

Modul 3: Předprojektová fáze

Ve třetím modulu kurzu projektového managementu se podíváme na tyto oblasti:

- Co to je předprojektová fáze a jak vypadá v praxi
- Cíle projektu
- Jak se připravit na změny
- Identifikace zainteresovaných stran
- Řízení rizik v předprojektové fázi

Obsah

1	Co je to předprojektová fáze a jak vypadá v praxi	3
2	Studie proveditelnosti	3
2.1	Obchodní perspektiva	3
2.2	Technická perspektiva	4
2.3	Obsah studie proveditelnosti.....	5
3	Cíle projektu	5
3.1	Strategie organizace.....	5
3.2	Nastavování cílů	6
3.2.1	Technika SMART	7
3.2.2	Praktické doporučení k nastavování cílů	9
4	Jak se připravit na změny	10
4.1	Personální změny	10
4.1.1	Zastupitelnost	10
4.1.2	Předatelnost	10
4.2	Změny rozsahu	11
4.2.1	Waterfall vs. agile	11
4.2.2	Změnové požadavky	11
4.2.2.1	Praktické tipy pro nastavení změnových požadavků	12
4.2.3	Vícepráce vs. opravy chyb.....	13
5	Identifikace zainteresovaných stran	14
6	Řízení rizik v předprojektové fázi	14
7	Další techniky pro předprojektovou fázi (pro aspirující PM)	15
8	Úkoly.....	16

1 Co je to předprojektová fáze a jak vypadá v praxi

Z předchozího modulu již víte, že předprojektová fáze je primárně o **analýze a nastavování projektu**. Výstupem předprojektové fáze je **rozhodnutí, zdali projekt realizovat nebo nikoliv**.

V žádné předprojektové fázi by neměly chybět:

- studie proveditelnosti (feasibility study),
- nastavení cílů,
- příprava změnového procesu,
- identifikace zainteresovaných stran,
- a dle povahy projektu případně i další techniky.

2 Studie proveditelnosti

Proveditelnost projektu bychom měli hodnotit ze dvou perspektiv:

- **obchodní perspektiva**
- **technická perspektiva**

2.1 Obchodní perspektiva

V rámci obchodní perspektivy řešíme, zdali se projekt **vyplatí**. Většinou tedy jako hlavní kritérium volíme finance. Ať už se jedná o zisky plynoucí z výstupů projektu, ušetřené peníze díky zefektivnění procesů atp.

Můžete narazit i na projekty, které se organizacím finančně nevyplatí, ale jsou motivované je realizovat z jiných důvodů. Příkladem mohou být projekty z oblasti **CSR** (Corporate social responsibility – společenská odpovědnost firem). Tyto projekty sice nepřináší firmám finanční zisk, ale z obchodního hlediska zvyšují prestiž jména firmy, díky čemuž může firma mít určitou konkurenční výhodu. Zároveň CSR projekty mohou balancovat jinak nepříliš společensky prospěšné podnikání firmy.

Příkladem z praxe může být například společnost SAZKA a. s., která se v oblasti CSR angažuje (tak jako většina loterijních firem na světě) velice aktivně.

Loajalita (a spokojenost) zaměstnanců může být také dalším důvodem pro realizaci projektů. Typickým příkladem mohou být například projekty zaměřené na interní vzdělávání zaměstnanců a prezentaci firemních úspěchů dovnitř firmy.

Příkladem z praxe může být ŠKODA AUTO a.s., kde se několikrát do roka pořádají tzv. InnoDays a StartupDays, v rámci kterých se ve firmě zaměstnanci mohou seznamovat s uskutečněnými i plánovanými projekty atp.

V praxi se občas také setkáte s projekty, které jsou realizovány z důvodu překlenutí určitého časového období, během kterého by jinak zaměstnanci „neměli do čeho píchnout“. Takové projekty většinou nepřináší firmě velký (nebo jakýkoliv) zisk, ale pomůže jí **překlenout období sucha**, na které může poté firma navázat nějakým již lukrativnějším projektem.

I když ale realizace projektu není motivována ziskem, **finanční faktor není možné nikdy opominout**. Každý projekt s sebou nese určité náklady. Pokud je možné konkrétně porovnat odhadované náklady s odhadovanými zisky, je poté velice jednoduché si spočítat finanční potenciál projektu. Pokud však musíme porovnávat konkrétně odhadnuté náklady s nefinančním přínosem – například zvýšení spokojenosti zaměstnanců, máme práci o dost těžší. Je potřeba si uvědomit, že i zvýšení spokojenosti zaměstnanců je motivováno finančním ziskem, byť ne okamžitým. Lze předpokládat, že spokojenější zaměstnanec vydrží ve firmě déle a bude pracovat efektivněji. Právě třeba vyšší efektivita práce pomůže firmě růst (stejně množství práce se udělá rychleji) a to už je něco, co lze (být velmi zhruba) v penězích vyjádřit.

Na náklady je často nahlíženo jen jako na finanční náklady. Je nutné ale si uvědomit, že akceptace závazku realizovat určitý projekt znamená, že zdroje alokované pro daný projekt nebude možné využít na jiné projekty. Tím pádem je nutné jako náklad vnímat i ostatní **ušlé příležitosti**, které bude muset firma odmítnout z důvodu nedostatku kapacit.

2.2 Technická perspektiva

Z pohledu technické perspektivy zkoumáme, zdali jsou naše cíle dosažitelné z pohledu jiných než finančních možností – např. zdali máme dostatečné know-how dané oblasti nebo zdali naše technologie odpovídá požadavkům projektu a není zastaralá.

Studie proveditelnost technického aspektu projektu **může být potenciálně velice náročná**. Zejména bavíme-li se o technologicky náročných projektech či projektech, kde používáme technologie poměrně nové a v praxi nepříliš vyzkoušené.

Nejčastější otázky, které v praxi v IT/IS z pohledu technické perspektivy zkoumáme, jsou:

- Ovládají naši lidi požadované technologie? (Např. nutnost umět v C# nebo Javě)
- Jsme schopni integrovat se s předepsanými aplikacemi nebo je používat? (Např. nutnost integrace do MS Azure)
- Máme vedle IT znalostí i znalost oblasti, ve které projekt budeme realizovat? (Např. fintech – děláme IT projekt z oblasti pojištění, rozumíme pojištění jako finančnímu produktu?)

Na rozdíl od obchodní perspektivy bychom při posuzování technických aspektů projektu měli **intenzivně konzultovat s potenciálním realizačním týmem**. Na jejich dovednostech totiž

realizace projektu stojí. Zároveň management organizací často nemá jasný přehled o tom, co který člověk umí – v IT oblasti toto platí dvojnásobně. Proto je nutné, aby projekták měl zmapovaný skillset potenciálního týmu, nebo aby disponoval skvělými schopnostmi v oblasti outsourcingu.

Zatímco při posuzování obchodní perspektivy bývá vedení organizací často striktní, při posuzování technické perspektivy se setkáte s o něco benevolentnějším přístupem. Ne málokdy se firma rozhodne jít do projektu, na který nemá úplně potřebné know-how – častokrát právě z důvodu příležitosti zisku, kde příležitost převyšuje případné riziko plynoucí z nedostatečného know-how. V takovém případě by si ale měl projekták s vedením naprosto konkrétně domluvit, jaké kroky budou učiněny k tomu, aby si firma potřebné know-how zajistila. Nejvhodnějším způsobem může být angažování externích konzultantů se znalostí dané tematiky nebo zajištění vzdělávání zaměstnanců v dané problematice. V ideálním světě oboje naráz.

2.3 Obsah studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti je v podstatě **dokument** nebo sada dokumentů. Měla by obsahovat následující náležitosti posouzené z obou výše zmíněných perspektiv:

- Název projektu
- Vymezení cílové skupiny
- Personální zajištění vč. rozdělení kompetencí a odpovědností
- Alespoň rámcové vymezení zdrojů (je-li to možné v této fázi udělat)
- Předpoklad etap a milníků (doladí se ve fázi plánování)
- Potenciální rizika
- Akceptační kritéria (opět v rámci možností předprojektové fáze)
- A případně další vhodné dokumenty dle povahy projektu

V praxi není nutné bazírovat na tom, aby studie proveditelnosti obsahovala úplně všechno do detailu rozebrané a perfektně zdokumentované. Platí, že čím náročnější projekt, tím více času se vyplatí do studie proveditelnosti investovat. U menších projektů se můžete setkat s tzv. **předprojektovou úvahou**, což je kombinace studie proveditelnosti (viz výše) a studie příležitosti (odpovídá na otázku, zdali je vhodná doba projekt realizovat v závislosti na stavu trhu, organizace atp.).

3 Cíle projektu

Obecně vzato by v ideálním světě mělo platit, že **projekty jsou realizovány v rámci nějakých strategií** a tím pádem i cíle těchto projektů by měly přispívat k naplňování těchto strategií.

3.1 Strategie organizace

Pakliže má organizace strategii na následující tři roky zvyšovat digitální dovednosti svých zaměstnanců za účelem zvýšení efektivity práce a zavedení bezpapírového fungování, lze důvodně očekávat, že realizované interní projekty této organizace budou mít s touto strategií

korespondující cíle – například projekt s cílem implementace a proškolení aplikací Office 365 napříč celou organizací.

Při nastavování cílů bychom se vždy měli ptát, zdali to či ono konkrétní nastavení cíle odpovídá strategii organizace.

V praxi se ale při takové snaze setkáme nejčastěji se dvěma problémy:

- Strategie je nastavena příliš **vágně** nebo zeširoka (nejčastěji pokud ani samo vedení pořádně neví, kam by chtělo směřovat)
- Strategie **není transparentně komunikována** dovnitř organizace (zaměstnanci ji neznají, nebo ji dokonce interpretuje každý jinak)

Takové problémy jsou velmi jednoduše řešitelné komunikací s nadřízeným či s managementem firmy zodpovědným za nastavování strategie. Přesto se často stává, že se projektový manažer bojí (nebo je líný) iniciovat diskusi na toto téma a raději pracuje s vlastní interpretací strategie.

3.2 Nastavování cílů

Tradiční přístup k projektovému managementu říká, že cílem projektu je vždy dodání specifikovaných výstupů v požadovaném čase při dodržení stanoveného rozpočtu v definované akceptovatelné kvalitě a s mírou přijatelného rizika.

Takový přístup však projektového manažera do velké míry **zbavuje odpovědnosti za reálné fungování projektových výstupů.**

„Zákazník si výstupy takto nspecifikoval. My jsme je dodali včas a za dané peníze. Nemůžeme za to, že zákazník požadoval výstup předurčený k neúspěchu, to není naše zodpovědnost.“

Jak se vy osobně stavíte k takovému postoji? Myslíte, že v dnešní době je možné projekty realizovat tímto způsobem?

V praxi takový přístup v soukromém sektoru neobstojí. Projekták v praxi **musí (alespoň částečně) převzít zodpovědnost** za poprojektové aspekty. Musí vynaložit maximální úsilí k zajištění toho, aby projektové výstupy po skončení projektu:

- **ještě nějakou dobu sloužily** (nelze přesně definovat dobu – závisí to na nákladech a podstatě projektu)
- **byly škálovatelné** (pokud to jen trochu lze, nenahlížet na projekty optikou „one and done“, ale naopak se vždy dívat na to, co bude s výstupy po dokončení projektu)
- **byly předatelné** (projekták se vždy musí ptát, co by se s projektem stalo, kdyby na ni/něj zítra spadlo letadlo a měl by být na takovou situaci připraven)

Aby byly tyto aspekty naplněny, logicky se musí projevit v nastavených cílech projektu. Mimo to je nutné, aby projekták **vždy chápal to, k čemu budou přesně výstupy po dokončení projektu sloužit a jaký má být jejich další život.** Stačí se aktivně ptát zadavatele/zákazníka. Vedlejší, ale

důležitý efekt takové aktivity je, že se v očích zákazníka/zadavatele stanete kompetentní osobou, která není pouhým nástrojem pro dotažení projektu, ale **empatickým obchodním partnerem nebo kolegou**, kterému záleží na tom, aby výstupy měly smysl dlouhodobě. A tento přístup doporučuji aplikovat naprosto každému v jakékoliv pozici v projektovém týmu – nejen projektovým manažerům.

3.2.1 Technika SMART

Už tedy víme, že cíle by měly být v souladu se strategií organizace a zároveň bychom měli myslet na to, že výstupy musí fungovat po dokončení projektu po adekvátní dobu. Existují různé techniky, jak cíle vystavět, aby v tomto ohledu dávaly smysl. Jednou z technik jsou tzv. **SMART cíle**.

Pod každým písmenem anglického akronymu SMART se skrývá jedno kritérium cíle.

S	Specific	Cíl musí být co nejpřesněji definovaný a konkrétní.
M	Measurable	Cíl musí být měřitelný.
A	Agreed	Na cíli by se měly shodnout všichni, jichž se cíl týká.
R	Realistic	Cíl musí být reálný.
T	Time-framed	Cíl musí mít stanovené, do kdy nebo v jaké době má být splněn.

V praxi se často setkáte s cíli, které mají většinu kritérií z pěti výše zmíněných definované. Reálně se ale neseťkáte s tím, že by je někdo nazýval jako SMART cíle. Název ale není podstatný. Jako projektový manažer byste se měli vždy postarat o to, aby **každý cíl měl definovaných všech pět kritérií**. Pokud to nezajistíte, ohrožujete v první řadě sebe – cíle totiž nebudou jednoduše vyhodnotitelné a vy tak můžete pouze doufat, že vůči vám interpretace plnění cílů při vyhodnocování projektu bude mírná. Proto raději nic nenechávejte náhodě.

Jak tedy k jednotlivým „písmenkům“ přistupovat v praxi?

(R) Realističnost – Dobrý projekták nesmyslný projekt vycítí, případně nesmyslnost projektu identifikuje velice brzy, a to ještě v předprojektové fázi. Pokud se to stane, je vždy nutné zadavatele konfrontovat s tímto zjištěním a specifikovat projekt jinak (nebo jej zrušit).

(S) Specifičnost – V zájmu každého projektáka je, aby věděl přesně, kam má projekt směřovat. Specifikované cíle je nutné mít **písemně** (a to včetně shody relevantních zainteresovaných osob). Co není specifické, nebude ani doručitelné a rozhodně nezměřitelné. Součástí dobře specifikovaného cíle je i jeho časové ohraničení (T).

(A) Shoda – Hlavní problémem je mnohdy identifikace všech zainteresovaných osob. Pokud jich je více, musí projekták identifikovat, která z nich má rozhodovací pravomoc v případě konfliktu. Často se stává, že do projektu se promítají požadavky té nejhlasitější osoby, která však nemusí mít hlavní slovo. Mějte na paměti, že i projekták je zainteresovaná osoba, nikoliv pouze vykonavatel záměru.

(M) Měřitelnost – Nejslabší místo každého projektu. Všichni vědí, co se očekává, ale jen málokdy dojde k definici kritérií, skrz které by šlo změřit, zdali byl projekt úspěšný. V praxi je měřitelnost obrovsky podceňovaná. Projekták má obavu si kritéria definovat dostatečně kriticky, zadavatel pro změnu neví, jak kritéria vhodně definovat. Je ale povinností každého projektáka alespoň stručně kritéria definovat a se zadavatelem se na nich shodnout. Dobrý výchozí bod pro juniorního projektáka může být měřitelnost postavená na základě finančního přínosu.

Praktická poznámka.: Měřitelnost projektu může šikovný PM využít i ke svému prospěchu:

- Může si vyjednat finanční bonus za úspěšně odřízený projekt udělený na základě splněných konkrétních kritérií
- Projekt, který splní vytyčené měřitelné cíle, vypadá skvěle v CV, protože můžete jasně a srozumitelně vyjádřit, co jste vytvořili

Vžijte se do situace, kdy vaše organizace řeší projekt uvedení nové webové služby na principu SaaS. Definovaný SMART cíl pro takový projekt může vypadat následovně:

Do konce roku 2022 získat prvních 100 různých platících zákazníků (jednotlivců či firem) a zároveň zajistit, aby alespoň 30 % z celkového počtu zákazníků využívalo plán „Premium“ s ročním předplatným.

S – Cíl je nastaven velmi specificky. Pojem „platící zákazník“ nemůže být interpretován jinak než osoba, která za službu zaplatí. 30% podíl zákazníků využívajících plán „Premium“ s ročním předplatným také není možno dezinterpretovat.

M – Bavíme se o webové aplikaci, která zcela logicky bude schopna evidovat platící zákazníky a jejich plány. Mimo to o jednotlivých platbách budou existovat účetní záznamy, takže měřitelnost je stoprocentně zajištěná.

A – V rámci příkladu předpokládáme, že se na cíli shodly všechny dotčené osoby. V závislosti na složení týmu se bavíme například o produktovém manažerovi, obchodním týmu, finančním řediteli, CEO atd. Příklad je příliš zjednodušený na to, abychom mohli všechny potenciálně dotčené osoby vyjmenovat.

R – V rámci příkladu předpokládáme, že projekt realistický je. V praxi byste museli zohlednit faktory jako stav trhu, atraktivita služby, marketingový rozpočet, dostupné lidské zdroje atd.

T – Časově ohraničený cíl je velmi transparentně – musí být splněn do konce roku 2022.

Technika SMART je jednou z technik pro nastavování cílů projektu (a nejen projektu). Je poměrně jednoduchá na pochopení a velmi efektivní. Mimo SMART techniky se můžete setkat ještě s tzv. Balanced Scorecard a také s maticí logického rámce. To jsou však pokročilejší techniky, které vás běžně v projektech nepotkají.

3.2.2 Praktické doporučení k nastavování cílů

Závěrem bych s vámi rád sdílel tři rady, které se mi v praxi při nastavování cílů osvědčily a to nejen v pozici projektáka, ale v jakékoliv manažerské pozici.

1. **Neohýbejte cíle**, aby bylo možné realizovat projekt. Ohýbejte projekt tak, aby bylo možné realizovat cíle.
 - „Láska“ k projektu může vést k tomu, že budete mít tendenci si snížit přísnost cílů tak, aby mohly být považovány za realistické (R). Tím ale můžete škodit obchodní perspektivě projektu. Pokud zjistíte, že cíl je nerealistický, v první řadě se zamyslete nad tím, jak upravit projekt, aby cíl realistický byl. Nesnižujte laťku.
2. Cíle nastavujte tak, aby vás **mírně mrazilo v zádech** při pomyšlení na to, zdali dokážete cíl splnit.
 - Cit pro nastavení laťky cílů získáte praxí, ale kvalitní předprojektovou analýzu, která vám transparentně řekne, jak cíle nastavit, byste neměli opomenout.
3. **Směrem „dolů“ cíle nastavujte přísněji. A směrem „nahoru“ žádejte více**, než je reálně třeba. (Doporučuji zkušenějším)
 - Pokud vám v analýze vyšlo, že projekt potrvá 10 měsíců, vyžádejte si od vedení 12 měsíců. Pokud se vám povede vyjednat dva měsíce navíc, můžete oslnit dřívějším doručením nebo máte o dva měsíce více na doručení výjimečně kvalitního výstupu.
 - Ve stejné situaci ale od projektového týmu vyžadujte dodání do 9 měsíců, není-li to naprosto nerealistické. Jednak se připravíte na možné zpoždění, jednak potom bez jakéhokoliv úsilí můžete týmu zajistit měsíc navíc a jednak můžete také z týmu „vyždímat“ maximální potenciál. Jen pozor na to, aby kratším časem na realizaci neutrpěla kvalita (viz trojimperativ).
 - V praxi také dejte pozor na to, aby nedošlo k „vyzrazení“ opravdového termínu a případně mějte připravenou argumentaci pro to, když k tomu dojde. V praxi se mi ale vždy potvrdilo, že benefit takového nastavení převážil možné riziko.

4 Jak se připravit na změny

Změny jsou v projektu „denním chlebem“. Ani sebelepší projekták a sebelepší analýza a plánování nedokáže předpovědět budoucnost – vývoj trhu, mění se požadavky zákazníků či uživatelů, uvedení nové technologie, nový objev, příchod pandemie, výpadek člena týmu...

V každém projektu tedy **musíte být připraveni na změny**. A to nejen v pozici projektáka, ale i v pozici zákazníka nebo zadavatele i v pozici člena realizačního týmu či jiné zainteresované osoby.

4.1 Personální změny

Čím delší projekt, tím logicky větší riziko personálních změn zainteresovaných osob. Zaměstnanci či externí spolupracovníci se v čase často mění, to je přirozené.

4.1.1 Zastupitelnost

V ideálním světě je řešení personálních změn **absolutní zastupitelnost**. Tedy stav, kdy v případě výpadku jakékoliv osoby z projektového týmu může nastoupit osoba nová a převzít agendu osoby, která z projektu odešla. Tohoto stavu **v praxi reálně nelze dosáhnout**, přesto bychom měli usilovat o to se takovému stavu **co nejvíce přiblížit**.

V první řadě je nutné, abyste **o případném výpadku věděli dopředu**, je-li to možné. Takovou informaci byste měli jakožto projektový manažer obdržet od vedení organizace okamžitě, jak se o tom dozví. Ale podle úsloví: „Důvěřuj, ale prověřuj,“ je vhodné se vedení pravidelně zeptat, zdali něco takového nehrozí.

V druhé řadě je nutné, aby se na počátku projektu řeklo, kdo po kom v případě výpadku přebere jakou agendu, nebo alespoň jaké učiní organizace kroky k tomu, aby náhradu našla. Projekták musí případně akcentovat fakt, že pro konkrétní klíčové osoby neexistuje náhrada a výpadek takové osoby by mohlo projekt významně poškodit. **Pokud to neudělá, je projekták spoluodpovědný za případné důsledky.**

V praxi je zastupitelnost velký problém. Zejména ve světě IT se často setkáte s obrovskými projekty zcela závislými na jednom vývojáři. Výpadek takového vývojáře pak ochromí nejen projekt, ale mnohdy i byznys celé firmy.

4.1.2 Předatelnost

V případě nutnosti zastoupení není možné udělat copy-paste, na otevřenou pozici dosadit nového člověka a očekávat, že bude pracovat úplně stejně jako jeho předchůdce. Práce odchozí osoby musí být **předatelná**.

K tomu je zapotřebí, aby odcházející osoba svoji práci předala (většinou během výpovědní lhůty) nově nastupující osobě a aby nováček potvrdil projektákovi, že si práci převzal a rozumí jí. To lze však očekávat jen u **předvídatelných** personálních změn.

U neočekávaných výpadků (např. nemoc) nelze očekávat součinnost odcházející osoby a pro tyto účely je nutné, aby existovala **dokumentace**, díky které nováček dokáže alespoň do určité míry převzít práci vypadnuvší osoby.

V praxi **na dokumentaci příliš času nezbývá**. Firmy sice ve směrnících mají často přesně popsané, jak se má s dokumentací zacházet, ale termíny projektů bývají šibeniční a finance napnuté. Nedělejme si tedy iluze, že se s personálními změnami dokážeme vždy hladce vypořádat.

Zkuste se ale v budoucnu s členy realizačního týmu projektu na nutnost dokumentace více zaměřit a věnovat pár minut týdně alespoň drobnému zdokumentování své práce.

4.2 Změny rozsahu

Změnou rozsahu rozumíme akceptaci změnového požadavku nebo realizaci takového požadavku, který v původním plánovaném rozsahu projektu nebyl zohledněn.

Zejména u externích projektů se se změnami rozsahu setkáte nejčastěji. Opět také platí, že čím delší projekt, tím větší riziko, že změna rozsahu přijde.

Změnové požadavky týkající se rozsahu mohou přicházet z různých důvodů. Například:

- Zadavatel opomněl v zadání zohlednit určitou věc
- Trh se v čase změnil a je nutné reagovat
- Potřeby cílové skupiny se vyvinuly a je nutné reagovat

4.2.1 Waterfall vs. agile

Projekty řízené agilně jsou postavené na tom, že **počítají se změnami předem** („*Embrace change*“). Agilní přístup tedy prakticky vylučuje změnové požadavky jako takové kladením důrazu na iterativní dodávání výstupů (tedy postupně po menších částech). Reakce na změny jsou tak přirozenou součástí projektu.

Naproti tomu u waterfall projektů jsou změnové požadavky formalizovaným nástrojem pro integraci změn do projektových výstupů.

4.2.2 Změnové požadavky

Forma změnového požadavku závisí na nastavení projektu, které plyne z domluvy projektového manažera se zákazníkem/zadavatelem a samozřejmě také interních pravidel organizace, která může mít změnové požadavky a jejich formu definované ve svých směrnících.

Při řešení formy změnového požadavku by projekták měl nastavit:

- **Forma zadávání** změnového požadavku (e-mail či telefonát, tiket v rámci systému či jiná forma)

- **Způsob klasifikace** změnového požadavku (jak bude vyhodnocen dopad na projekt a priorita požadavku)
- **Způsob reakce** vůči zadavateli změnového požadavku (reakční doba, forma komunikace a sledování vývoje požadavku)
- Další aspekty podstatné pro zadavatele požadavku (např. vyšší hodinová sazba za změnové požadavky nebo jiné aspekty odpovídající povaze projektu)

4.2.2.1 Praktické tipy pro nastavení změnových požadavků

1. Nelpěte příliš na formalismu při zadávání změnových požadavků.

- Tiketovací systémy jsou často složité na pochopení a uživatelsky nepřátelské. Pro uživatele je jednodušší zavolat/poslat e-mail. Samozřejmě musíte myslet i na sebe a na to, abyste nebyli vyřizováním změnových požadavků přehlčeni. Pokud to hrozí, přitvrdte. Ale k zamítnutí požadavku jen proto, že nemá správnou formu, se uchylujte opravdu jen v krajních případech.

2. Vždy dobře analyzujte dopad požadavku na projekt a informujte o něm zákazníka nebo zadavatele.

- Zákazníci/zadavatelé to mohou „zkoušet“ a dostat projektáka pod tlak větším množstvím drobných („párminutových“) změnových požadavků, které se ale nasčítají. Je nezbytné, aby KAŽDÝ změnový požadavek zákazník/zadavatel jako změnový vnímal. Stačí tedy transparentně říct: „To, co po mě chcete, nebylo v původním rozsahu projektu a je to tedy změnový požadavek a podle toho s ním budeme zacházet.“

3. Nastavte si minimální časovou náročnost pro zpracovávání změnových požadavků.

- Tj. mějte nějakou spodní hranici (např. 1 hodina práce) a změnové požadavky implementujte až v momentě, kdy jejich náročnost tuto hranici přesáhne. Výrazně tím ušetříte rozpočet a svůj čas. Pokud ale zákazník toto nechce akceptovat, můžete se chránit nastavením minimální fakturované částky za daný požadavek.

4. Reakce nerovná se vyřešení.

- V praxi vás zákazníci budou milovat, pokud budete na jejich požadavky reagovat rychle. Reakcí ale nemyslím vyřešení požadavku, nýbrž odpověď v tomto smyslu: *„Rozumím požadavku, s týmem se na to podíváme a do konce příští středy se vám ozvu nazpět s naceněním.“*
- Nereagovat na změnový požadavek, dokud jej nemáte vyhodnocený (klasifikovaný), je obrovská chyba. Klasifikace může trvat i několik dnů a zákazníkova nejistota poroste. Naopak reakcí včetně informace o tom, kdy se zákazníkovi ozvete nazpět, můžete jednoduše rozkrýt důležitost změny pro

zákazníka, jelikož odpověď na vaši reakci může být buďto: „*Ok, do středy stačí,*“ nebo: „*Potřebuji to dříve, spěcháme na to.*“

5. Nastavte si specifickou sazbu za realizaci změnových požadavků (víceprací) u externích projektů

- Jako ochrana před „bombardováním“ projektu změnovými požadavky se hodí rozdělit sazby jednotlivých členů na projektové a sazby za vícepráce. Já osobně podle rozsahu projektu sazbu za vícepráce navyšuji o 15–30 %.

6. Rozlišujte vícepráce a opravy chyb

- Viz níže

4.2.3 Vícepráce vs. opravy chyb

Víceprací se rozumí **realizace změnového požadavku**, který nebyl v původním zadání a zároveň jej realizátor projektu nemohl důvodně očekávat. V případě externího projektu se vícepráce fakturují zadavateli nad rámec projektu, v případě interního projektu by si na ně měl projekták vyžádat dodatečné zdroje.

Sami asi cítíte, že je zde velký prostor pro interpretaci „důvodného očekávání“. Zadání projektu bývá často napsáno člověkem, který dané problematice rozumí a některé věci jsou pro něj samozřejmé, takže je ani nezmiňuje. Kvalitní projekták by měl být schopen tyto „díry“ v zadání vycítit a „zalepit“ je požadavkem na přesnější specifikaci. To je ale bohužel vlastnost, která se nedá naučit jinak než praxí.

I když jako projekták zatím nemáte vypracovaný cit pro identifikaci výše popsaných „nevyslovených samozřejmých požadavků“, můžete si pomoci tím, že budete se zadavatelem/zákazníkem udržovat dobrý obchodní vztah. V takovém vztahu je zákazník ochoten být v otázce toho, co „mohlo být důvodně očekáváno“, benevolentnější.

Opravy chyb jsou **odchylky od požadované kvality výstupu v zadání**. Nelze je považovat za změny jako takové. Zadání předepisuje určitý standard kvality, který většinou požaduje bezchybné fungování výstupů. Chyby zmiňují kapitole o změnách, protože zadavatele/zákazníci často vícepráce a opravy chyb zaměňují.

To, co projekták klasifikuje jako vícepráci, vidí zákazník jako opravu chyby a tím za úpravu nechce platit.

(„*It's not a bug, it's a feature.*“)

V každém projektu projekták bude „bojovat“ se zákazníkem/zadavatelem o tom, co je a není chyba. Vždy je dobré mít kvalitně definovanou požadovanou kvalitu výstupů, ze které lze objektivně vyhodnotit, zdali jde o chybu. Bohužel však reálně některé chyby vznikají nezávisle na vůli realizátora, některé se dokonce způsobí zákazník sám. Univerzálně v byznysu funguje udržování kvalitního vztahu se zákazníkem/zadavatelem a transparentní komunikace, ale i tak se připravte na nutnost ústupků za účelem uspokojení zákazníka/zadavatele.

5 Identifikace zainteresovaných stran

Zainteresovanou stranou v projektu se rozumí každá osoba (nebo skupina), **na níž má projekt nějaký dopad**, která **na projektu pracuje** nebo projekt **může ovlivnit**.

Identifikovat zainteresované strany můžeme například pomocí zodpovězení těchto otázek:

- Kdo má zájem, aby projekt uspěl?
- Kdo projekt podporuje?
- Kdo projekt financuje?
- Pro koho je projekt určen?
- S kým musíme během realizace projektu spolupracovat?

Reálně tedy může jít o zadavatele či zákazníka, investora, realizační tým, uživatele či skupiny uživatelů atp.

Protože zainteresovaných stran může být potenciálně mnoho, je nutné z nich **vytřídit ty, se kterými budete při realizaci projektu úzce spolupracovat**. Následně bychom měli zjistit očekávání každé takto vytříděné zainteresované strany od projektu.

S každou takto identifikovanou stranou je nutné nastavit si **pravidla komunikace**. O tom si více povíme v příštím modulu.

U větších projektů si projekták může vést „registr zainteresovaných stran“ včetně přehledu jejich očekávání a postojů včetně vývoje v čase.

6 Řízení rizik v předprojektové fázi

Již víte, že řízení rizik je nutné provádět po celou dobu životního cyklu projektu, tím pádem i v předprojektové fázi. V této fázi jednak **řízení rizik plánujeme** (jak s riziky budeme nakládat) a jednak se snažíme samotná **rizika identifikovat** (jaká jsou konkrétní rizika).

Řízení rizik je opravdu komplexní disciplína. V praxi je často opomíjena. Nesporně platí, že poctivý přístup k řízení rizik může organizaci posunout o krok dopředu před konkurencí, která se řízením rizik nezabývá.

Na druhou stranu si ale dovolím tvrdit, že u projektů, se kterými se v praxi setkáte při studiu nebo čerstvě po jeho dokončení vám postačí selský rozum a znalost toho nejdůležitějšího. Navíc organizace, které na řízení rizik více bazírují, standardně své zaměstnance v této oblasti školí a mívají pro tuto problematiku vyhrazené specializované týmy.

Výstupem plánování řízení rizik je „**Plán řízení rizik**“. Jde o dokument, který by měl obsahovat alespoň:

- informaci, jaké budeme rozlišovat kategorie rizik,
- definice kategorií rizik (např. podle pravděpodobnosti a míry dopadu),
- finanční aspekt řízení rizik (existuje na to rozpočet, případně jaký?),
- tolerance rizik (co lze ještě akceptovat a co už ne,
- nastavení průběžného vyhodnocování identifikovaných rizik

Výstupem identifikace rizik je tzv.. „**Registr rizik**“, ve kterém by také měla rizika být patřičně kategorizována (v souladu s kategoriemi definovanými v plánu řízení rizik). Pro identifikaci rizik existují různé techniky, například:

- SWOT analýza
- Kontrola historických seznamů rizik (např. z předchozích projektů)
- Konzultace s experty na danou tematiku

7 Další techniky pro předprojektovou fázi (pro aspirující PM)

Pokud jste hladoví po vzdělání a dalších existujících technikách, které můžete v předprojektové fázi využít, níže naleznete seznam některých dalších příkladů:

- SWOT analýza
- SLEPT analýza
- Balanced scorecard
- Matice logického rámce (Logframe)
- Studie příležitosti (Opportunity study)

8 Úkoly

1. Zamyslete se nad touto otázkou: **Měl by podle vás zákazník platit za opravy chyb? Kdy ano, kdy ne?** Zvažte, zdali se odpověď na tuto otázku liší z pohledu:
 - Zákazníka
 - Projektového manažera
 - Majitele firmy

2. Ve druhém modulu jste měli za úkol přijít s interním projektem zavedení nové inovace a napsat pro něj zadání. **Zrevidujte toto zadání z hlediska cílů:**
 - Pokud jste v zadání vůbec cíle neměli, doplňte je tak, abyste měli alespoň 3 cíle.
 - Pokud jste v zadání měli méně než tři cíle, popřemýšlejte o dalších tak, abyste měli alespoň 3 cíle.
 - Pokud jste v zadání měli alespoň 3 cíle, tak se můžete pochválit, protože jste tento krok splnili o modul dříve ☺.

3. **Alespoň 3 své cíle formulujte technikou SMART** – znění cílů musí být tedy napsáno tak, aby této technice vyhovovalo. Ve stručnosti si pak svými slovy u každého písmenka (mimo písmenka „A“) odůvodněte, že je daná část SMART cíle naplněná.
 - *To znamená, že u každého ze 3 cílů máte říct, zdali je naplněno „S“, „M“, „R“ a „T“ a proč. Inspirujte se mým příkladem z tohoto dokumentu.*
 - Nejvíce se zaměřte na "M", tedy měřitelnost cíle, kde si pořádně promyslete a rozepište, jaká zvolit kritéria a jak je změříte.

4. Definujte si **formu a frekvenci komunikace** ve svém projektu
 - se stakeholderem, který uvolní finance na realizaci projektu
 - se svým projektovým týmem tak, jak cítíte, že to bude v projektu nejvhodnější
 - U obou případů sepište také argumentaci, proč jste komunikaci nastavili tak, jak jste ji nastavili.
 - *Tento úkol berte jako přípravu na další modul, kde si povíme více o nastavení komunikace se zainteresovanými stranami vč. praktických tipů.*