



## Pozvánka

Na **16. března do 17:30** připravujeme diskuzi na téma Projektové vzdělávání. Nakolik by měli členové projektového týmu být vzděláni v této oblasti? Je vůbec rozumné po členech určitých projektových týmů požadovat znalosti projektové metodiky? Není poučený zdravý rozum a cit nakonec nejlepší? Jaký je váš názor? Přijďte diskutovat! Sejdeme se na známém a oblíbeném místě na adrese Hvězdova 1716/2b (Raiffeisen bank, za nákupním centrem u metra Pankrác), nezapomeňte k přihlášce doplnit praktickou otázku!

V dubnu budeme opět po roce grilovat zkušeného projektového manažera. Grilování je postaveno na přímé interakci grilovaného s publikem, účastníci mohou klást i „nepříjemné“ otázky, především se ptát na to, co se nepovedlo a jaké poučení z toho vzniklo. Cílem je především odnést si z tohoto setkání jak se daný člověk staví k nepříjemným situacím. Grilovat budeme osobu velice známou, hlavního hybatele firmy PM consulting, Jana Doležala. Má zkušenosti především s projekty a produkty z IT, strojírenství, elektrotechniky, akademického i veřejnoprávního sektoru. Projektovému řízení se aktivně věnuje od roku 2001, agilním přístupům pak od roku 2014. Sejdeme se u něho ve firmě PM consulting, a to 13.4.

V květnu budeme diskutovat o práci s požadavky v našich projektech. Požadavky jsou základem projektového řízení. Ať už v klasickém projektovém řízení, v němž jsou známým způsobem ověřovány, dekomponovány a postupně transformovány do úkolů. Nebo v agilním pojetí, kde postupně směřují do back-logu či obdobných struktur. Jak vy pracujete s požadavky? A jak s nimi pracují ostatní? Co se osvědčuje a co ne? Porovnejte své zkušenosti s ostatními účastníky, nepochybně odejdete s novými podněty. Diskuze proběhne 18. května.

Také tady rádi čtete příspěvky doc. Bartošky pod názvem O rizicích vážně nevázně? Věnuje se v nich různým aspektům práce s riziky a objasňuje základy činnosti s nimi. Nejsou ale určeny jen juniorům (jakkoliv na ně cílí primárně), ale vyvolal již i zajímavé mailové diskuze. Poslechněte si tedy tyto informace a využijte možnost diskutovat o nich s autorem. Poslední předprázdninové setkání proběhne právě s ním a na toto téma dne 15.6.

Na všechny akce se lze přihlásit, a to prostřednictvím [webu](#), nebo emailem na adresy [Igor.Luhan@mypmi.eu](mailto:Igor.Luhan@mypmi.eu) nebo [Jaroslav.Barta@mypmi.eu](mailto:Jaroslav.Barta@mypmi.eu). Vaše případné připomínky k chystanému programu očekáváme tamtéž. Budeme rádi i projevíte-li zájem o konání některé z chystaných akcí u Vás.

## Co se stalo

V únoru proběhla za velkého zájmu přednáška na téma **Zkušenosti s aplikací SAFE**. Je to metodika, která pomáhá implementovat lean - agile principy v rozsahu

## Obsah

- \* Pozvánka
- \* Co se stalo
- \* O řízení rizik, vážně nevázně, tentokrát o kvantifikaci rizik
- \* Požadavky na kvalitu

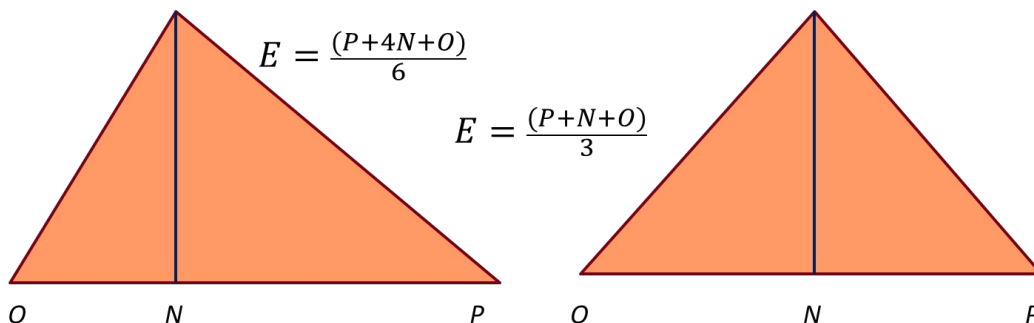


celé firmy. To znamená v projektech, kde jsou zainteresovány desítky až stovky osob. Metodika je určena pro všechny úrovně organizace, které se aktivně podílí na vývoji nových produktů, služeb. Přednášel Petr Lev ze společnosti Symphera. Přednáška i následující diskuze byly plné zajímavých a praktických postřehů. Škoda jen, že ji nešlo nahrávat, protože obsahovala i know-how přednášejícího.

## O řízení rizik, vážně nevázně, tentokrát o kvantifikaci rizik

Kvantifikace rizik nebývá v projektech a v projektových týmech při hodnocení rizik obvyklá. Mnohdy si tým vystačí s „kvalitativní analýzou“, která dle standardů PMI je užívána v podobě slovní a bodovací stupnice – tento přístup je dostačující, viz předchozí díl našeho seriálu. Neboť cílem je vždy prioritizace rizik, tj. možnost srovnání rizik mezi sebou z hlediska důležitosti při prevenci a vynakládání zdrojů. Ovšem jsou případy, kdy je třeba riziko jednoznačně vyčíslit. Příkladem může být potřeba vyjednávání se sponzorem o dopadu možného rizika a související výše rozpočtu na rizika. Tam je možné uvažovat o užití např. trojúhelníkového rozdělení (optimistická hodnota, nejčastější hodnota, pesimistická hodnota), intervalového rozdělení (optimistická a pesimistická hodnota) nebo i o výpočtu za pomoci simulace (užití např. metody Monte Carlo).

Trojúhelníkové rozdělení, alias vážený průměr (E) s nejčastější hodnotou (N):



Trojúhelníkové rozdělení je výhodné pro kvantifikaci rizik v okamžiku, kdy známe optimistickou hodnotu dopadu (O), pesimistickou hodnotu dopadu (P) a nejčastější hodnotu dopadu (N). Nejčastější hodnotou (ve statistice modus) se rozumí takový dopad, který je obvyklý, resp. obvykle nakonec nastane, je zkušeností mnoha kolegů i naší dlouhodobou zkušeností a oprávněným odhadem, ale jistotu v něm pro dané riziko v našem projektu nemáme, neboť musíme počítat i s pesimistickým scénářem. Rozdělení hodnot potom může mít různý tvar. Na obrázku vlevo je nejčastější hodnota blízká optimistické, tj. „obvykle to dopadne lépe“. To je „klasická“ podoba trojúhelníkového rozdělení, která se obvykle užívá. Pro účely rizik může být ale zavádějící, neboť přece „věci dopadají spíše hůře“. Ale pro účely vyjednávání se sponzorem o velikosti rozpočtu na rizika může mít svůj význam – hrozby nevidíme pro projekt tak špatně, jsme optimisté. Zatímco na obrázku vpravo je nejčastější hodnota blízká středu rozdělení – naše dlouhodobá



zkušenost se blíží střední hodnotě dopadu posuzovaného rizika (ale není totožná!). K uvedeným tvarům trojúhelníku potom náleží určitý výpočet váženého průměru (střední hodnota rozdělení,  $E$ ). V případě obrázku vpravo se potom jedná o prostý vážený průměr, který také má své místo – při vyjednávání o rozpočtu na rizika jsme spíše neutrální, nebo i sponzor je neutrální, tj. významně se neobává ani není optimistou.

U trojúhelníkového rozdělení je dopad rizika citlivý na umístění nejčastější hodnoty, kterou však často nemusíme znát, nemusíme si být s ní jistí. V takovém případě můžeme použít modifikaci trojúhelníkového rozdělení, tj. upravený třibodový odhad, v kterém nejčastější hodnota je zastoupena parametrem a pro vyjádření naší míry optimismu:

$$E = \frac{aP+O}{1+a}$$

Modifikovaný třibodový odhad (trojúhelníkové rozdělení) může být pro nás velmi atraktivní. Parametr  $a$  zastupuje naši nebo sponzorovu míru optimismu či pesimismu. Parametr  $a$  chápeme jako index v rozsahu hodnot 0 až nekonečno, kdy hodnota 0 znamená „bezbréhý“ optimismus, hodnota 1 příklon k neutrálnímu postoji (odhad v podobě prostého průměru), zatímco hodnota 2 a vyšší až „zoufalý“ pesimismus. Parametr  $a$  zde modeluje tvar trojúhelníkové rozdělení dle našich preferencí nebo postoje sponzora. Parametr také může vycházet ze zkušeností s daným typem projektu, zdrojů, technologií nebo z posuzované oblasti rizika. Tento přístup se nám velmi hodí i pro simulaci rizik (modelování preferencí stakeholderů).

Nehovořili jsme zde však o výskytu rizika, pro jeho přímý výpočet je trojúhelníkové rozdělení spíše nevhodné. Pokud však použijeme trojúhelníkové rozdělení pro odhad dopadu, výskyt rizika poté můžeme stanovit pomocí jeho distribuční funkce nebo odhadnout zjednodušeně v podobě výpočtu dle rovnoměrného rozdělení (nejčastější hodnotu, vrchol trojúhelníku, zde zanedbáváme):

$$V = \frac{E-O}{P-O}$$

A jak by to bylo s užitím intervalového nebo rovnoměrného rozdělení pro kvantifikaci rizika? Nebo jak užitečné mohou být simulace při analýze a kvantifikaci rizik? To už si ponechme pro jiný díl našeho seriálu. Pro dnešek bylo matematiky dost, ač manažerské a dle standardů PMI.

Doc. Ing. Jan Bartoška, Ph.D.



## Požadavky na kvalitu

Náš dlouhodobý přispěvatel Ivan Valíček mi ze Švýcarska popsal jeho pohled na rozdíly v kvalitě u nás a tam. Rádi se se Švýcarskem poměříme v jejich platech a životní úrovni. Není ten rozdíl ale hlavně v požadavcích na kvalitu naší práce? Ivan píše: „Během Covidu a ještě v minulém roce jsem pracoval pro švýcarskou SW filiálku, která zastupuje pražskou firmu. Zde jsem opět zjistil, že kvalita SW není na úrovni CH vývojářů. Tady jsou zákazníci nároční a není-li něco kvalitní, tak není zájem a vyřízeno. V Čechách stále stačí, že SW dodavatel se alespoň o zákazníka zajímá, dá se s ním mluvit a dříve nebo později řešení přijde. Z praktického příkladu při problému s datovou bankou zákazníka by to bylo v CH na pohovor "na koberečku", t.j. eskalace na vedení firmy a její jasně definované očekávání. V Čechách se odstranění chyby po nějakém týdnu bralo jako hrdinský



čin a vrchol umění, včetně gratulace od vedení. Takže vývojářská kultura je stále rozdílná a nová agilní metoda kvality SW vůbec nepřidává.“

Zajímavé je i srovnání v kvalitě zpracování diplomových prací. Mohu z vlastní zkušenosti potvrdit, že jazyková úroveň není v průměru valná, převažují diplomové práce s hrubkami a gramatickými chybami a jsou i práce, kde celé části textu nedávají smysl. Ivan k tomu píše: „Tady každý usiluje o bezchybný text a dělá pro to i řadu opatření, např. práci nechá

zkontrolovat profesionálem, a to se jedná jen o jazykovou úpravu. V diplomkách v ČR jsem nacházel běžně chyby, které by ani maturant neměl dělat. Bohužel snaha je vyhledat nestala již za námahu.“ Doplním: to by si ale musel rezervovat diplomant čas na opravy a korekturu a neodevzdával by práci ještě s mokřým lepidlem z vazby. A potažmo to znamená plánovat si čas, tedy myslet projektově. Nechám vás hádat, zda všichni adeпти oboru Projektové řízení takhle uvažují.

Abych nebyl jednostranný, požádal jsem o názor na rozdíly i umělou inteligenci.



Tady je její vyjádření: „Rozdíly v důrazu na kvalitu v České republice a ve Švýcarsku lze pozorovat na mnoha úrovních.

Začněme tím, že ve Švýcarsku je kvalita považována za klíčový prvek úspěchu. Švýcarské produkty jsou většinou velmi kvalitní a spolehlivé, což je způsobeno přísnými standardy a kontrolami kvality, které jsou v této zemi běžné. Švýcaři si cení dobrého zpracování, trvanlivosti a funkčnosti produktů, a to i za vyšší cenu.

V České republice je situace odlišná. Zatímco některé značky a výrobky jsou vynikající kvality, většina produktů se snaží být spíše levná než kvalitní. Mnoho spotřebitelů zde hledá hlavně nízkou cenu, což vede k tomu, že některé výrobky jsou hůře zpracované, méně trvanlivé a méně spolehlivé.

Další rozdíl lze pozorovat v přístupu k opravám a údržbě produktů. Ve Švýcarsku jsou opravy a údržba běžnou součástí spotřebitelské kultury, a lidé jsou ochotni platit vyšší cenu za výrobek, který je možné opravit a udržet v dobrém stavu po mnoho let. V České republice se naopak často spoléháme na levnou výměnu výrobku za nový, pokud se něco rozbije nebo nefunguje správně.

V neposlední řadě lze pozorovat rozdíly v oblasti služeb. Ve Švýcarsku je obecně očekáváno, že služby budou vynikající kvality, a je obvyklé, že se o zákazníka pečuje na vysoké úrovni. V České republice jsou služby často založené na rychlosti a efektivitě, což může vést ke snížení kvality a individualizace přístupu k zákazníkovi je často méně výrazná.

Závěrem lze říci, že Švýcaři jsou většinou ochotni zaplatit vyšší cenu za kvalitní produkt, zatímco v České republice je často preferována nízká cena před kvalitou. Tento rozdíl se projevuje nejen v oblasti produktů, ale i v oblasti služeb.“

A mne napadá: opravdu jsme tak bohatí, abychom si mohli dovolit kupovat levné šunty, které nic nevydrží? Ale ještě důležitěji: není divné, že mezi projektovými manažery se tále setkávám s překvapením, že v každém projektu jsou dvě kvality. Jedna se váže na produkt projektu a ověřuje se akceptací, to všichni známe. Ale pak je i kvalita řízení projektu vázaná na heslo „Fit for use“. Na ni určitě nalezpominíte!

Ivan slíbil sepsat příspěvek o zajištění kvality softwaru jeho pohledem, tedy pohledem člověka, který se pohybuje ve švýcarském prostředí. Budeme se těšit. A jaký je váš názor?

## Redakční rada

Igor Luhan  
Jan Bartoška  
Stanislav Bílek  
Tomáš Szaszi  
Jiří Svoboda

Projektový  
Underground ©

2022  
[www.mypmi.eu](http://www.mypmi.eu)