

10 základních požadavků

na systém pro řízení zdrojů

Tomáš Krejča

V následujícím textu jsem formuloval několik základních požadavků na projektové řízení, kterým by měl ERP systém pro projektově orientované podnikání vyjít vstříc. Jejich využitím můžete zvednout řízení projektů a zdrojů ve vaší organizaci na vyšší úroveň a dosáhnout přínosů plynoucích z vyšší míry utilizace zaměstnanců a hladšího průběhu realizace projektů.

Mějte přehled napříč celou organizací

Abyste mohli vyrovnat utilizaci ve vaší firmě, snadno odhalili přetížené, nebo naopak nevytížené zdroje a oddělení, potřebujete mít kompletní přehled o kapacitní situaci zdrojů přes celou organizaci. Takového přehledu v reálném čase nedosáhnete, pokud jednotliví manažeři zdrojů (úsekovi vedoucí) plánují vytížení v roztroušených a navzájem jen těžko slučitelných excelových tabulkách. Čas zaměstnanců by měl být přiřazen na projekty alespoň v nejbližších týdnech a ERP systém by měl sloužit jako centrální informační uzel.

Kvalifikovaní lidé jsou základním zdrojem generujícím zisk ve všech projektově orientovaných firmách. Jejich co možná nejlepší řízení je klíčovým faktorem, který v dnešní složité situaci často rozhoduje o budoucnosti firmy. Proto i oborově zaměřený ERP systém musí obsahovat integrovaný nástroj na řízení zdrojů a kapacitní plánování. Přesto se opakovaně setkáváme se situací, kdy přidělení lidí na projekty, nebo chcete-li zakázky, není v ERP systémech řešeno s přihlédnutím k jejich kvalifikaci, budoucímu vytížení a potřebě projektů.

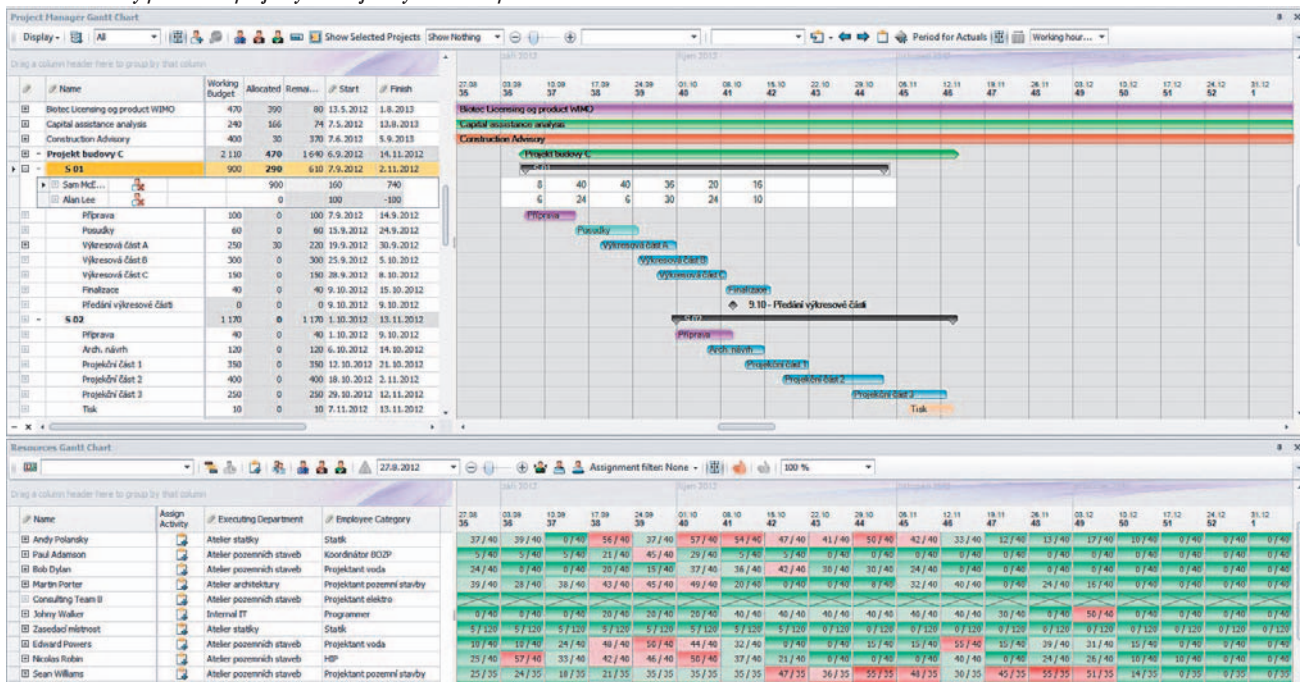
Počítejte s režijním časem a absencemi

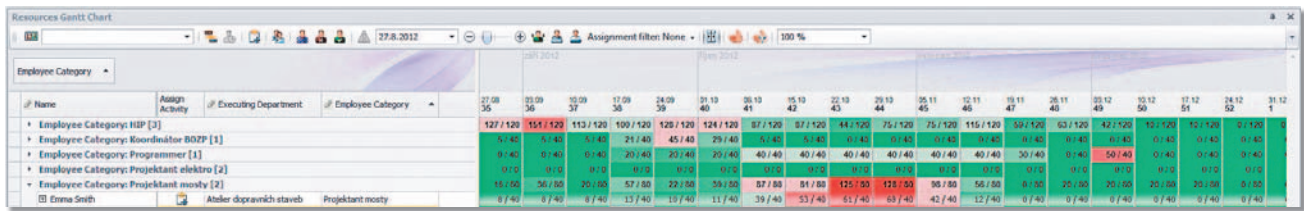
Absence zásadním způsobem ovlivňují disponibilní kapacitu vašich zdrojů. Proto je nevyhnutelné absence zahrnout do systému plánování. Zaměstnanci sami do systému zadávají a žádají o dovolené či jiné absence. Opakované porady nebo školení v systému nastavte jako opakované alokace. Pro interní činnosti zaveďte interní projekt s podobným sledováním vývoje a schvalovacími procesy, jako tomu je u standardních projektů.

Při plánování využijte typové zdroje

Typové zdroje jsou nastaveny pro všechny typické kvalifikace v organizaci. Projektoví manažeři plánují přiřazení na projekty pomocí těchto typových zdrojů. Pouze ve zdůvodněných případech mohou vyžadovat konkrétní zdroj. Přiřazení z typových zdrojů pak mění manažer zdrojů (vedoucí) nejpozději v týdenním výhledu. Plánováním přes typové zdroje získáte strukturovaný přehled o současné a budoucí kvalifikační potřebě vaší organizace.

Obr. 1: Jednotný pohled na projekty a zdroje v systému People Planner





Obr. 2: Výhled vytížení zdrojů v systém People Planner

Plánujte zdroje pro budoucí projekty

Součástí plánu jsou i potenciální budoucí projekty. Zahrňte do procesu plánování zdrojů též budoucí projekty, které jsou v pokročilé fázi obchodní příležitosti. To umožní vašim obchodníkům lépe načasovat klíčové termíny projektů a vyhnete se možným kapacitním problémům a penále při realizaci. K potenciálním projektům se přiřazují zejména typové zdroje. Případné kapacitní konflikty pak můžete řešit včas například rekvalifikací, řízeným nábořem potřebných zaměstnanců, nebo si předem včas vysoutěžit nejlepší ceny výběrovým řízením na subdodávky. Potenciální budoucí projekty by měly mít nastaveno odhadnutou procentuální pravděpodobnost realizace. Jak příležitost postupuje fázemi obchodní pipeline, tak by pravděpodobnost realizace měla být manažerem zodpovědným za nabídku pravidelně revidovaná až po výsledný status win (100 %), nebo v případě ztráty šance na lost (0%) Pro komplexní přehled o budoucí situaci zdrojů pak potřebujeme mít k dispozici možnost kdykoliv provést analýzu, jak se zahrnutí příležitostí projeví na budoucím vytížení zdrojů. Prakticky se to dá provést tak, že si můžeme modelovat situace pro různé pravděpodobnosti realizace. Například konzervativní odhad pro stoprocentní realizace (tedy do kapacitního výhledu zahrnout jen zaslíbené projekty), nebo přidat příležitosti s větší než padesátiprocentní šancí apod.

Projekty vyhodnocujte průběžně

K projektům evidujte odpracovanou skutečnost nejpozději na týdenní bázi a stejně tak často vyhodnocujte projekty. V dnešním rychlém světě je měsíční registrace času a porovnání plánu se skutečností formální a nedostatečné. Součástí hodnocení jsou nejen odpracované hodiny, ale i náklady a výnosy související s projektem. Umožněte svým zaměstnancům snadnou a efektivní registraci času například i pomocí mobilních telefonů. Jen tak dosáhnete toho, aby svůj čas na projektech registrovali přesně a včas. Zde se projevuje přínos integrovaného řešení, kdy můžeme s plánem kdykoliv porovnávat

odpovídající strukturované náklady (např. subdodávky, cestovné, materiál apod.) – záleží na stupni integrace s účetním systémem a na tom, jak často je tento systém schopný aktualizace poskytovat. Špičkové systémy od sebe již dnes neoddelují zakázkové a standardní účetnictví, takže zakázky je skutečně možné řídit v reálním čase.

Vytíženost lidí vyhodnocujte dopředu

Minulost už nezměníte a ani ji nemůžete plánovat. Při řízení zdrojů a předcházení problémům musíte hledět dopředu a váš systém to musí umožnit. Využívejte metody ETC (estimate time to completion, očekávaný čas k dokončení), kdy zaměstnanec kromě odpracované skutečnosti vykazuje i svůj odhad času potřebného k dokončení úkolu. ETC můžete odvodit i jiným způsobem, například když zaměstnanci mají možnost v systému sami prodloužit trvání (nebo také zkrátit) určitého úkolu, a systém si pak z difference sám ETC odvodí. Zní to trochu jako anarchie, když si „zdroje“ mohou sami posouvat termíny, ale je to pochopitelně pohlídnáno alertery nebo schvalovacími workflow. Důležité je posbírat údaje na úrovni, kde nejvíce odpovídají reálné situaci. To vám umožní v průběhu projektu neustále porovnávat součet „skutečnost plus ETC“ vůči plánu, takže včas můžete reagovat na nepříznivé trendy a také na základě revidovaného očekávání dopředu upravovat vaše kapacitní plány.

Zapojte zaměstnance do plánování

Zaměstnanec má mít on-line přístup ke svému plánu, ať už je to ve standardním prostředí MS Outlook nebo na firemním intranetu, a musí mít přehled o své budoucí utilitaci a odpovědnosti za ni. Svou volnou kapacitu může zaměstnanec alokovat na neobsazené projekty na základě vztahů, které obvykle nejsou jinak patrné (pochopitelně následně schválené či zamítnuté nadřízeným). Například rád pracuje s určitým klientem, týmem nebo na konkrétním typu projektu. Zkušenosti potvrzují, že zaměstnanci pak cítí mnohem větší odpovědnost za projekty, na které se sami přiřadili. Pokud se navíc v organizaci

podarí úspěšně zavést tuto metodiku, dalším přínosem je snížení objemu práce projektových manažerů a manažerů zdrojů s plánováním projektů. V podstatě se mohou soustředit jen na doplňování nedostatečně obsazených projektů a vyřešení konfliktů v požadavcích na konkrétní zdroje.

Najděte rozumnou úroveň detailu

Mnoho i relativně jednoduchých projektů a pokusy o řízení zdrojů zkolabovaly na tom, že byla snaha plánovat zdroje na velmi podrobné úrovni jednotlivých úkolů, na nejnižším stupni WBS a časovém rozlišení dnů, nebo dokonce hodin. Představte si střední firmu, která má sto zaměstnanců, deset projektů, každý s jednoduchou strukturou deseti úkolů. To vytváří matici o deseti tisících položek k plánování. To by se ještě v přípravné fázi projektů s pomocí vhodných šablon dalo naplánovat, ale jakmile se projekty dostanou do fáze realizace, která s sebou přináší nevyhnutelně i ohromné množství změn, pak už není v lidských silách všechny změny v systému aktualizovat a data ze systému se velmi rychle odtrhnou od reality.

Systém chápejte jako cenného rádce

Chápejte jej raději jako evidenční systém, který vás dokáže včas upozornit na problémy s utilizací (přetížené, nebo naopak dostatečně nevytížené zdroje, případně schované „protektivní“ zdroje), hrozbu překročení rozpočtu, nedodržení termínu apod. Výsada a odpovědnost rozhodování ponechte kompetentním osobám.

Věnujte pozornost neformální komunikaci

Ponechte lidem, kteří jsou zapojeni do projektu možnost, aby mezi sebou komunikovali přirozeným způsobem. Každý, kdo řídil pár větších projektů, potvrdí, že projektové řízení je především práce s lidmi a jejich talentem. Nenechte systém, aby s nimi posouval jako s figurkami po šachovnici. ■

Autor působí jako reengineering consultant ve společnosti Benchcom.