

MÔŽE KAPITÁN RIADIŤ LOĎ BEZ KOMPASU?

Ak nemonitorujete svoj projekt, nemôžete ho kontrolovať. A ak projekt nie je pod kontrolou, jeho výsledok je nepredvídateľný.

Michal Chylik

Slovenská technická univerzita
Fakulta informatiky a informačných technológií
Ilkovičova 3, 842 16 Bratislava
michal.chylik[zavináč]gmail[.]com

Abstrakt. Je všeobecne známe, že základ úspechu projektu je v presnom, no rozumnom stanovení cieľa a podrobnom naplánovaní krokov, ktoré vedú k tomuto cieľu. Projektový manažment sa tejto problematike venuje a definuje veľké množstvo teórií, ktoré by mali manažérovi pomôcť k efektívnemu využívaniu zdrojov, vytvoreniu plánu projektu, určeníu a vyvarovaniu sa možným rizikám. V konečnom dôsledku pomáha k dotiahnutiu projektu do úspešného konca. Projektový manažment v súčasnosti ponúka veľké množstvo podporných nástrojov pre uľahčenie činností vývojového tímu. V eseji sa zaoberám predovšetkým podpornými nástrojmi plánovania projektu a otázkam týkajúcim sa využívania týchto nástrojov. Prečo nástroje nepoužíva každý, keď ich prínos je očividný a rozobratý vo veľkom množstve prác renomovaných odborníkov v tejto oblasti? Čo odrádza manažerov od používania nástrojov? Je to len nevedomosť o ich existencii, či aj nedôvera v ich prínos? Je používanie podporných nástrojov vhodné aj pre menšie spoločnosti s menším počtom členov vývojových tímov?

Kľúčové slová: Manažment podporných činností, Projektový manažment, Riadenie projektov, Podporné nástroje projektového manažmentu, Podporné nástroje plánovania projektu

Úvod

Je všeobecne známe, že na to, aby bola spoločnosť úspešná, musí neustále zvyšovať kvalitu produktov a spokojnosť zákazníkov, pri znižovaní nákladov a času potrebného na výrobu produktov [1]. Problémom je, ako dosiahnuť posúvanie hodnôt každej z týchto kritických premenných tým správnym smerom. Riešenie tohto problému zjavne nie je triviálne, dôkazom je veľké percento neúspešných projektov a spoločností, ktoré sa nedokázali dlhodobo etablovať na trhu. Byť úspešným je cieľom každej spoločnosti a projektu, preto sa v 50. rokoch dvadsiateho storočia začalo na veľké projekty aplikovať odvetvie manažmentu, ktoré sa tomu špeciálne venuje, teda projektový manažment.

Napriek tomu, že odvtedy prešlo vyše šesťdesiat rokov, najmä malé spoločnosti stále nevyužívajú výhody navigačného systému, ktorým projektový manažment pre projekt je. Nehovoriac o tom, že spoločností, ktoré využívajú podporné nástroje, je ešte menej [2].

Projektový manažment

Projektový manažment je podľa jednej z mnohých definícií plánovanie, organizovanie, riadenie a kontrola zdrojov pre dosiahnutie konkrétneho, jednorazového cieľa do stanoveného času a s konečným rozpočtom [4]. Základnými technikami v počiatkoch projektového manažmentu boli výpočet kritickej cesty a metóda PERT. Za posledných šesťdesiat rokov sa však značne vyvíjal a v súčasnosti existujú pre potreby projektových manažérov stovky pomocných nástrojov a techník.

Prínos, ba dokonca až nevyhnutnosť manažovania projektov už dávno pochopila drvivá väčšina nadnárodných spoločností a stále viac sa využíva aj v malých projektoch. Ak sa však pozrieme do slovenských pomerov, faktom je, že napriek výhodám všeobecne známym každému, kto sa aspoň čiastočne zaujíma o danú problematiku, väčšina projektov nie je dostatočne monitorovaná a riadená.

Dôvodov je viacej a konkrétnejšie sa im budeme venovať v ďalších častiach eseje.

Monitorovanie projektu

Ak nemonitorujeme svoj projekt, nemôžeme ho kontrolovať. A ak projekt nie je pod kontrolou, jeho výsledok je nepredvídateľný [3]. Otázkou je, či si manažéri uvedomujú, že projekt nemajú pod kontrolou. Nejaký spôsob kontroly si každý manažér u svojich zamestnancov zavedie. Či už je to písanie denných alebo týždenných hlásení o vykonanej práci, alebo náhodné kontroly stavu projektu a jednotlivých úloh. Ide však o naozaj nesystematické sledovanie projektu a jeho efektívnosť je minimálna. Jednak sú to väčšinou hlásenia posielané e-mailom a preto v nich osoba, ktorá si ich žiada, nemá žiadny systém. Nedokáže ich vyhodnocovať a vyvodiť z nich závery, preto sa stávajú bezcennými. Takto k nim pristupujú aj samotní zamestnanci a tak sa z hlásení stáva len akési nutné zlo, ktoré neprináša v konečnom dôsledku žiadne výhody pre manažéra.

Efektívne monitorovanie projektu je náročné. Mnoho veľkých zlyhaní v obrovských softvérových projektoch vyšlo na povrch až po ich nasadení do prevádzky [3]. Takáto situácia nastáva v dvoch prípadoch. Prvým prípadom je neschopnosť manažéra, ktorý napriek rôznym ukazovateľom nedokáže správne vyhodnotiť riziká a predísť problémom. Tu zlyhal ľudský faktor a ani najinteligentnejšia pomocná technika či nástroj by nezabránil

zlyhaniu. No druhým, častejším prípadom, je nedostatočná informovanosť manažéra, v dôsledku ktorej nastane zlyhanie.

Projekt sledujeme aby sme sa uistili, že ide podľa plánu, že sa dodržiavajú stanovené ciele. Sledovanie projektu napomáha odhaleniu problémov v ich zárodku ako aj pri ich odstraňovaní [3].

Podporný nástroj ako kompas

Existencia stoviek nástrojov pre podporu projektového manažmentu nám napovedá, že asi pôjde o niečo, čoho použitie by sme mali prinajmenšom zvážiť. Nástroje možno deliť do viacerých skupín podľa ich využitia. Najznámejšími sú nástroje na podporu plánovania projektu, sledovanie chýb, vytváranie hlásení či efektívne využívanie zdrojov. Existujú aj také, ktoré zahrňujú viacero, či všetky z vyššie uvedených. V mojej eseji sa sústredím predovšetkým na nástroje pre podporu plánovania.

Automatizované nástroje pre podporu projektového manažmentu sú považované za efektívny spôsob zlepšenia premenných vývoja softvérového projektu ako kvalita a produktivita. Pre efektívne využitie nástroja je ale potrebné pochopiť spôsob, akým nástroj dokáže ovplyvniť premenné [4].

Prečo kapitán odmieta kompas?

Otázka, ktorú si môže položiť viacero manažérov pred tým ako sa rozhodnú pre používanie podporného nástroja, je, či používanie nástrojov nepredĺži v konečnom dôsledku čas potrebný na vykonanie samotnej úlohy [1]. V niektorých prípadoch, najmä ak ide o ľahšie úlohy, s menšou časovou dotáciou, môže k tomuto na prvý pohľad negatívne dôsledku používania podporného nástroja dôjsť [4]. K splneniu samotnej úlohy sa totiž pridáva administratíva, teda čas potrebný na zaznamenanie progresu či splnenia danej úlohy do nástroja. Ak sa však pozeráme na projekt globálne, čo je v prípade, že má byť úspešný, správny pohľad, vidíme prínos nástroja pre projekt. To, že každý človek v projekte si vie v reálnom čase pozrieť v akom stave je každá z úloh je niečo, čo je bez použitia podporného nástroja prakticky nedosiahnuteľné.

Priame náklady na zadováženie nástroja sú ďalším dôvodom, prečo ich manažéri často zamietajú. Tento problém sa týka najmä malých spoločností, pre ktoré sú všetky náklady, ktoré sú nad rámec nevyhnutných, veľkým problémom. Je zrejmé, že najviac propagované nástroje sú komerčné a tie sú využívané aj všetkými veľkými spoločnosťami. A manažér, ktorý nie je zorientovaný v problematike, netuší o alternatívne k nim, teda softvéroch s otvoreným zdrojovým kódom, ktoré už v súčasnosti dosahujú vysokú kvalitu a sú prakticky rovnocenným nástrojom pre potreby menších spoločností. Takže malým spoločnostiam, ktoré nie sú ochotné obetovať finančné zdroje na veci, ktoré nie sú priamo nevyhnutné, je vhodné odporučiť jeden z kvalitných nástrojov s otvoreným zdrojovým kódom.

Ďalším problémom v slovenských reáliách je vzdelanie a špecializácia manažérov. Pozíciu manažéra často zastáva človek, ktorý na to nemá vzdelanie a ani ochotu vzdelávať sa v tejto oblasti. A ak aj má vzdelanie, väčšinou ide o tzv. všeobecných manažérov či špecializovaných na inú oblasť ako tú, v ktorej nakoniec pôsobia. Tým vzniká veľké

4 Michal Chylik

množstvo ťažkostí. Manažér, ktorý nemá prehľad ani len čo sa týka manažmentu ako takého, nemôže byť dobrým manažérom. Schopnosť byť dobrým manažérom je veľmi podceňovaná, všeobecne prevláda mylný názor, že manažérom dokáže byť každý. Potom vznikajú situácie, keď o niektorých základných princípoch manažmentu alebo podporných nástrojoch pre vývoj projektu, musí manažéra poučovať uvedomelý zamestnanec. Zamestnanec, ktorého by mal daný manažér riadiť.

V malých spoločnostiach dokonca dochádza k stavom, keď neexistuje žiadny manažér a jeho úlohy čiastočne plnia priamo majitelia či akcionári. Toto je absolútne nevhodný stav, ktorého výsledkom môže byť len chaos a neefektívne využívanie zdrojov, najmä ľudských.

Záver

Neexistuje spôsob akým zabezpečiť úspešnosť projektu, no existujú možnosti pre maximalizáciu šance, že projekt bude úspešný.

Majitelia spoločností, či aspoň ľudia plniaci úlohu manažérov v spoločnostiach, musia pochopiť nevyhnutnosť aktívneho riadenia projektu a jeho významu pre jeho úspech. Ak sa im to podarí a zároveň sa nezľaknú toho, že ide o nesmierne náročnú činnosť, sú na dobrej ceste k ďalšiemu dôležitému poznatku. Využívanie podporných nástrojov pre riadenie projektu nielen zefektívni ale hlavne spresní riadenie projektu. Nevyužitie podporných nástrojov sa dá porovnať s odmietaním používania kalkulačky s argumentom, že síce rátam denne 1000 príkladov, ale používam len základné operácie a to sa predsa dá počítat manuálne a zapisovať na papier. Otázna je ale efektívnosť výpočtov a skutočnosť že výsledky budem mať len na papieri a teda nikto iný nebude mať k výsledkom mojej činnosti prístup. Používanie podporných nástrojov je jednoznačne nesmiernym prínosom.

Pravdaže, kapitán dokáže riadiť loď aj bez kompasu. Za priaznivých poveternostných podmienok dokáže každý skúsenejší kapitán udržať kurz. No len čo príde búrka, niet podľa čoho určovať kurz a dosiahnutie cieľového prístavu sa stáva z veľkej časti dielom náhody, či šťastia. A na ne sa žiadny správny kapitán spoliehať nemôže.

Použitá literatúra

1. Bruckhaus, T., Madhavii, N., Janssen, I. "The impact of tools on software productivity." *Software, IEEE, Volume 13, Issue 5*. 1996. 29-38
2. Fox, P. "Tapping the Right Tools," *Computerworld*, Vol. 36, No. 17. 2002. p. 43.
3. Mcconnell, S. „Tool Support For Project Tracking“ *IEEE Software*, 15(5). 1997. 119-120. IEEE Computer Society Press.
4. Tatnall, A., Shackelton, P. „Project management software-the fourth tool?“ *Software Education Conference, 1994. Proceedings*. IEEE, 1994. 320-325.

Annotation

Can captain steer the ship without a compass?

It is a generally known fact that the basic preconditions for a successful project lie in precise but reasonable designation of the target and in a detailed plan of steps that lead to the target. Project management is dealing with these issues and defines a vast number of theories that should help the manager to effectively make use of the resources, to create a project plan, and to determine and avoid potential risks. Effectively, it helps bring the project to a successful conclusion. Project management nowadays provides a large variety of supporting tools that make the tasks of the development team easier. This essay is predominately dealing with supporting tools of project planning and issues related with the utilization of these tools. Why doesn't everybody use these tools if their benefits are obvious and analyzed in a number of works by renowned experts in the field? What discourages the managers from using these tools? Is it just the ignorance of the existence of such tools or the lack of belief in their benefits? Is the utilization of support tools suitable for smaller companies with fewer development team members as well?