

## **Záznam z diskuze dne 11.4.2013, téma "Sběr požadavků do projektu"**

### **Motto**

V současné praxi jsem se setkal s tím, že v každé fázi projektu vznikají různé požadavky, které si i navzájem odporují a udržet vše konzistentní vyžaduje velmi velké úsilí a detailní znalost všech požadavků. Většinou to potom dopadlo tak, že se stále generují nové a nové požadavky a vliv nebo vazba na předchozí se příliš neřeší až do chvíle, kdy dojde k tomu, že zákazník vytáhne nějaký starý požadavek a začne ho tvrdě uplatňovat a také teprve v té chvíli vysvětlí co si pod původním požadavkem představoval. Hlavní důvod nekonzistence jsou časté změny na základě nových zkušeností a negativní je dopad na rozsah projektu. Další problém mám s tím, že ze zadání poznat, co je požadavek, bývá taky velký problém, protože zadání je napsané spíš jako volné povídání a nemá oddělené jednotlivé požadavky a už vůbec je nijak nekategorizuje dle důležitosti.

### **Rozdělení do kategorií**

*Vlastní proces sběru požadavků*

*Role v procesu sběru požadavků*

*Rozsah sběru požadavků*

*Nástroje*

### **Vlastní proces sběru požadavků**

– *Máte popsany proces řízení požadavků?*

Ne, někdy je součástí analýzy.

– *Jak nejlépe rozplánovat sběr požadavků, aby proběhl co nejefektivněji?*

– *Jak efektivně plánovat/odhadovat čas na sběr a analýzu požadavků (hlavně když na začátku netušíme ani zhruba, kolik práce nás čeká a jaké překážky můžeme očekávat)?*

Osvědčily se otevřené workshopy (otevřený kick-off) kam pozvat co nejvíce osob. Oni jednak pochopí, o co v projektu jde, jednak mohou dodat své know-how.

– *Prioritu požadavků a jejich zařazení do určitých fází projektu může zákazník chtít vyhodnocovat až po kvantifikaci náročnosti/pracnosti, je vhodné na toto přistoupit?*

Uživatel (zákazník) musí mít seřazené priority požadavků a pak se omezuje podle disponibilních zdrojů. Toto ale lze použít pouze v kategorii „nice to have“.

– *V čem se hlavně liší metodika sběru požadavků pro projekt řízený podle metodiky "Vodopád" a podle metodiky "SCRUM" (nebo jiné prototypové metodiky)?*

Scrum toto nedefinuje, ten jen předepisuje provádět co nejefektivněji, hlavně nutí jít co nejdřív k zákazníkovi a získat zpětnou vazbu.

– *Jaké jsou praktické zkušenosti se sběrem požadavků na neIT projektech (tedy strojírenských, energetických, stavebních, rozvojových atd.), pokud někdo takové má?*

Moc se to neliší. Mimo IT je větší důraz na plnění legislativních požadavků.

### **Role v procesu sběru požadavků**

– *Kde začíná a končí role a odpovědnost projektového manažera při sběru požadavků?*

- *Jakou roli má projektový manažer při sběru požadavků?*
- *Do jaké míry by projektový manažer - dle nejlepší (nikoliv skutečné) praxe - měl na projektu současně působit jako subject matter expert?*
- *V jaké míře by se odbornost projektového manažera měla projevit při sběru či definici požadavků?*
- *Lze nalézt nějaké odlišnosti v pojetí role projektového manažera při sběru či definici požadavků dle komplexnosti projektu či odvětví (např. bankovníctví, telekomunikace, atd.)?*
- *Je pro sběr požadavků lepší BA s hlubokou znalostí "core businessu" zákazníka nebo je lepší BA se zkušenostmi a znalostmi z vývoje SW?*

Hlavně musí mít dobrého Business Analytika. BA může dokonce pomoci navádět uživatele. Jsou-li kvalitní procesy, pak PM nemusí být subject matter expert.

- *Jak nejlépe přimět zákazníka o co nejdetailnější popis požadavku?*

Podpořit kreativitu; vzbudit zájem; vysvětlit rizika plynoucí z toho, když se to neudělá. Včas předvést prototyp.

- *Kdo na projektu má usměrňovat požadavky zákazníka tak, aby byly konzistentní a směřovaly ke konečnému, smysl dávajícímu produktu? V podstatě nechcete mít seznam požadavků, které dohromady nejdou uskutečnit.*

Business Analytik.

- *Z komunikační matice je zřejmé, kdo a jak může požadavky zadávat. Jak se vypořádáváte s dalšími uživateli, kteří mají silný neformální vliv a chtějí prosadit "své" požadavky?*

Je třeba provést revizi komunikační matice a pak na nové požadavky provést změnové řízení.

- *Jak správně vymezit okruh stakeholderů, kteří budou osloveni aby předložili své požadavky na projekt?*

Za každou skupinu (typ) stakeholderů mít jednoho zástupce.

### **Rozsah sběru požadavků**

- *Jakou zvolit podrobnost požadavků na projekt? A jaká míra detailu požadavků se vám osvědčuje?*

Velice záleží na typu projektu i zákazníka.

- *Kdy se sběrem požadavků skončit? Jak rozpoznám, že už vím vše podstatné?*

Je třeba hlavně kompletně popsat záměr, tedy PROČ?. Pak už záleží na sponzorovi, jaká rizika je ochoten unést, protože čím déle dělám sběr, tím více pálim zdroje, ale rizika by se měla snižovat.

### **Nástroje**

- *Jakým způsobem začínáte sbírat požadavky na projekt? Např. pouze písemné zadání od zadavatele, nebo společný workshop, na kterém se požadavky teprve definují?*

Osvědčily se otevřené workshopy (otevřený kick-off) kam pozvat co nejvíce osob. Oni jednak pochopí, o co v projektu jde, jednak mohou dodat své know-how.

- *Sbírat „manuálně“ (tzn. např. via modifikovaná SWOT, „lístečk. metoda, BRNST/BRNWR atp.), či s využitím nějakého SW balíku“? Pokud SW - jaký + zkušenosti?*

Existuje na to celá řada kreativních metodik.

- *Má někdo zkušenosti s praktickým používáním requirements traceability matrix? Je nějaký příklad?*

Jsou zkušenosti s vertikální trasovatelností, tedy od zadání požadavku až po výstup. Je to důležitý nástroj řízení rozsahu. Existuje také horizontální trasovatelností, uvádějící závislosti mezi požadavky, ta je pro rychlé posouzení změn. Tu nikdo z účastníků nepoužívá.

- *Je výhodné tlačít podílňíky do využívání podpůrných nástrojů, definovaných struktur tabulek nebo dokonce používání „metajazyka“ definujícího obsah/strukturu věty?*

Výhodné to často není. Může se suplovat např. tím, že ke každému požadavku existuje akceptační kritérium. Nesmí tam zůstat nejednoznačnosti (např. formulační), je třeba získat jistotou, že všechny strany to zadání chápou shodně.

- *Kolik účastníků používá koupený (nebo vlastní) nástroj a kolik lidí používá Excel?*

Enterprise Architect, DORS (IBM), Kalibr.