

Skúsenosti s využitím
harmonogramu ako nástroja
riadenia dodávateľov na veľkých
projektoch

eFOCUS

IT konzult

Prax ako kritérium pravdy. Pohľad na projektový manažment

Ing. Jaroslav Prokop, PhD.
prokop@itkonzutl.sk
IT konzult, s.r.o.



Ako sme sa dostali k tejto téme?

- Radili sme zákazníkovi, ako tvoriť a udržiavať harmonogramy projektov. Školili sme ich ako pracovať so softvérovou podporou
- Na naozaj veľkých projektoch však výsledky neboli také, aké sme očakávali
- Nepotrebujeme ani rady, ani školenia – potrebujeme, aby to naozaj fungovalo
- Namiesto rád a školení sme začali robiť harmonogramy

Harmonogram?

- Nikto nepochybuje o tom, že harmonogram v určitej podobe je potrebný pre každý projekt
- Názory sa ale rozchádzajú v tom ako to robiť
 - Kto harmonogram vlastne viac potrebuje? Odberateľ alebo dodávateľ? Kto sa ním má zaoberať?
 - Stačí len niekoľko kľúčových termínov, alebo je potrebný podrobnejší harmonogram? Ak áno, do akej miery?
 - Stačí vytvoriť jeden harmonogram na začiatku a potom sa tým už nezaoberať, alebo je potrebné pracovať s harmonogram pravidelne? Ak áno, tak ako?
- Zameriame sa na veľké projekty riešené viacerými dodávateľmi

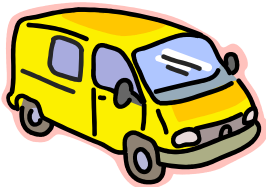
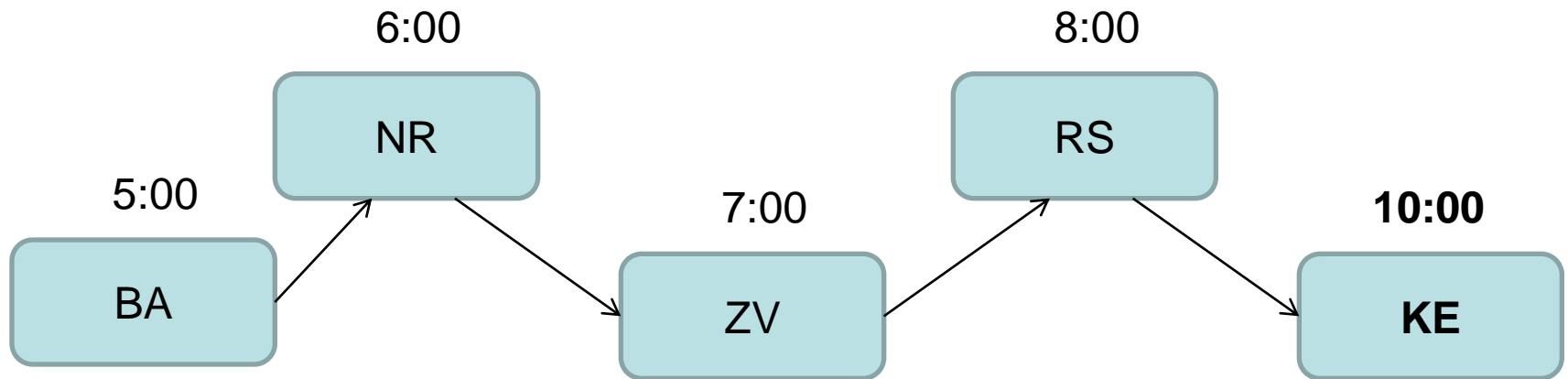
Záujmy odberateľa a dodávateľa

- Záujmy objednávateľa a zhotoviteľa z hľadiska dĺžky trvania projektu bývajú často protichodné
- Pre zhotoviteľa je zväčša výhodné, ak môže riešiť projekt čo najdlhšie s čo najmenším počtom ľudí (nedostatok kvalifikovaných ľudí, riziko nákladov s nadbytočnými kapacitami atď.)
- Pre objednávateľa je situácia úplne opačná
 - Čím dlhšie sa projekt rieši, tým dlhšie sú viazané financie, ktoré neprinášajú žiadny prínos
 - Objednávateľ zvyčajne potrebuje čo najskôr výstup projektu (havarijnú situáciu, trhová príležitosť, požiadavky legislatívy a pod.)

Postoje niektorých dodávateľov

- Na čo od nás chcete podrobný harmonogram? My naše termíny určite stihneme, nemusíte mať obavy
- Podrobný harmonogram nemá zmysel, veď aj tak to budeme robiť ináč a možno stihneme všetko skôr ako máme termín v zmluve
- Je to „šikanovanie“ (ak odberateľ požaduje od dodávateľa podrobnejší harmonogram ako v zmluve)

Harmonogram – význam pre kontrolu



Dodávateľ



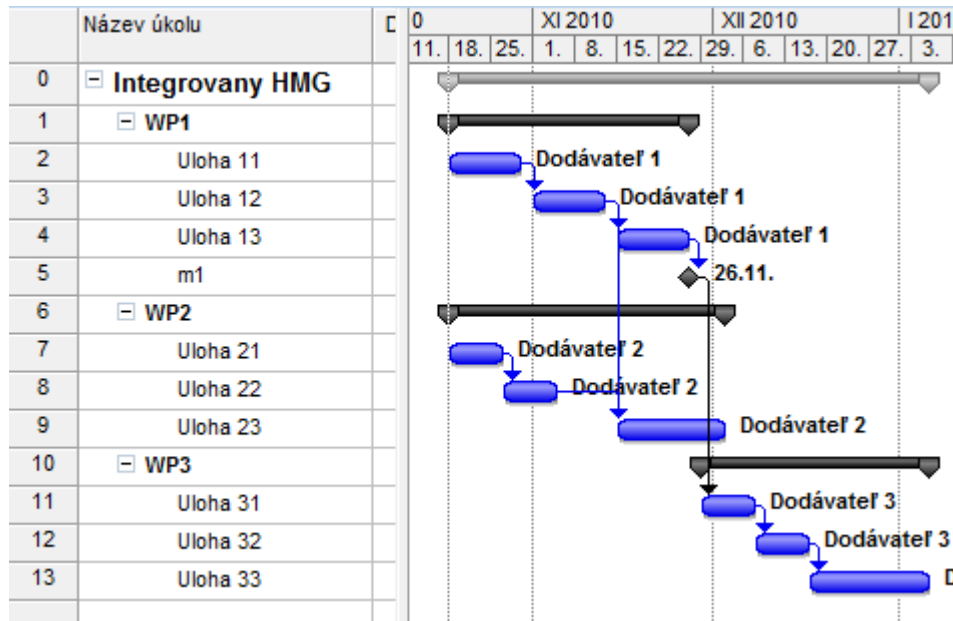
Požiadavka
odberateľa

| | Název úkolu | Zahájenie | Dokončenie | Dc | Út 19.X, 4 | Út 19.X, 5 | Út 19.X, 6 | Út 19.X, 7 | Út 19.X, 8 | Út 19.X, 9 | Út 19.X, 10 |
|---|-------------|-----------|------------|----|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| 1 | BA - NR | 5:00 | 6:00 | | | | | | | | |
| 2 | Nitra | 6:00 | 6:00 | | | | | | | | |
| 3 | NR - ZV | 6:00 | 7:00 | | | | | | | | |
| 4 | Zvolen | 7:00 | 7:00 | | | | | | | | |
| 5 | ZV - RS | 7:00 | 8:00 | | | | | | | | |
| 6 | Rim. Sobota | 8:00 | 8:00 | | | | | | | | |
| 7 | RS - KE | 8:00 | 10:00 | | | | | | | | |
| 8 | Košice | 10:00 | 10:00 | | | | | | | | |

Význam harmonogramu (HMG)

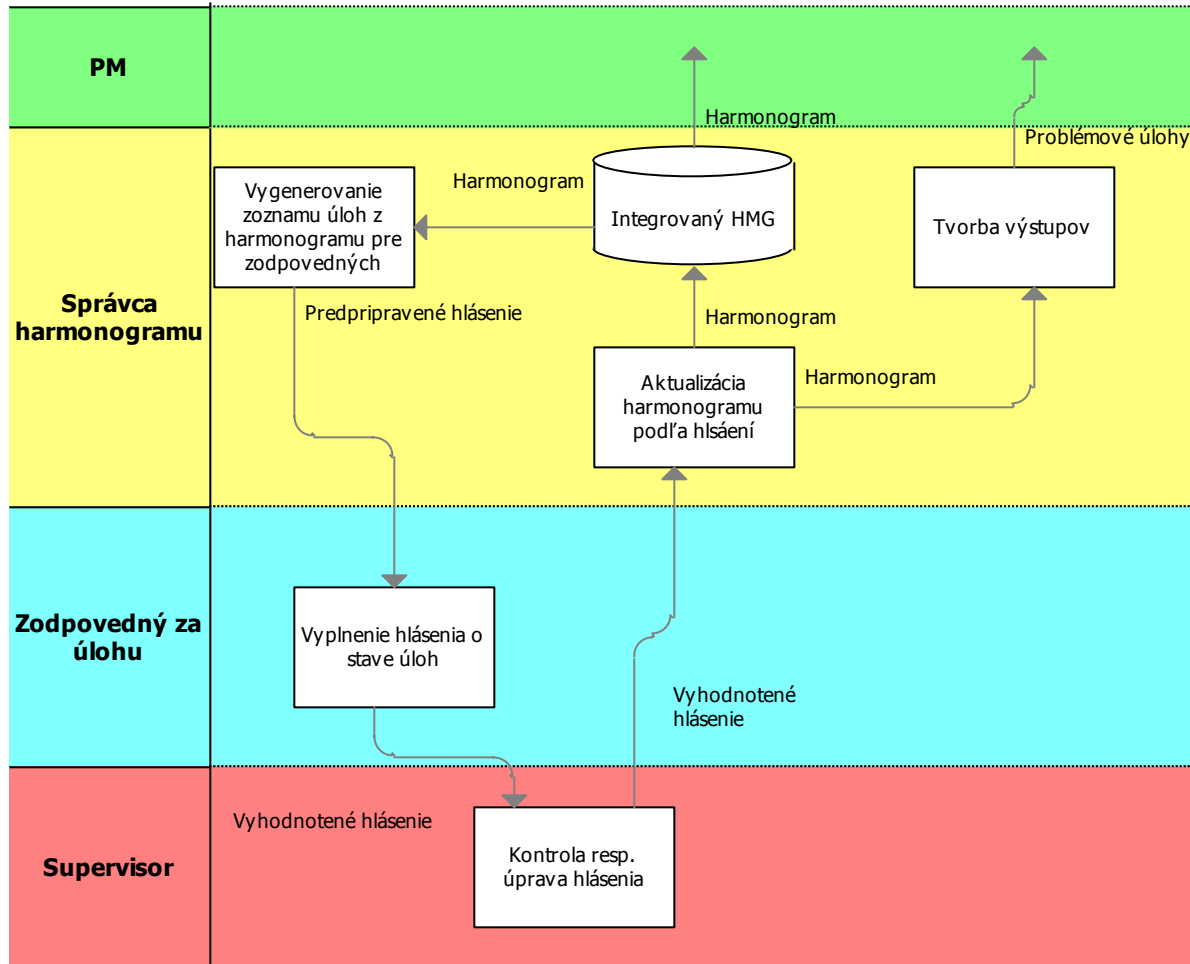
- Primerane podrobný HMG je práve tým vhodným nástrojom, aby odberateľ mohol priebežne ovplyvňovať výkonnosť dodávateľov a dosiahnuť tým čo možno najkratšiu dĺžku trvania projektu
- Aký je primerane podrobný?
 - Všetko podstatné z rozsahu projektu musí byť v HMG
 - Nie sú však potrebné všetky detailné úlohy
 - Musí obsahovať dôležité vecné nadväznosti a z nich vyplývajúce kľúčové termíny projektu
 - Jednoznačná zodpovednosť za úlohy

Integrovaný harmonogram



- Odberateľ by mal v spolupráci s dodávateľmi zostaviť integrovaný harmonogram celého projektu
- Odberateľ nemôže predpisovať dodávateľovi, ako má postupovať pri realizácii svojej časti projektu
- Musí však zasahovať do plánovania dodávateľov do tej miery, aby bola zaistená vzájomná koordinácia zainteresovaných a spoločné záujmy celého projektu

HMG – systém aktualizácie



HMG – identifikácia problémov

- **Pravidelná kontrola** harmonogramu umožňuje odberateľovi včas identifikovať problémy
- Cieľom odberateľa pri kontrole HMG nie je perzekúcia odberateľa za nespĺnené termíny ale cieľom je pomôcť mu čo najskôr prekonať vzniknuté problémy
- Dodávateľ môže mať problémy napr.
 - So súčinnosťou odberateľa
 - So súčinnosťou tretích strán
 - Sám so sebou (nedostatočné kapacity, kvalita)
- Projektový manažér na strane odberateľa musí identifikovať príčiny „sklzov“ a snažiť sa ich vhodným spôsobom eliminovať

HMG – koordinácia

- Všetci zainteresovaní na projekte potrebujú pre svoju činnosť poznať kľúčové termíny projektu
- Ak majú byť termíny realistické, musia vyplývať z harmonogramu, ktorý je syntézou všetkých hlavných úloh všetkých zainteresovaných
- Kľúčové termíny sa môžu hýbať v dôsledku problémov na projekte, ale vždy je potrebné ich poznať

Statický/dynamický harmonogram

- Tradičný názor na HMG:
 - Na začiatku projektu by sa mali naplánovať všetky činnosti a potom v priebehu projektu vyhodnocovať odchýlky voči tomuto plánu
- Realita
 - Počas realizácie veľkého projektu dochádza k takým významným zmenám v HMG, že sledovanie odchýlok voči pôvodnému plánu stráca význam
- Ak má byť HMG účinným nástrojom, musí byť dynamický
 - V každej chvíli a za každých okolností musí ukazovať reálnu cestu na dosiahnutie požadovaných termínov projektu
 - Sledovanie odchýlok od plánu má význam voči aktuálnej ceste nie voči pôvodnej ceste

Správa harmonogramu ako služba

- Vytvorenie a správa HMG veľkého projektu je časovo aj odborne náročná činnosť
- Člen tímu poverený HMG, ktorý nemá dostatočné skúsenosti nedokáže úlohy spojené s HMG efektívne riešiť
- Naša skúsenosť je, že najlepším riešením je outsourcing týchto prác. Dodávateľ týchto služieb by mal:
 - Vypracovať systém plánovania a sledovania HMG platný pre všetkých zainteresovaných
 - Vytvoriť v spolupráci so zainteresovaným počiatočnú verziu HMG
 - Poskytovať všetky činnosti súvisiace s distribúciou a zberom všetkých informácií potrebných k vypracovaniu resp. sledovaniu HMG
 - Vytvoriť/dodať/použiť primerané softvérové nástroje tak, aby boli akceptovateľné a použiteľné pre všetkých zainteresovaných
 - Vytvárať všetky výstupy a analýzy potrebné pre riadenie
 - Aktualizovať HMG, preplánovávať projekt podľa aktuálneho vývoja

Prínosy správneho využívania HMG

- Hlavné prínosy
 - Významné skrátenie dĺžky trvania projektu v dôsledku minimalizovania plytvania s časom, ku ktorému dochádza ak sa nepracuje s HMG
 - Efektívnejšia koordinácia prác zainteresovaných
 - Samotní dodávatelia nakoniec oceňujú „tvrdý“ prístup odberateľa k harmonogramu a jeho plneniu, pretože z toho v konečnom dôsledku sami profitujú
- Naša skúsenosť:
 - Nie metóda plánovania (kritický reťazec/kritická cesta) ale systematické využívania HMG počas celej realizácie projektu vedú k hlavným úsporám

Ďakujeme za pozornosť

Kontakt

prokop@itkonzult.sk

www.itkonzult.sk

e FOCUS