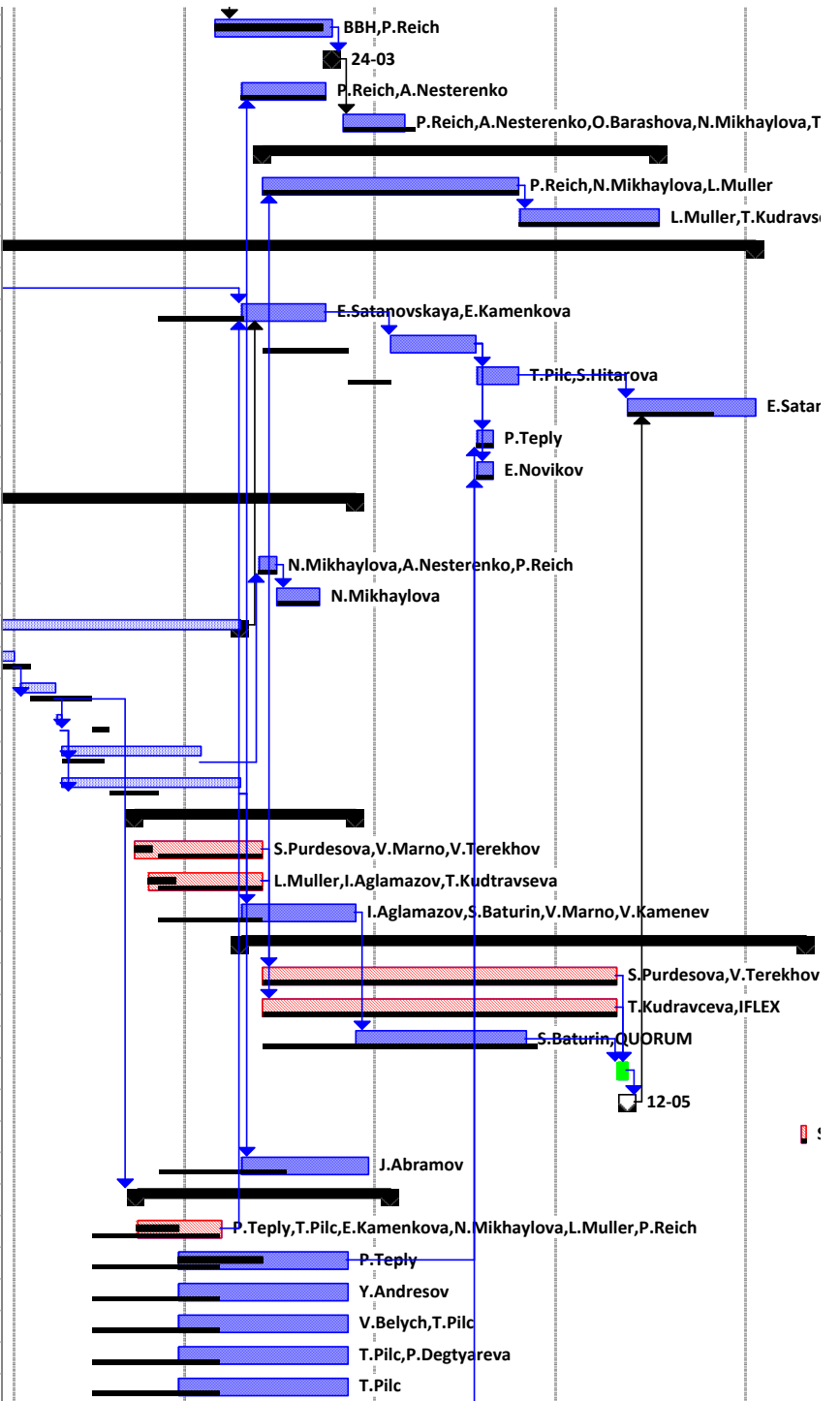


Harmonogram projektu a jeden méně obvyklý přístup

Ing. Pavel Reich

5	1.4	Master Contract discussion	15 dys?	06 Mar '06	24 Mar '06
6	1.5	Master Contract signature	0 dys	24 Mar '06	24 Mar '06
7	1.6	Project planning with SE	10 dys	10 Mar '06	23 Mar '06
8	1.7	Technical annexes	8 dys	27 Mar '06	05 Apr '06
9	1.8	NEXT STAGE PREPARING	45 dys	13 Mar '06	17 May '06
10	1.8.1	Next project stage Business definition	30 dys	13 Mar '06	24 Apr '06
11	1.8.2	Next stage FuncSpec for IFLEX	15 dys	24 Apr '06	17 May '06
12	2	STAFFING	96 dys	18 Jan '06	02 Jun '06
13	2.1	Needs definition	5 dys	18 Jan '06	24 Jan '06
14	2.2	Training preparing	10 dys	10 Mar '06	23 Mar '06
15	2.3	Texbooks	10 dys	03 Apr '06	17 Apr '06
16	2.4	B/O staff appointment	5 dys	17 Apr '06	24 Apr '06
17	2.5	Trainings for CC	15 dys	12 May '06	02 Jun '06
18	2.6	Training for Credit scoring	3 dys	17 Apr '06	20 Apr '06
19	2.7	Training for Debts. Collection	3 dys	17 Apr '06	20 Apr '06
20	3	SPECIFICATIONS	62.13 dys	02 Jan '06	28 Mar '06
21	3.1	Business Spec/ Product Definition	15 dys	02 Jan '06	20 Jan '06
22	3.2	Products check with SE	3 dys	13 Mar '06	15 Mar '06
23	3.3	Product description	5 dys	16 Mar '06	22 Mar '06
24	3.4	MODEL & PROCESSES	34.13 dys	23 Jan '06	09 Mar '06
25	3.4.1	Model & Processes - First version	7 dys	23 Jan '06	31 Jan '06
26	3.4.2	Studying of the model and processes in worki	4 dys	01 Feb '06	07 Feb '06
27	3.4.3	Common review meeting	1 dy	07 Feb '06	08 Feb '06
28	3.4.4	Underwriting instruction	17 dys	08 Feb '06	03 Mar '06
29	3.4.5	Model & Processes - Final version	21.13 dys	08 Feb '06	09 Mar '06
30	3.5	FuncSpec for B/O systems	26.13 dys	20 Feb '06	28 Mar '06
31	3.5.1	FuncSpec for HOMER	15 dys	20 Feb '06	13 Mar '06
32	3.5.2	FuncSpec for FLEXCUBE	13 dys	22 Feb '06	13 Mar '06
33	3.5.3	FuncSpec for QUORUM	13 dys	10 Mar '06	28 Mar '06
34	4	DEVELOPMENT	64 dys	10 Mar '06	11 Jun '06
35	4.1	HOMER solution in Brno	40 dys	13 Mar '06	10 May '06
36	4.2	IFLEX	40 dys	13 Mar '06	10 May '06
37	4.3	QUORUM	20 dys	29 Mar '06	25 Apr '06
38	4.4	Buffer	2 dys	10 May '06	12 May '06
39	4.5	IT changes ready	0 dys	12 May '06	12 May '06
40	4.6	June release	2 dys	10 Jun '06	11 Jun '06
41	4.7	Accounting methodology	15 dys	10 Mar '06	30 Mar '06
42	5	WORKING INSTRUCTIONS	29.88 dys	21 Feb '06	03 Apr '06
43	5.1	Discussions with SE	10 dys	21 Feb '06	06 Mar '06
44	5.2	Credit scoring rules	20 dys	27 Feb '06	27 Mar '06
45	5.3	Region Offices (incl. Moscow)	20 dys	27 Feb '06	27 Mar '06
46	5.4	Authorization & Business Security	20 dys	27 Feb '06	27 Mar '06
47	5.5	Archivation	20 dys	27 Feb '06	27 Mar '06
48	5.6	Registration	20 dys	27 Feb '06	27 Mar '06



Vytváření harmonogramů s využitím kritického řetězce (Critical Chain Project Management)

Využití „Teorie omezení“ pro řízení projektů
Dr. Eliyahu M. Goldratt, 1990

Důvody opoždění projektů jsou známé, ale klasické plánování je neřeší.

- Často více kritický je **nedostatek zdrojů** než náročnost řešeného úkolu.
- Jeden člověk řešící paralelně více úkolů si **priority** stanovuje často nesprávně; **přeskakování** a nedostatek koncentrace prodlužují délku celkem; ztrácí se v problémech, je stresován, neudrží si nadhled.
- Zkušení lidé neradi pracují „nadoraz“ a jsou pesimisté co se týče dostupnosti zdrojů, což způsobuje neodůvodněné rezervy-„vatu“ a jejich **řetězení**.
- Lidé neradi něco odevzdají „před termínem“, buďto aby neprokázali nesprávnost svého původního odhadu, svou zbytečnou opatrnost anebo proto, aby využili čas na **vylepšení řešení**. Tím jsou jimi intuitivně stanovené rezervy vždy spotřebovány.
- Na složitých projektech se objevují **nepředvídatelné a neplánované potíže** a vůbec je obtížné dosud nerealizované úkoly **přesně naplánovat**.
- Lidé mají tendenci nechávat všechno **na poslední chvíli**, a tím se všechno dostává na kritickou cestu.

Je řešením zvýšit disponibilní zdroje? Dát projektu vyšší prioritu? Zvýšit rozpočet? Posunout termíny?

- Vyřešíme, ale patrně jen dočasně:
 - Nedostatek zdrojů způsobený vyšší pracností úkolu
 - Chyby v plánování, jako důsledek nedostatečné znalosti řešeného úkolu
- Ale nevyřešíme všechny problémy:
 - Stanovování priorit a stresování z přeskokování mezi úkoly
 - Řetězení neproduktivních rezerv
 - Využití neočekávaného časového předstihu pro „vylepšování“
 - Studentův syndrom

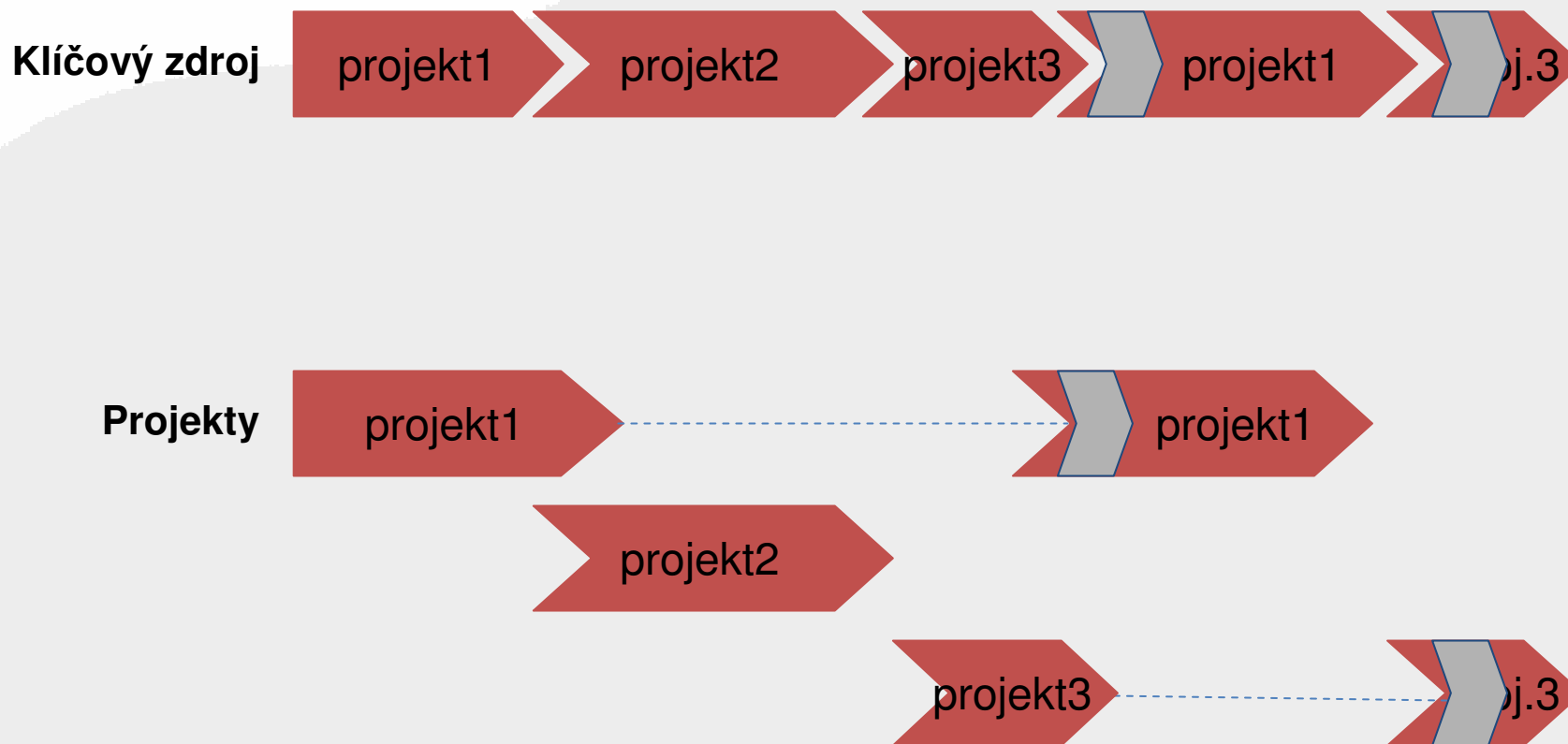
Podřízení celého projektu disponibilním kritickým zdrojům a jejich důkladné využití jsou pro úspěch kritické.

- Nedostatek zdrojů
- Nesprávně stanovené priority

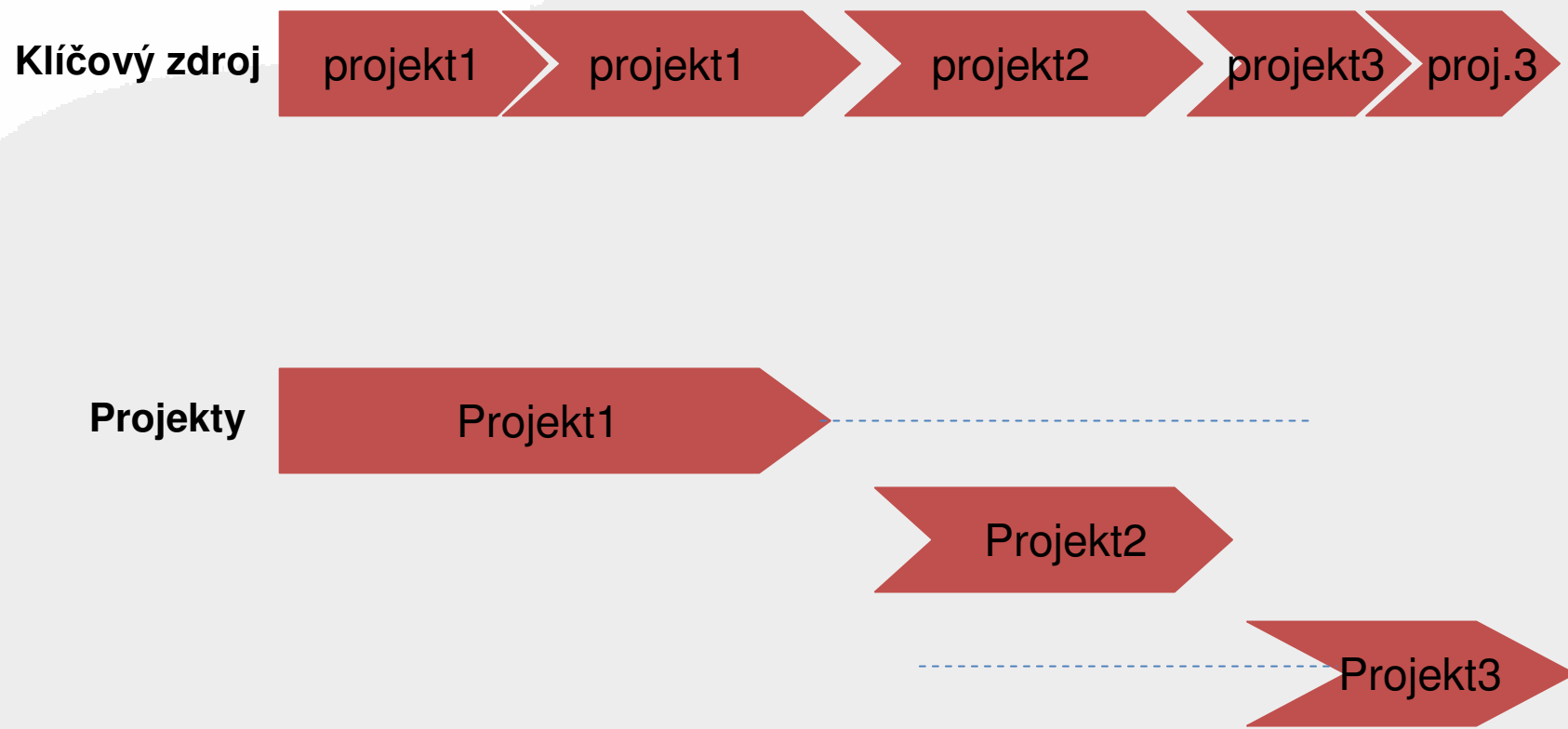
živelný
multitasking

Project Stagering
podřízení hmg
nejvytíženějšímu zdroji

Sdílení zdrojů na několika projektech současně bývá často pastí, protože důsledkem je nízká účinnost kritických zdrojů



Přeplánováním úkolů můžeme dosáhnout buď zkrácení doby nutné pro řešení úkolů nebo úsporu času pro kritický zdroj



Centralizace rezerv zabraňuje tvorbě neproduktivních časů, a tím zrealňuje co nejdřívější ukončení projektu

- o Nedostatek zdrojů
- o Nesprávně stanovené priority
- o Zkušení lidé neradi pracují „nadoraz“ - **řetězení rezerv** („vata“)
- o Lidé neradi něco odevzdají „před termínem“
- o **Obtížnost přesného plánování**
- o Tendence nechávat všechno na **poslední chvíli**

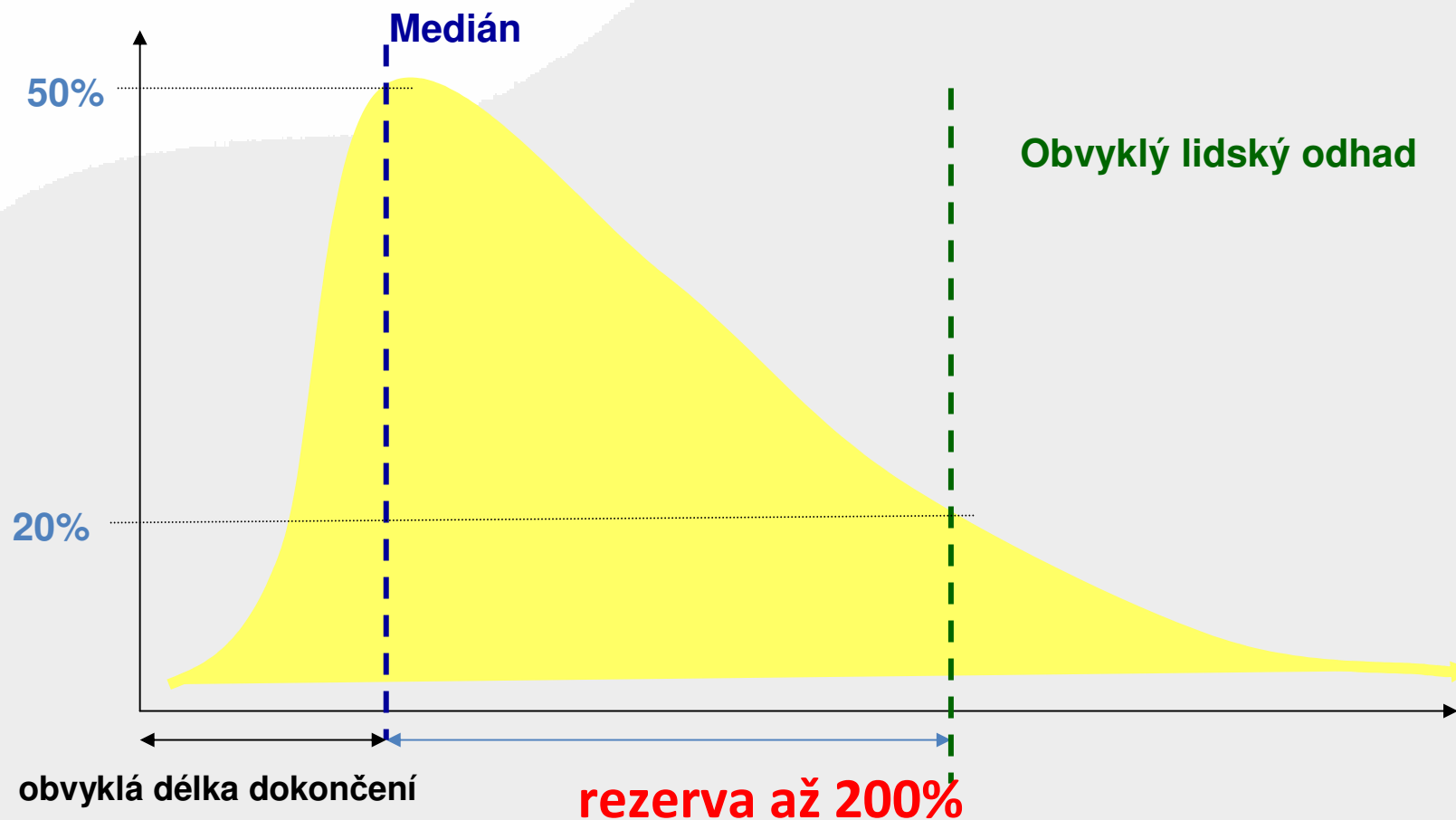
živelný multitasking

Project Stagering
podřízení hmg
nejvytíženějšímu zdroji

neproduktivní rezervy

Buffer Reporting
centrální správa, aktualizace
a rozpouštění časových nárazníků

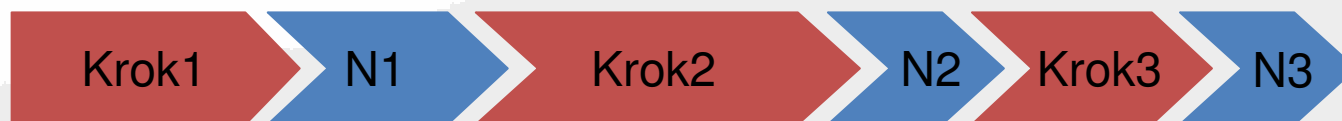
Pravděpodobnost, že se dílčí úkol dokončí včas
je ve skutečnosti vyšší, než obvykle lidé
odhadují



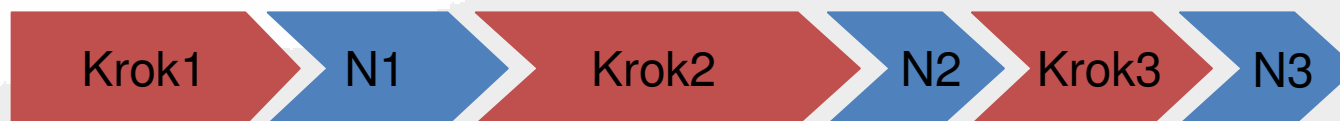
Shrnutí Teorie omezení

- Každý reálný systém v sobě zahrnuje minimálně jedno úzké místo - omezení. V případě, že by v systému žádné úzké místo nebylo, pak by systém (podnik) dosahoval svého cíle neomezenou rychlostí a v neomezeném množství. U systémů, jejichž hlavním cílem je dosahování zisku, by zisk nyní i v budoucnosti bez omezení narůstal.
- Odstraňování úzkých míst provádíme v 5 krocích:
 1. Identifikace úzkého místa – omezení
 2. Maximální využití výsledků práce úzkého místa (maximální produktivita úzkého místa je nezbytná pro další činnosti)
 3. Vše podříditi efektivnosti úzkého místa
 4. Rozšířit, odstranit „úzké místo“ (např. přidat zdroje)
 5. Začít znovu od začátku

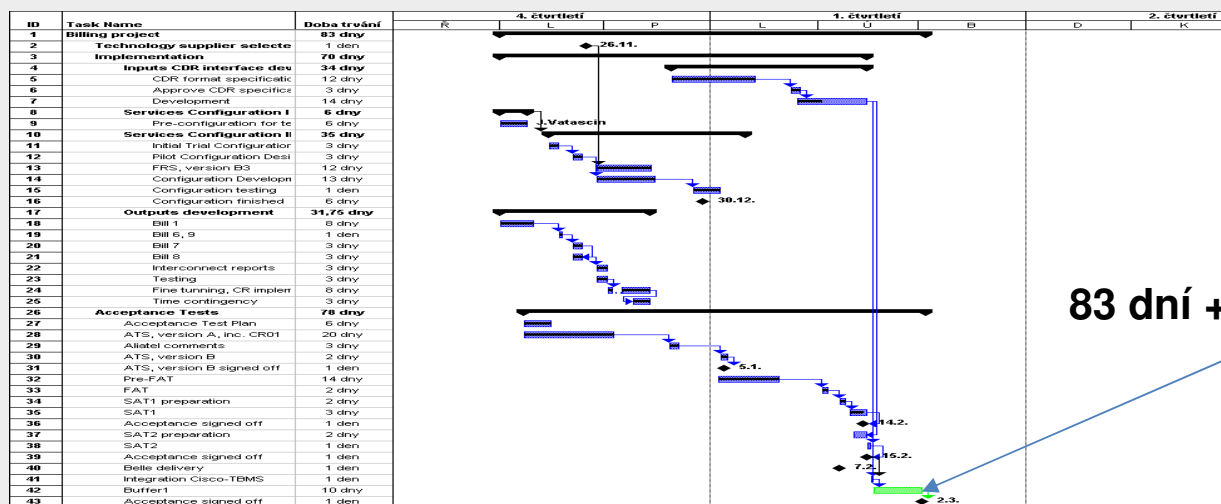
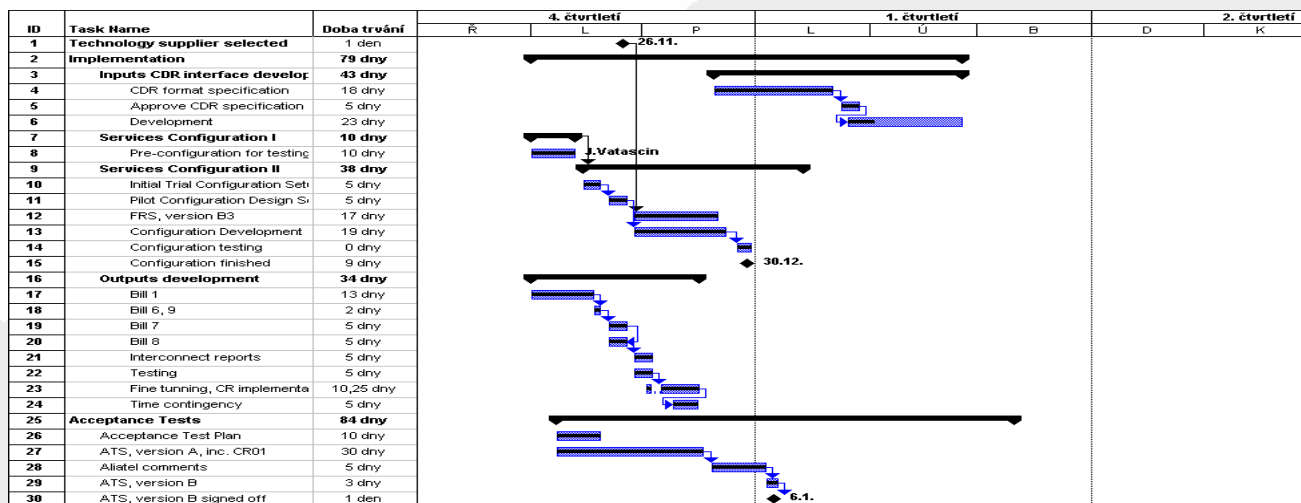
Pokud bychom centrální nárazník vytvořili součtem jednotlivých dílčích „rezerv“, nic bychom neušetřili...



Všechna rizika nikdy nenastanou současně,
takže můžeme centrální nárazník oproti
prostému součtu nárazníků zkrátit.



Pravděpodobnost, že všechny úkoly spotřebují více času, než je medián, se snižuje rychle s počtem úkolů



Komponenty CCPM řeší většinu omezení klasického plánování

- V projektu jsou nalezena úzká místa a vše je podřízeno potřebě „hladkého průchodu“ těmito místy
- Projekt je řízen s ohledem na kritické zdroje a jejich dostupnost
- Kritické zdroje jsou využívány co nejintenzivněji
- Hmg je sestavován s „čistými“ dobami trvání, tj. bez „rezerv“
- Úkoly jsou naplánovány těsně za sebou
- Rezervy jsou soustřeďovány do centrálních časových nárazníků
- Sledování plnění hmg spočívá i ve sledování čerpání centrálního nárazníku

Teorie a selský rozum

TEORIE

- Odstranění všech dílčích rezerv v jednotlivých činnostech sestavených podle klasické metody kritické cesty
- Vytvoření společné časové rezervy/nárazníku v projektu (projektový buffer) a jeho statistické zkrácení
- Vytvoření dílčích rezerv pro ochranu činností na kritické cestě (přípojný nárazníky – feeding buffers)
- Nalezení omezení limitující dřívější skončení projektu z hlediska zdrojů
- Vyřešení konfliktů strategických zdrojů v projektu i mezi projekty (multiprojektové řízení) a snížení jejich multitaskingu
- Monitorování postupu prací a zahajování následujících činností opravdu ASAP (wake-up-calls)
- Zrušení dosahování milníků jako metriky k hodnocení postupu na projektu a zavedení nové metriky: zbytkové časy v časových náraznících
- Přidávání zdrojů jen do míst skutečných kapacitních problémů

PRAXE

- Dobrá, ale jak identifikuji, co je “skrytá rezerva“ a co „nezbytně nutná doba“ pro 50% úspěch?
- Jsem „pánem“ všech strategických zdrojů? Přizpůsobí se ostatní mně, nebo já jim? Mám opravdu sílu ovlivňovat jiné projekty, nebo naopak se jim musím přizpůsobit? Jaké jsou priority? Co takhle kompromis – win-win?
- Projekt není ostrov – musím mít milníky alespoň k určení vazeb na jiné projekty.
- To se lehkou řečí ... jak odliším „skutečné kapacitní problémy“ od obyčejného skluzu jako důsledek lajdáctví?

Hloupí se nepoučí, chytrí se učí ze svých chyb a ti nejchytřejší z chyb těch druhých

- CCPM se nehodí na každý projekt! Nesnažte se o jeho násilnou implementaci.
- Nesnažte se být perfektní.
- Nelámejte násilím současnou praxi při využívání klasického plánování kritické cesty či sledování milníků. Je možná koexistence obou systémů.
- Sledování postupu práce, upozorňování na začátek a konec vypadá jako buzerace, odstraňování rezerv z činností jako arogance. Není to tak – to je podstata systému, nikoli jeho chyba. Buďte dobré mysli.

Pro teorii nezapomínejte na to nejdůležitější:
PM není o využívání chytrých metod, ale o řízení lidí

