběhu realizace projektu?
  - Jaká je časová osa projektu a kdy nastanou zvláště významné body označované jako milníky, je kompletní?

“Plán” se zabývá mnoha tématy. Většinou popisuje, co má být dodáno jako výsledek projektu a uvádí veškeré specifikace příslušných položek. Obvykle etapa “plánování” zahrnuje v sobě takové klíčové body jako:

- Rozpočet a jiné odhady a plány zdrojů,
- Týmové role a odpovědnost,
- Jak budou zajištěni potřební pracovníci a jejich školení,
- Předpoklady, závislosti a rizika projektu,
- Cílové datum pro hlavní výstup,
- Identifikace životního cyklu vývoje softwaru,

- Jak bude sledován a monitorován projekt,
- Metriky projektu, jejich analýza shromažďování (Rosenau, 2000)

Plán projektu jako formalizované vyjádření výše uvedeného je důležitý pro komunikaci mezi zadavatelem a realizátory projektu a jejich vzájemnou shodou na čtyřech základních otázkách a případně i dalších formálních náležitostech. Fakticky může být plán projektu jeden dokument, nebo se může skládat z různých dílčích dokumentů.

### 3.1 Vyvinutí plánovacích listů pro běžně rozsáhlé úlohy

Každý tým provádí velký počet běžných úkolů a pro vedení těchto úkolů bude velmi využitelné plánovací pracovní listy. Každý pracovní list neboli kontrolní záznam by měl zahrnovat všechny kroky, které velká úloha bude potřebovat. Tyto kontrolní záznamy pomohou každému členovi týmu identifikovat, kolik úsilí a zdrojů bylo ztraceno. A rovněž pomohou odhadnout přibližně kolik kroků je potřebných ke splnění dalších úkolů, nebo zjistit, zda nebyly vytvořeny nějaké chyby. Lidé pracují nad různými úkoly a není možné, aby jedna osoba mohla myslet na všechny procesy a kontrolovat každý postup a činnost, které vznikají v průběhu projektu. A proto zavedení plánovacích pracovních listů není špatným nápadem.

### 3.2 Akceptační protokol

Některé projektové plány předpokládají, že každý test bude mít úspěch, který umožní přejít na další vývojovou činnost. Nicméně, skoro všechny kontrolní činnosti jako testování na defekty nebo hledání příležitosti pro zlepšení, mohou ukázat opačný výsledek. Harmonogram projektu musí vždycky zahrnovat na konci výstupu projektu akceptační protokol. Akceptační protokol umožňuje ověřit kvalitu předávaného plnění a uvést výhrady přímo při převzetí díla nebo jeho částí. Vždyť ukončení projektu nepochybně závisí na přesné slovní formulaci akceptačních kritérií, které byly zvolené na začátku projektu, i když praxe ukazuje, že je to nesmírně obtížné dosáhnout.

### 3.3 Plánování řízení rizik

Plán řízení rizik dokumentuje proces řízení rizik v průběhu celého projektu. Je velmi důležité vyjasnit role a odpovědnosti jednotlivých členů týmu, zpracovat odhady nákladů a času na práce související s riziky a identifikovat kategorie rizik. Rovněž je potřeba popsat, jak bude řízení rizik prováděno, a to zahrnuje v sobě taky způsob hodnocení pravděpodobnosti a dopadu rizik a vytváření dokumentace souvisejících s riziky.

- Plán řízení rizik může obsahovat témata jako:
- Metodologie (Jaké nástroje a data jsou k dispozici, a které z nich je vhodné použít)
- Role a odpovědnosti (Kdo konkrétně je zodpovědný za realizaci konkrétních úkolů?)
- Rozpočet a harmonogram (Jaké náklady a čas budou vyhrazeny na realizaci aktivit souvisejících s riziky)
- Pravděpodobnost a dopad rizik (Jak bude hodnocena pravděpodobnost a dopad rizik?)
- Kategorie rizik (Jakými hlavními kategoriemi rizik se bude v rámci projektu zabývat?)
- Revidovaná tolerance zainteresovaných stran (Jaká je tolerance zainteresovaných stran vůči změnám způsobenými riziky?)
- Sledování (Jak bude tým sledovat aktivity vztahující se k řízení rizik?)
- Dokumentace rizik (Jaký způsob zpráv a jaké procesy se budou používat při aktivitách vztahujících se k řízení rizik) (Schwalbe, 2011)

Avšak riziko nelze chápat pouze v negativním slova smyslu, s rizikem jsou spojeny také příležitosti. Pokud organizace podstoupí vyšší riziko, může získat vyšší výnos nebo kvalitnější výstup.

### 3.4 Naplánování času pro zlepšování nebo optimalizaci procesů

Procesy jsou zlepšovány prostřednictvím pochopení příčin odchylek, jež jsou nedílnou součástí procesů. Organizace se musí zaměřovat na kontinuální zlepšování

výkonnosti procesů pomocí realizace postupných, inovativních zlepšení. A proto každý projektový plán musí obsahovat čas pro optimalizaci, re-design a reengineering procesu.

### 3.5 Nezbytnost školení

Čas a peníze, které jsou investované do odborné přípravy, školení, samostatného studia, konzultantů, rozvíjení a zlepšení procesů jsou součástí investic organizace, které mají vliv na úspěch firmy.

Mnohé organizace nabízejí svým zaměstnancům e-learningová školení, takže si mohou potřebné dovednosti osvojit kdykoliv a kdekoliv. Tento typ vzdělávání může být méně nákladný než tradiční kurzy vedené lektorem. Vždy je však třeba dávat pozor, aby načasování konkrétního školení i jeho metodika odpovídaly dané situaci a potřebám školících osob. Organizace rovněž zjišťují, že bývá mnohem hospodárnější vyškolit v požadovaných oblastech stávající pracovníky, než zaměstnávat nové lidi, které tyto znalosti už mají.

## 4 Utváření odhadu

### 4.1 Odhad založený na skutečně odvedené práci

Časový rozpis prací zahrnuje údaje o tom, v jakých termínech a časových posloupnostech budou projektové práce probíhat. Časové plány určují pro každou činnost či skupinu činností časové parametry (začátek, konec a dobu trvání) a k jednotlivým časovým úsekům jsou přiděleny realizační zdroje.

Work breakdown structure (dále jen WBS) je v tomto základním parametrem, především z důvodu řazení činnosti do logicky identifikovatelných a propojených vazeb. Na základě vydefinovaných úkolů se využívá několik metod, které by měly projektového manažera dovést k odhadu práce.

Mezi nejpoužívanější metody patří:

- Jednočíselný odhad dle osobní zkušenosti,
- Expertní odhad na základě oslovení několika expertů,

- Odhad dle dokumentace z předcházejících projektů,
- Odhad na základě norem,
- Parametrické odhadování,
- Metody vycházející z případů užití - UCP
- Metoda PERT, CPM, Critical Chain

Společným jmenovatelem všech metod je rozkrytí jednotlivých vazeb mezi činnostmi, které mohou být nejčastěji technologického, organizačního, či logického charakteru.

Při odhadu se často zapomíná, že 1 FTE se nerovná 100% podíl na projektu. Jinými slovy, nikdo netráví celý den v práci pouze prací. Proto se v poslední době velmi rozšiřuje povědomí o tom, jak jsou vlastně pracovníci na projektech efektivní a proč se některé projekty dostávají do časového skluzu. Nebudeme tady teď zmiňovat všechny možnosti, proč se může projekt opozdit, ale zmiňme právě tento často opomíjený faktor.

Základní otázkou tedy je, kolik efektivního času strávíme na projektu. Některé zdroje uvádějí, že opravdu produktivního času je pouze okolo 55%, kdy se po zbytek času věnujeme poradám, emailům, čekáním, prodlevám, opravám chyb, žádostem o výpomoc, školením, zaučováním, nemoc, dovolená, atd. Samostatnou kapitolou je pak přepínání kontextu – multitasking.

## 4.2 Omezit multitasking

Multitasking se vyskytuje u současně prováděných činností. Ve snaze stihnout více činností v co nejkratším čase dochází k paralelnímu zpracovávání zadaných úkolů. Tímto způsobem se razantně snižuje kvalita výstupu a prodlužuje doba projektu.

Pokud strávíte 48 minut z hodiny efektivním dokončováním úkolů A, B a C, pak je dobré udělat si přestávku, projít se, zkontrolovat Facebook, zkrátka vyčistit si hlavu před ponořením se do dalších úkolů. Wilson dokonce navrhuje zavedení 30ti až 90ti minutových bloků soustředěného času na práci. „Žijeme ve velmi stresujícím

stavu permanentní dostupnosti. A právě tento stav zhoršuje naši soustředěnost a produktivitu“ (Matt Wilson, 2013)

### **Nevýhody multitaskingu**

O tomto fenoménu pojednává Diane Gayeski z ithacké univerzity, která sestavila seznam problémů, které mohou nastat, snažíme-li se dělat příliš věcí najednou:

- Nárůst počtu chyb
- Neschopnost rozeznat důležitou informaci od nedůležité
- Chaos a lhostejnost k práci plynoucí z konfliktních informací
- Nedostatek času na podstatné PR aktivity, jako jsou kreativní myšlení nebo budování vztahů s klienty. (Matt Wilson, 2013)

Obecně je okolo tohoto tématu velmi mnoho sporů. Někteří lidé provozují multitasking efektivněji než ostatní, dokonce na tom i prosperují, ale pokud někteří z členů týmu budou pracovat dlouhodobě na několika úkolech zároveň, rapidně se sníží produktivita. Proto je nutné stanovit jasné priority a omezit paralelně řešené úlohy.

## **4.3 Školení**

Rozvrhnutí času na vzdělávací aktivity. High-tech oblast má vysoké nároky na celoživotní vzdělávání a to jak formou vzdělávání ve volném čase, tak i ve společnosti. Někdy je potřeba školení v režimu just in time, pro rychlé čerpání znalostí.

Návštěva semináře může být i team building zážitek, kdy členové projektového týmu a ostatní zúčastněné strany uslyší stejný příběh o tom, jak uplatňovat zlepšené postupy pro jejich společné výzvy.

## **4.4 Vytvoření odhadu**

V určité fázi velkého projektu se stává, že po seznámení se členů týmu, žití se s pracovním prostředím a v neposlední řadě i s použitými technologiemi se rychlost prací zvyšuje a upravují se i odhady pracnosti. Tyto odhady je pak dobré

dokumentovat a zapisovat jejich detaily. V rámci dokumentu pak půjde o kategorie, které se budou lišit pro programátory, analytiky, architekty, či pro přípravu migrace a další.

Obecně ale můžeme jmenovat následující postupy, které jsou uplatnitelné, jak pro začátek (plánování) projektu, tak pro pozdější fázi odhadů:

- Expertní odhady
  - Skupině expertů popsán projektový záměr,
  - Každý expert sdělí svůj odhad pracnosti projektu,
  - Pokud se odhady příliš liší, znovu se diskutují předpoklady a provedou se nové odhady,
  - Jakmile se odhady neliší o předem stanovenou míru, vypočte se z uvedených odhadů průměr a tento průměr se stanoví za finální odhad pracnosti.
  - Wideband Delphi – malé skupiny odborníků - malý tým odborníků, kteří anonymně generují jednotlivé odhady z popisu problému a dosahují shody na konečném souboru odhadů přes iterace.
- Analogie s jinými projekty
- Odhady založené na modelu
  - UCP, COCOMO, FPA

## 4.5 Začlenit vyrovnávací paměť - nárazník

Dle Murphyho zákonů se vždy něco pokazí. Obezřetný projektový manažer začleňuje do harmonogramu pohotovostní nárazníky na konec fáze z důvodů očekávání nepředvídaného.

Důležitou součástí je zde analýza rizik, která umožní odhadnout možný dopad. Nejedná se však pouze o separátní dokument, analýzu je potřeba zohlednit a v případě nutnosti přijmout opatření – čerpání risk budgetu, práce s nárazníky pomocí určení kritické cesty.

Po těchto krocích lze pak určit kritickou cestu grafu na základě nulových interferenčních rezerv. Tyto rezervy představují časový nárazník (jedná se o časový úsek, který lze prodloužit, tak aby nedošlo ke zpoždění projektu).

Díky těmto opatřením předejdete nepříjemným překvapením, budme předvídaví. Pokud se manažer rozhodne zbavit pohotovostního nárazníku, mlčky vstřebává všechna rizika a automaticky se předpokládá, že všechny odhady jsou perfektní. Jinými slovy, žádný růst rozsahu se neočekává a žádné neočekávané události se nebudou konat. Zní to realisticky? Nikoliv.

## 5 Sledování pokroku

### 5.1 Zaznamenávání nejen odhadů, ale také skutečnosti

Pokud se nezaznamenává strávený čas na každé úloze a neporovnává se s odhady, odhady zůstanou navždy pouze domněnky. Pokud se tak děje, data se stanou hodnotným přínosem využitelná v budoucnu. Každá osoba může zaznamenávat odhady a aktuální čas strávený na úloze, projektový manažer tyto údaje následně sleduje a vyhodnocuje. Navíc, tento způsob poskytuje informaci o velikosti produktu a v jaké fázi se nachází.

### 5.2 Vyhodnocení hotové úlohy

Je přirozené si přiřazovat dílčí zásluhu na úloze, která se začala, ovšem ještě nedokončila. „Dnes ráno ve sprše jsem přemýšlel nad algoritmem pro modul a algoritmus je ta těžká část, takže jsem přibližně na 60 % hotový.“ Je těžké přesně odhadnout, jak velká část úlohy již byla dokončena v daném momentu.

Pro stanovení, zda je daná úloha hotová či ne, pomáhá její rozklad na mnohem menší kousky (viz kapitola 4.1), u kterých bude mnohem jednodušší stanovit, zda je úloha hotová, či ne, nikoliv v procentuálním odhadu, které je nejednoznačné. Pokud se někdo zeptá, zda je úloha hotová a odpověď bude znít: „ano, kromě...“, úloha hotová není! Namísto nechat lidi „zdržovat se“ dokončením jejich úloh, doporučuje se použít jasné metriky k určení, zda je aktivita opravdu hotová.



## 5.3 Sledování stavu projektu otevřeně a upřímně

Stará hádanka se ptá: „Jak se softwarový projekt opozdí o šest měsíců?“ „Každý den“. Bolestivé problémy vznikají, když projektový manažer netuší, jak daleko za (výjimečně před) plánem je. Aby se tomu předešlo, je třeba vytvořit atmosféru, v které se tým cítí bezpečně a bez obav přesně komunikuje stav své úlohy. Opakem je falešný optimismus, který vzniká z obav oznámit špatné zprávy. Díky přesnosti ve stavech a datech založených na faktech lze učinit nápravné akce, případně oslavovat v případě opaku. Efektivní vedení projektu je možné pouze pokud se ví, kde se projekt nachází – co je splněno, co není, které úlohy jsou s odůvodněním zpožděné a jaké problémy zbývají.

Tato firemní kultura není ovšem pro každého. Někteří lidé se brání sběru dat o své práci, jelikož se bojí, s jakým účelem to bude využito. Nikdy by se neměly data využít k pochvale, či trestu zaměstnance. Poté, co se tak stane, už nikdy nebudou data od týmu přesná.

# 6 Retrospektiva

## 6.1 Chování projektu z retrospektivy

Retrospektiva poskytuje příležitost pro tým přemýšlet o tom, jak poslední projekt, etapa nebo iterace šla a zachytit poučení, které pomůže zlepšit budoucí výkon.

Během této aktivity se identifikují věci, které proběhly v pořádku, takže si můžeme vytvořit prostředí, které nám umožní opakovat ty aktivity, které vedly k úspěchu. Také je nutné se podívat na věci, které nešli tak dobře, protože pak můžeme měnit své přístupy a zabránit takovým problémům v budoucnosti. Kromě toho můžeme identifikovat události, které nás překvapily. Ty by mohly být rizikovými faktory pro další projekt, či naopak příležitostmi.

Konečně, zeptejme se sami sebe, co nám na projektu chybělo, abychom ho dodali ještě lepší a pokusme si to osvojit. Je vhodné tento postup aplikovat na celý

tým a následně i na organizace. Celé by to pak mělo sloužit jako cenná znalostní báze pro start budoucích projektů.

## 7 Závěr

Projektový management je disciplína neuvěřitelně náročná, komplexní a klade obrovské požadavky na samotnou osobnost projektového manažera, který by v ideálním světě měl oplývat super schopnostmi ze všech odvětví. Jednou mi můj mentor ve firmě na toto téma pověděl – „Až takového někde potkáš, dej mu tolik zlata, kolik váží“ (poznámka autorů).

Často se projektový manažer setkává s nedostatkem lidí, financí a dalších zdrojů, či naráží na problémy, které před něj staví samotná firma v podobě různých restrikcí – zabývá se tedy spoustu času čistým liniovým řízením a do toho musí řešit to nejdůležitější - projekt a jeho problémy, kterou jsou se zdroji, technologiemi a dalšími věcmi.

Pokud se věci pokazí, je nutné hledat synergii, jak z toho ven. Opět na několika frontách – u zákazníka, uvnitř týmu a v neposlední řadě i uvnitř ve firmě. Dalším faktorem, který důležitý je kultura firmy, ale to by již byl jiný článek.

V neposlední řadě musíme brát v úvahu vzdělání a poučení se z již realizovaných projektů. Pokud začleníme retrospektivu do naší každodenní práce, dokážeme eliminovat spoustu incidentů, které se opakují a snížit důsledky na minimum, či naopak hledat příležitosti, které přinesou do projektu další peníze.

Smyslem tohoto článku ale nebylo zmínit nové převratné oblasti, kterým by se měl projektový manažer, a další jemu podobní věnovat. Spíše jde o oblasti, které všichni znají, ale často je opomíjejí. A právě z těchto opominutí, pak vznikají zásadní chyby, které mohou samotný projekt v nejčernějších scénářích velmi poznamenat.

Karla Wieggers možná zcela schválně nezmiňuje ve svém článku metodiky, které poskytnou každému začínajícímu projektovému manažerovi úvodní vhled do komplexnosti odvětví, ale již jej nedokáže připravit na incidenty, které jsou s profesí

spojené a často na první pohled přímo nesouvisí s věcným plněním projektu. Tady velmi sedí poznámka, že i ty nejlepší postupy jsou pouze situační.

## 8 Zdroje

**WIEGERS, Karl.** Project Management Best Practices. *Jama Software*. [Online] 9.9.2013. [Citace 1.12.2016.]

<http://go.jamasoftware.com/rs/jamasoftware/images/wiegers-project-management-best-practices-EDU.pdf>

**PM Hut.** Identify Project Drivers, Constraints, and Degrees of Freedom. *PMHut - Project Management Articles and Tips for Project Managers*. [Online] 2. 8. 2008 [Citace 1. 12. 2016] <https://pmhut.com/identify-project-drivers-constraints-and-degrees-of-freedom>

**ROSENAU, Milton D.** *Řízení projektů: příprava a plánování, zahájení, výběr lidí a jejich řízení, kontrola a změny, vyhodnocení a ukončení*. Praha: Computer Press, 2000. xiv, 344 s. Business books. Praxe manažera. ISBN 80-7226-218-1.

**SCHWALBE, Kathy.** *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011. 632 s. ISBN 978-80-251-2882-4.

**Matt Wilson,** 2013. Is multitasking damaging your productivity? In: *Regan.com* [online]. 6.3.2013 [cit. 15.12.2016].

Dostupné z:

[http://www.ragan.com/PublicRelations/Articles/Is\\_multitasking\\_damaging\\_your\\_productivity\\_46317.aspx](http://www.ragan.com/PublicRelations/Articles/Is_multitasking_damaging_your_productivity_46317.aspx)