

Projektový management v ČR a EU

Novák Petr

PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ ZDROJŮ

- Při plánování projektu je třeba vědět, jaké zdroje budou pro řešení projektu potřeba -> plánují se i potřebné zdroje.
- Může se v průběhu plánování i řešení měnit

Kvalifikovaný odhad

- Například průměr z optimistické a pesimistické varianty, popřípadě sofistikovanější metody.
- Při jakékoli metodě odhadování potřeby zdrojů je třeba stanovit přesnost odhadu.
- Odhady zdrojů se provádějí pro jednotlivé kategorie a to:
 - Investiční náklady
 - Běžné náklady
 - Lidské zdroje (zaměstnanci, externí, DPP či DPP, služby, ...)



Kvalifikovaný odhad

- Při odhadech je vždy přesnější odhadovat dílčí části než celý celek ale je třeba zohlednit:
 - Časové hledisko
 - Neznalost přesných úkolů v prvních fázích projektu
- Proto je používají různé sofistikované metody
 - detailní naplánování malé části vzorku projektu a následného odhadu potřebných zdrojů. Takto stanovená hodnota potřeby zdrojů je pak generalizována pro zbytek projektu a na základě toho jsou kvalifikovaně odhadnuty další části projektu.
- Každý odhad je třeba ověřit a překontrolovat, jelikož na tom závisí financování celého projektu a **zásadní chyba** v této fázi **může být** pro celý projekt **likvidační**.



Kvalifikovaný odhad

- V této souvislosti je potřeba si přesně ověřit předpoklady, se kterými odhady provádíme. Je vhodné tyto předpoklady:
 - vypsát,
 - nezávisle ověřit,
 - nechat zkontrolovat,
 - nechat si podepsat.

Příprava kvalifikovaných odhadů

- Nepodlehnout tlaku, že odhady jsou příliš vysoké a že je již v této fázi třeba snížit náklady.
- Je třeba trvat na vypočtených kvalifikovaných odhadů.
- Přizpůsobovat hranice projektu raději než samotné odhady. Pokud nejsou hranice pevně stanovené, je prostor pro posun právě tam.
- Nepřebírat bez pečlivé kontroly odhady vytvořené předchůdcem či připravené pro jiný „obdobný“ projekt.



Příprava kvalifikovaných odhadů

- Ověřovat jakým způsobem vytvářeli členové týmu odhady své práce. Mnoho lidí si při plánování nedá žádnou rezervu a podceňuje i případné (a podle Murphyho zákonů jisté) potíže a vícepráce.
- Myslet na všechny části projektu a nenechávat některé části projektu otevřené, či nedořešené.
- Brát v úvahu kompetence a schopnosti vlastního týmu. To že někdo jiný, dokáže určitou činnost vykonat za 10 dní, není záruka, že to zvládne i Váš tým.

Odhad pracnosti

- **Očekávaná doba trvání** = $[\text{Optimistická doba} + 4 \text{ Praviděpodobná doba} + \text{Pesimistická doba}] / 6$
- **Standardní odchylka** = $[\text{Pesimistická doba} + \text{Optimistická doba}] / 6$
- Standardní odchylka má stejné charakteristiky jako normální rozdělení a tedy:
 - 68,27 % pro 1 Standardní odchylka
 - 95,45 % pro 2 Standardní odchylka

Pravidlo plánování

„Není možné na počátku stanovit všechny 3 parametry projektového trojúhelníku!

- **Co děláme (přesný výsledek)**
- **Délka trvání**
- **Cena**

Je třeba stanovit **dvě** ze **tří** mezí

Rezervy je vhodné plánovat

- U jednotlivých úkolů
- Obecná rezerva (centrální rezervní fond) – pro nenadálé situace a jevy (nemoc, změna legislativy, přírodní katastrofy, počasí, ...)
- Evidence rezerv – s průběhem projektu by se měla rovnoměrně snižovat (pozor na extrémy)
- Rozumné užívání rezerv

Rozvrh zapojení zdrojů

- Omezení (počtu) zdrojů, má významný vliv na termín (samozřejmě negativní)
- Časová rezerva zdrojů
 - Pracují na jiných projektech, které se zpozdí
 - Ověření dostupnosti zdrojů
- Zapojení zdroje do projektu potřebuje čas!!
 - Nalezení
 - Proškolení
 - Seznámení s projektem + vlastní prací
 - Vytvoření podmínek (Vybavení kanceláře, zajištění licencí, instalace SW, ...)

Přetížení zdrojů

- Vždy rezervu => zdroje nepracují na 100 % - mají:
 - Státní svátky
 - Je třeba počítat s nepřítomností při plánování a to jak s placenou tak neplacenou. Zaměstnanec může mít dopředu na mnoho měsíců zaplacený zájezd a vypsanou dovolenou, tak je možné s tímto již počítat
 - Nemoci
 - Školení
 - Režie a administrativa je jeden z podceňovaných faktorů, který ale mnohdy zabere zaměstnanci velké množství času!
 - Doprava a další

Používání zdrojů

- Sledovat čerpání zdrojů
 - Vykazovaná versus skutečně odvedená práce
- Kontrolovat výsledky – to co se počítá do výstupu projektu

Plánování a přidělení zdrojů

- Pro realizaci projektu je třeba zajistit lidské zdroje.
- Komplikovanost, mnoho faktorů, interní a externí, zájmové skupiny, ...
- Neznáte všechny pracovníky a musíte se spoléhat na doporučení, nebo na informace od nich
 - Odbornost a úroveň kvalifikace vzhledem k požadavkům
 - Časové dostupnost zdroje
 - Náklady na pracovníka

Obsazení rolí v projektu

- Princip:
 - Autorita manažera
 - Přiřaditelnost role (úkolů)
 - Odpovědnost
 - Osobní závazek (souhlas)
- Podrobný rozpis prací – Matice odpovědnosti
- Harmonogram požadavků