

Zpožděné projekty, překročené rozpočty, nedodělky – stále dokola

Hlavním důvodem je zcela nevhodný přístup k nejistotě, která zásadním způsobem ovlivňuje každý projekt. Jaké největší chyby děláme při plánování a řízení projektů? Jak můžeme podstatně lépe plnit projekty?



Pouze třetina projektů splní původní očekávání. Ve složitých oborech (např. v IT) dokonce méně než pětina (Gartner). Paradoxně

právě tam se propracované metody, zkušenosti a znalosti v projektovém řízení používají nejčastěji. A výsledky jsou stále velmi neuspokojivé.

Nejistota a nepředvídatelnost jsou dva faktory, které projekty zásadně ovlivňují. A jak jim dnes čelíme?

- ▶ vyšším detailizováním plánů
- ▶ započítáváním větších rezerv do jednotlivých úloh
- ▶ ošetřením rizik vytvářením rezerv nebo plánů zmírnění rizik
- ▶ vyšší disciplínou v plnění plánů a milníků
- ▶ vyšší asertivitou až agresivitou při získávání a re-alokaci zdrojů
- ▶ kompromisy mezi parametry projektu (doba – investice – rozsah – kvalita)

Ani jedna z těchto metod však nepomáhá účinně a systematicky dosahovat očekávaných cílů projektů. Rozsah nejistoty je často významně větší než rozsah samotného odhadu.



Hlubší detailizování plánu se často pohybuje v řádech mnohem nižších, než představuje nejistota (úlohy v projektu se zpozdí někdy v řádech týdnů až měsíců, přestože byly rozplánované po dnech). Snaha dohnat nabrané zpoždění vede dále na systematické přetěžování zdrojů. Začne stoupat míra jejich chybovosti. Což způsobí další zpoždění, nedodělky, zmetky, zvýšené náklady, atd. Někdy dojde až k lavinovému efektu s dopadem na další projekty.

Vědomí nejistoty a nepředvídatelnosti přirozeně nutí každého člena týmu započítávat do svých úloh rezervy. Čím vládne v organizaci větší tlak na plnění termínů na základě poskytnutých odhadů, tím:

- ▶ větší rezervy jsou v daných úlohách započítávány (pro zvýšení jistoty splnění termínů)
- ▶ více rezerv se promrhá (nikdo se neodvážá ukázat, že rezervu nebo její část nakonec nepotřeboval)

Na většině úloh projektu jsou tedy značné rezervy, které se nakonec obvykle často promarní.

Každé zpoždění se tak nasčítává a celý projekt končí obvykle pozdě. Odebírání samotných rezerv nebo jejich částí v plánech nepomáhá. Přicházíme tím o závazky členů projektového týmu, kteří nebudou považovat za své plnění zkrácených termínů. Navíc, díky vysokému stupni nepředvídatelnosti, spotřebují některé úlohy oprávněně veškerou svou rezervu (někdy i mnohem více), aniž by se jednalo o chybu v plánech projektu, nedisciplínu, apod.

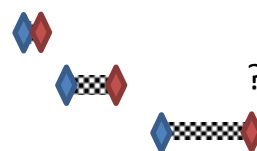
Protože chceme dodat celý projekt včas, nezbyvá často než sáhnout ke kompromisům. Snažíme se „dohnat“ zpoždění tím, že krátíme rozsah, necháváme nedodělky, navyšujeme rozpočet, urychlujeme úlohy (za cenu přesčasů, snížení kvality, atd.), ohrožujeme jiné projekty, apod.

Nejistota v projektech je realita, kterou nelze odhadnout a naplánovat předem. V projektech musí být nicméně vhodný mechanismus, který s ní počítá.

Projekty trvají typicky řadu měsíců. **Manažerům nestačí čekat na to, kdy a jak celý projekt skončí.** Potřebují průběžně

vědět, jestli a jak významně projekt vybočuje ze svého plánu. Jejich nejčastějším mechanismem kontroly je sledování milníků projektu – kde se tým nachází vůči plánu a jaké opatření se chystá udělat, aby došel včas nebo dál zpoždění neprohloubil.

ŘÍZENÍ PROJEKTU S MILNÍKY



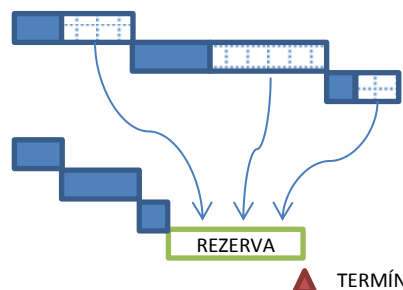
Bohužel, ani mechanismus sledování milníků nezabrání sčítání zpoždění, promarnění rezerv či zpoždění projektu.

Nejistota bude v projektech přítomna vždy, je to základní vlastnost projektů. Detailnější plánování a ošetření rizik podstatným způsobem nesníží míru této nejistoty.



Nejistotu nelze řídit, lze s ní pouze počítat, resp. ji do projektu zahrnout ve formě dostačující rezervy.

Při hledání řešení je třeba si uvědomit, že pro splnění cíle projektu není nutné striktně plnit termíny jednotlivých úloh, a že ani nejistota nemusí být ošetřena rezervou na každé úloze projektu zvlášť.



Rezerva může být společná pro více úloh najednou a odčerpávaná vždy tou úlohou, která v realitě potřebuje více času. Úlohy, které případně skončí dříve, rezervu naopak

doplňují. Společná rezerva již zdaleka nemusí být tak velká jako součet původních rezerv jednotlivých úloh.

Nový přístup k plánování a řízení projektů vyžaduje mentální změnu všech osob zainteresovaných na projektu. Ta spočívá v následujících principech:

- ▶ Není nutné příliš detailizovat plány (nejistota je většinou vyšší než odhad trvání jednotlivých úloh).
- ▶ Stejně tak není třeba snažit se o přesné odhady trvání jednotlivých úloh, a ani vejít se do odhadů („přesný odhad“ je už z principu nesmyslné tvrzení, podobně jako „povinnost plnění podle odhadu“).
- ▶ Jediný termín, který musí být splněn, je termín dokončení projektu, při kterém dochází k dosažení výsledku projektu.
- ▶ Lze a je nutné se spolehnout na dostatečnou rezervu společnou pro celou řadu úloh a naopak nepoužívat samostatné rezervy v úlohách. Pro jednotlivé úlohy potom stačí počítat pouze s běžným odhadem trvání bez

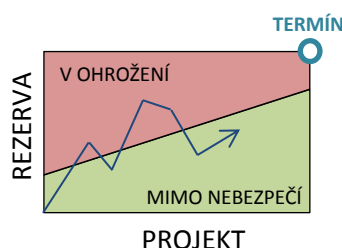
rezervy (většinou 50% pravděpodobnosti splnění)

- ▶ Důležitým principem je rychlé dokončení a předání úloh dalším v řadě tak, aby nedošlo ke zbytečným úbytkům rezerv (princip štafetového běže).ⁱ

S těmito principy lze plánovat a řídit projekty s vysokou pravděpodobností, že termín dokončení celého projektu nebude ohrožen. Bude chráněn společnou rezervou, která bude postupně odčerpávána podle skutečného vývoje projektu.

Důležitým kritériem průběžného hodnocení zdraví projektu (schopnost dodat projekt v termínu) je poměr mezi odčerpanou společnou rezervou a realizovanou částí projektu.

ŘÍZENÍ PROJEKTU S REZERVOU



Pokud čerpání rezervy nepředbíhá postup v projektu, není termín dokončení ohrožen. Naopak, jakmile čerpání rezervy ubíhá rychleji, celý projekt se ocitá v ohrožení. Tato rezerva se tak stává nejen účinnou ochranou proti nejistotě, ale zároveň velmi efektivním nástrojem měření zdraví projektu v jakémkoliv okamžiku jeho realizace.

Především mentální změnou v plánování a v řízení projektu při dodržování uvedených principů lze úspěšnost projektů velmi rychle přiblížit ke 100%.



Změnu ve způsobu řízení projektů lze provést velmi rychle, nemusí trvat déle než 3 měsíce, a to i v náročnějších multi-projektových prostředích. V organizacích s vyspělejším projektovým řízením je změna zavedených zvyklostí a chování těžší než v prostředích, kde je projektové řízení ještě v začátcích. To je třeba vzít v úvahu.

Jak postupovat dál?

Doporučujeme následující možnosti:

- ▶ Prostudujte principy Řízení projektů podle kritického řetězce (Critical Chain Project Management – CCPM), pokud upřednostňujete získání informací svépomocí. Existuje řada snadno dostupných informačních zdrojů v češtině a angličtině.
- ▶ Domluvte si s námi bezplatné manažerské pracovní setkání (90 min.), které má za cíl prodiskutovat způsob zvýšení výkonu projektů ve specifické situaci Vaší organizace a návod, jak ho provést vlastními silami



Chcete-li řešit situaci na projektech co nejrychleji, domluvte si s námi nezávazné pracovní setkání co nejdříve. Pokud budete potřebovat další odbornou pomoc, rádi Vám ji nabídneme.

TWINERA s.r.o.

Nám. 14.října 1307/2, 150 00 Praha 5

T: +420 222 351 873, +420 606 759 855

W: www.twinera.com

ⁱ V multi-projektovém prostředí existuje jeden člověk (skupina), který pracuje současně ještě na dalších projektech a je plně těmito projekty vytížen. Načasování spuštění projektů musí být podřízeno kapacitě tohoto kritického zdroje – úzkého místa pro celé multi-projektové prostředí. Jeho chování musí být v souladu s principy **štafetového běže**:

Jeden běžec nemůže být přítomen na více soutěžích najednou. Přejít na další závod by měl pouze po předání předchozího štafetového kolíku, a ne po jeho dočasném odložení na zem. Což se běžně děje na projektech, kdy je navíc zdržován čekáním na další hráče v různých soutěžích a má tak problém ve všech předat štafetové kolíky ve správnou dobu na správném místě. Příliš brzkým nastartováním další soutěže (projektu) dochází k riziku zpoždění předávání kolíků nejen v této, ale v řadě dalších soutěží. Štafeta určuje délku trvání každého projektu, vše se musí přizpůsobit tak, aby nedocházelo k odkládání štafetových kolíků, ale jejich předání dál.