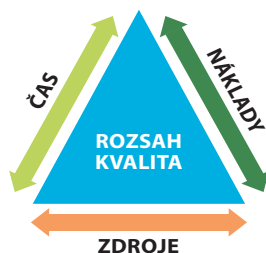


PROJEKTOVÉ ÚLOHY V SÚVISLOSTIACH A ČASE – GANTTOV DIAGRAM

Keď sa mi pred niekoľkými rokmi dostal do rúk môj prvý Ganttov diagram, nevedel som, čo dodať. Prečo? Začiatok projektu bol pre mňa náročný a nevedel som, čo robiť skôr. Nikto mi nepovedal, že existuje nástroj, ktorý sumarizuje všetky aktivity na projekte a graficky znázorňuje ich vzájomné súvislosti. Kde nastal problém? Ganttov diagram sa mi dostal do rúk až na záver projektu ☺. Ocenil som to, ale...

Na ďalšom projekte som sa tešil, že ho budem aplikovať, ale opäť ma niečo prekvapilo. Dostal som hotový Ganttov diagram so slovami: „Toto je tvoja biblia. Urob tieto činnosti v plánovanom poradí, neodkláňaj sa od procesu a výsledky prídu...“ Niektorým činnostiam som vôbec nerozumel a už vôbec som nevedel, ako ich realizovať. Boli len vymenované. Nevedel som si za nimi predstaviť moje konkrétne činnosti. Nevidel som súvislosti. Kde nastala chyba v tomto prípade? Dostal som len príkaz. Nemal som možnosť sa k nemu vyjadriť. Áno, bola to silná podpora, ktorú som ako neskúsený konzultant ocenil, ale moja dôvera v takýto Ganttov diagram bola čisto technická. Dôveroval som postupu, ale neveril som časovému harmonogramu a realite termínov. Až na ďalšom projekte, kde som mal možnosť participovať na tvorbe WBS a Ganttovho diagramu spolu s ďalšími členmi tímu, som pochopil silu a hodnotu Ganttovho diagramu v plnom rozsahu. Technická znalosť akéhokoľvek manažérského nástroja je dôležitá, ale ak nie je správne použitý, jeho hodnota je často minimalizovaná a stáva sa z neho len prebytočná administratíva. Ak sa členovia tímu majú možnosť spolupodieľať na tvorbe WBS a Ganttovho diagramu, preberajú za projekt oveľa vyššiu

zodpovednosť. Dôvod je prostý – cítia sa byť súčasťou riešenia, čo pozitívne vplyva na ich úroveň zaangažovanosti pri realizácii projektu. Dobře vytvorená WBS nám dáva odpoveď na otázku: „Čo sa bude na projekte robiť?“ Definovali sme si rozsah a kvalitu projektu. Druhým krokom je definovanie trvania jednotlivých činností = plánovanie času.



ČO JE GANTTOV DIAGRAM?

Najstaršia a najčastejšie používaná metóda zobrazenia jednotlivých projektových aktivít v čase. V ľavom stĺpci sú vymenované jednotlivé projektové aktivity. V hornom riadku Ganttovho diagramu je znázornená časová os. Každú aktivitu na projekte reprezentuje 1 riadok. Trvanie jednotlivých aktivít je zobrazené dĺžkou vyznačenej línie jednotlivých aktivít na časovej línii. Trvanie jednotlivých činností je založené na odhadoch. Trvanie je náhodná premenná. S istotou nevieme definovať možné faktory vplyvajúce na trvanie realizácie jednotlivých projektových činností. Preto je dôležité už vo WBS si rozdeliť projektové úlohy tak, aby sme ich vedeli zodpovedne

#	WBS - pracovný balík / Fáza / Milník	Začiatok	Koniec	Zodp.	calweek w/e	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47
					Stav	14.VIII	21.VIII	28.VIII	4.IX	11.IX	18.IX	25.IX	2.X	9.X	16.X	23.X	30.X	6.XI	13.XI	20.XI
	Projektový manažment	10.08.09	28.08.10	CP	25 %															
	Plánovanie projektu	10.08.09	28.08.09	CP	25 %															
	Riadenie projektu	10.08.09	28.05.10	CP	0 %															
	Kontrola projektu	17.08.09	28.05.10	CP	0 %															
	Ukončenie projektu	17.05.10	28.05.10	CP	0 %															
	Vyhodnotenie projektu	24.05.10	28.05.10	CP	0 %															
	Spuštenie projektu	31.08.09	28.09.09	CP	0 %															
	Prezentácia projektu pred spustením			CP	0 %															
	Podpora osobnosti	24.08.09	30.10.09	CP	0 %															
	Spolupráca	03.09.09	11.09.09	CP	0 %															
	Tlačová konferencia	31.08.09	28.09.09	CP	0 %															
	Komunikácia, prezentácia, reklama	20.08.09	28.05.10	CP	0 %															
	Marketingová stratégia			CP	75 %															
	Produkty	24.08.09	11.09.09	CP	50 %															
	Mediálni partneri	31.08.09	30.10.09	CP	100 %															
	Reklamné balíky	21.09.09	30.10.09	CP	0 %															
	Sponzori	24.08.09	04.12.09	CP	0 %															
	Klienti	24.08.09	28.05.10	CP	25 %															

NÁZOR MANAŽÉRA:

Ing. Marian Ponechal, PhD., IBM Senior Consultant

Treba zdôrazniť, že dôveryhodný a realistický projektový plán musí zohľadňovať informácie z predanalytickej fázy. Pustiť sa do projektu bez počiatočnej analýzy prostredia a dostupných zdrojov, bez identifikácie možných rizík a s nejasne zadefinovanými cieľmi je márnomyseľnosť. Ak podceníme predanalytickú fázu, nezachráni nás žiaden plánovací nástroj. Ak však máme predanalytickú fázu úspešne za sebou, potom Ganttov diagram je výborným pomocníkom pre definovanie projektového plánu vrátane dĺžky trvania jednotlivých krokov, časovej nadväznosti jednotlivých krokov a odhadu dĺžky trvania celého projektu. Okrem iného umožňuje monitoring stavu jednotlivých aktivít, možné omeškania a dosah omeškaní v jednotlivých fázach na celkovú dĺžku projektu. Ganttov diagram považujem za alfu a omegu projektového plánovania a doposiaľ som sa s ním stretol na každom projekte. ■

NÁZOR EXPERTA:

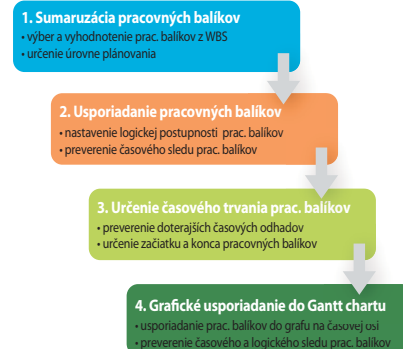
Peter Balco, HP, BPUG Slovensko

Tragédiou projektového riadenia je skutočnosť, že mnohí projektoví manažéri nepoužívajú pri riadení projektov nástroje, ktorých súčasťou je i Ganttov diagram. Kde sú príčiny takého prístupu? Je potrebné sa zamyslieť, či osnovy vzdelávania sa dostatočne venujú danej problematike a či jednotlivé organizácie, ktoré sa hlásia k projektovo orientovaným, skutočne vyžadujú efektívne využívanie nástrojov projektového riadenia a ich funkcií. A kde je potrebné začať, aby sa táto situácia zmenila? Hlavne od seba, svojím prístupom a vzorom. ■

odhadnúť z hľadiska časovej náročnosti. So skúsenosťami rastie aj kvalita odhadov. Aj z tohto dôvodu je dôležité vtiahnuť do procesu tvorby časových odhadov skúsených členov tímu.

Pri plánovaní času musíme vziať do úvahy aj fakt, že časové trvanie práce na aktivite zahŕňa nielen čistý čas práce (produktívna práca), ale aj neproduktívny čas (telefón, mail, prestávka, kolega, káva...).

Bod zlomu – „activity crashpoint“ = pridávanie zdrojov skracuje čas len do určitého bodu, potom už nárast zdrojov pôsobí neefektívne. Ľudia si budú na projektoch zavadzať a ich výkon bude klesať. Správne pochopenie projektového zadania a definovanie konkrétnych projektových cieľov/necieľov je neoddeliteľnou súčasťou plánovania každého projektu.

POSTUP PRI TVORBE GANTTOVHO DIAGRAMU:**Prečo Ganttov diagram?**

- Eliminuje nejasnosti v procese realizácie projektu.
- Každý člen tímu má rovnaký pohľad na jednotlivé projektové aktivity.
- Zobrazuje vzťahy medzi jednotlivými aktivitami.
- Vizualizuje a eliminuje nejasnosti na projekte.
- Napomáha efektívnemu a rovnomernému využitiu zdrojov na projekte.
- Prináša pohľad na projekt v súvislostiach a vnáša strategický pohľad na projekt.

zisk Aký je rozdiel medzi trvaním a pracou na aktivite?

TRVANIE aktivity = čas, ktorý uplynie od začiatku po ukončenie práce na aktivite

PRÁCA na aktivite = množstvo práce, ktorá je vykonaná v rámci realizácie aktivity

Ak vybavujem stavebné povolenie pre stavbu domu, práca na jednotlivých aktivitách môže zabráť niekoľko človeko-dní. No trvanie, teda čas potrebný na obdržanie právoplatného stavebného povolenia, môže byť aj niekoľko mesiacov. Dôvodov môže byť viacero. Napríklad zdĺhavé administratívne procesy alebo nespokojní susedia.

zisk Metódy odhadu trvania aktivít:

- **extrapolácia podobných aktivít** – na projekte sa objavila aktivita, ktoré sme už robili alebo podobné aktivity
- **historické dáta** – využívame skúsenosti z iných projektov a činností
- **rada experta** – interný alebo externý expert, ktorý má skúsenosti s danou oblasťou

To, že projektový manažér vie, čo sa má na projekte robiť, nestačí. Správne načasovanie jednotlivých aktivít je ďalším faktorom úspechu. Dobré plánovanie času a aplikácia Ganttovho diagramu môže ušetriť až 50 % času potrebného na realizáciu projektu. ■

Autor: Ing. Peter Minárik,
Executive Partner COMM-PASS



COMM-PASS
...enjoy your change

zmena je život - život je inšpirácia

tréningy a poradenstvo | www.commpass.sk