



Metoda kritického řetězce

ESF - MU

KAMI

Skorkovský



Metoda kritického řetězce

- PWP navazuje a rozšiřuje původní PWP
Metoda kritického řetězce
- Kritický řetězec je **omezením** pro manažerská rozhodnutí týkající se řízení procesů
- Rozdíly Kritická cesta- Kritický řetězec
- Rozdílná metoda řízení projektů při používání metody kritického řetězce



Kritická cesta (opakování)

- Kritická cesta je ta cesta od začátku do konce projektu, kdy jakékoliv prodloužení některé z aktivit na této cestě prodlouží trvání celého projektu. Kritická cesta reprezentuje technologické návaznosti a stanovenou dobu trvání aktivit na této cestě, včetně podmínek splnění předcházejících aktivit v rámci tzv. bodů sloučení (viz zdrojové závislosti)



Kritický řetěz (opakování)

- V teorii omezení jde o nejdelší cestu v síti projektu (v Ganttově grafu), která bere do úvahy jak technologické návaznosti a délku jednotlivých aktivit, tak i **kapacity zdrojů**. Pokud by neexistovala žádná omezení zdrojů, pak by byl kritický řetěz totožný s kritickou cestou

Projekt Y a zdroj A

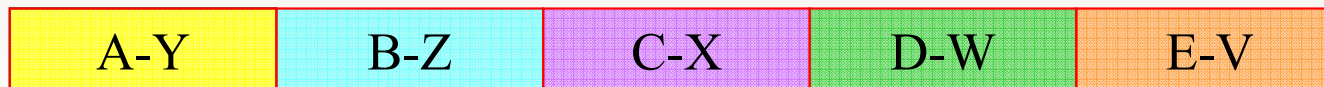
Aktivita=Task

Zdroj a aktivita	Medián požadovaného času
A-Y	10 dní

Z 50 % aktivita skončí dříve, ale další případy naopak skončí později.

Z toho vyplývá, že 10 dní reprezentuje 50 % odhadovaného času na aktivitu. Projektoví manažeři se rozhodli, že aktivita skončí za 90 % času.

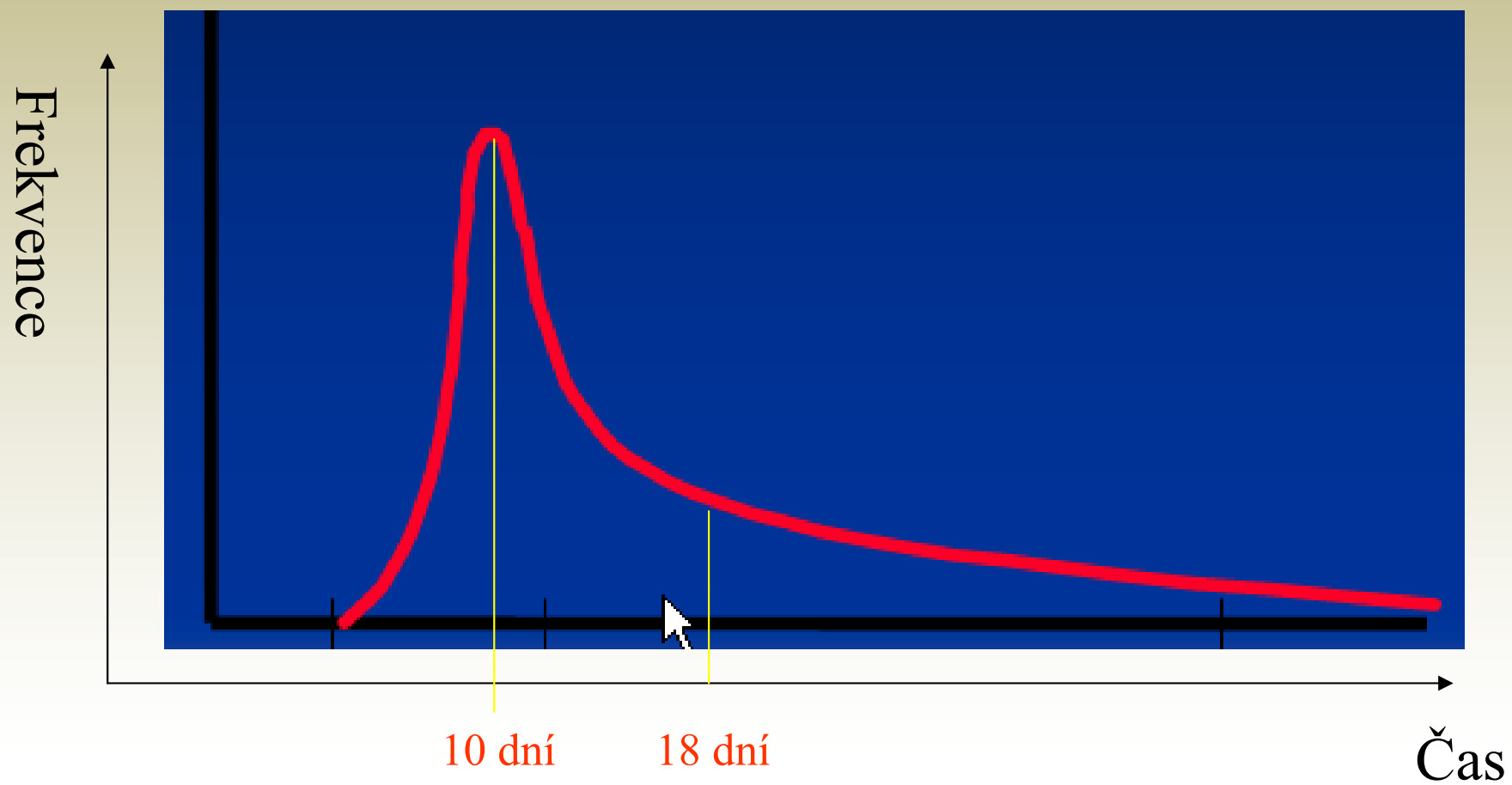
To znamená, že se přidá 8 dní jako nárazník (ochranný čas)



5 x 10 dní=50 dní



Časové rozdělení

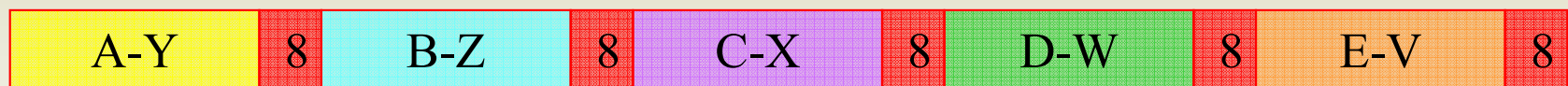


Pět projektů po úpravě

- Pokud se uvažuje pro každou aktivitu projektu časový nárazník 8 dní, dostaneme

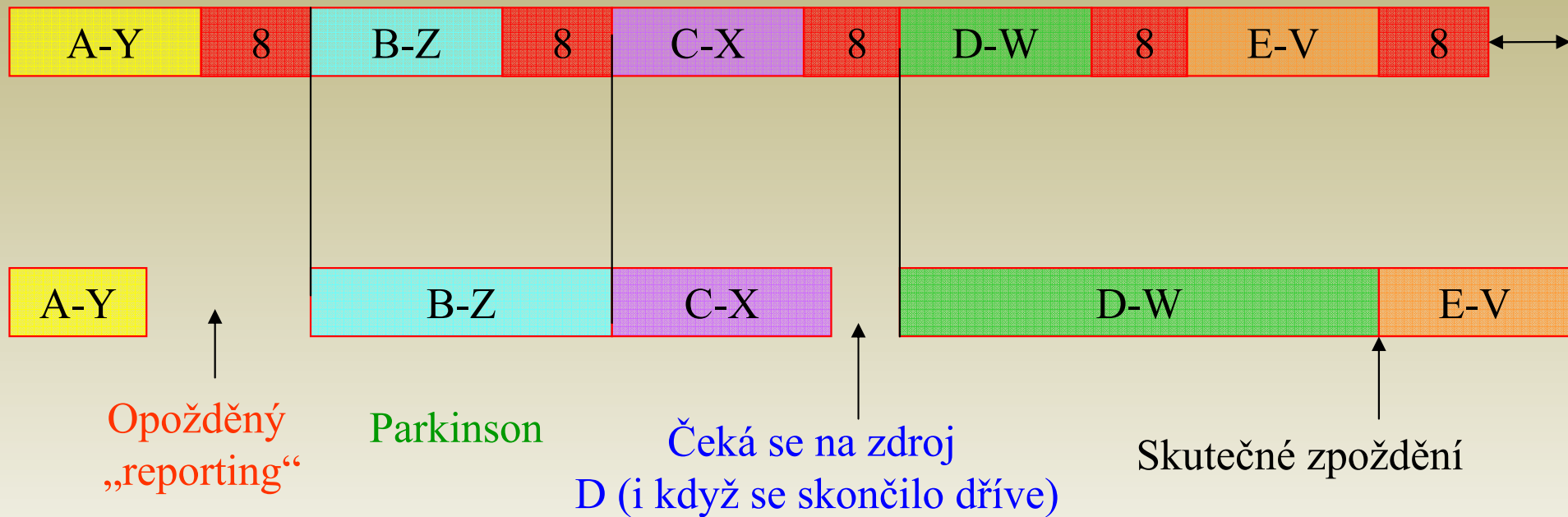


5 x 10 dní=50 dní



5 x 18 dní=90 dní

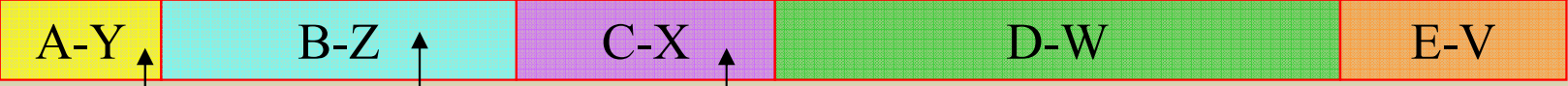
Pět projektů po přidání nárazníků a 4 typy aktivit



Ani jeden typ nemá za následek, že by se projekt měl opozdit vzhledem k příslibenému datu předání (akceptace) projektu. To, že se nevyužily získané rezervy je důsledkem firemní strategie držet se naplánovaného rozvrhu projektu



Pět projektů po úpravě a přesunu nárazníků na konec projektu



Parkinson

Trochu delší než medián 10 dní,
ale menší než 18 dní

Dříve ukončený

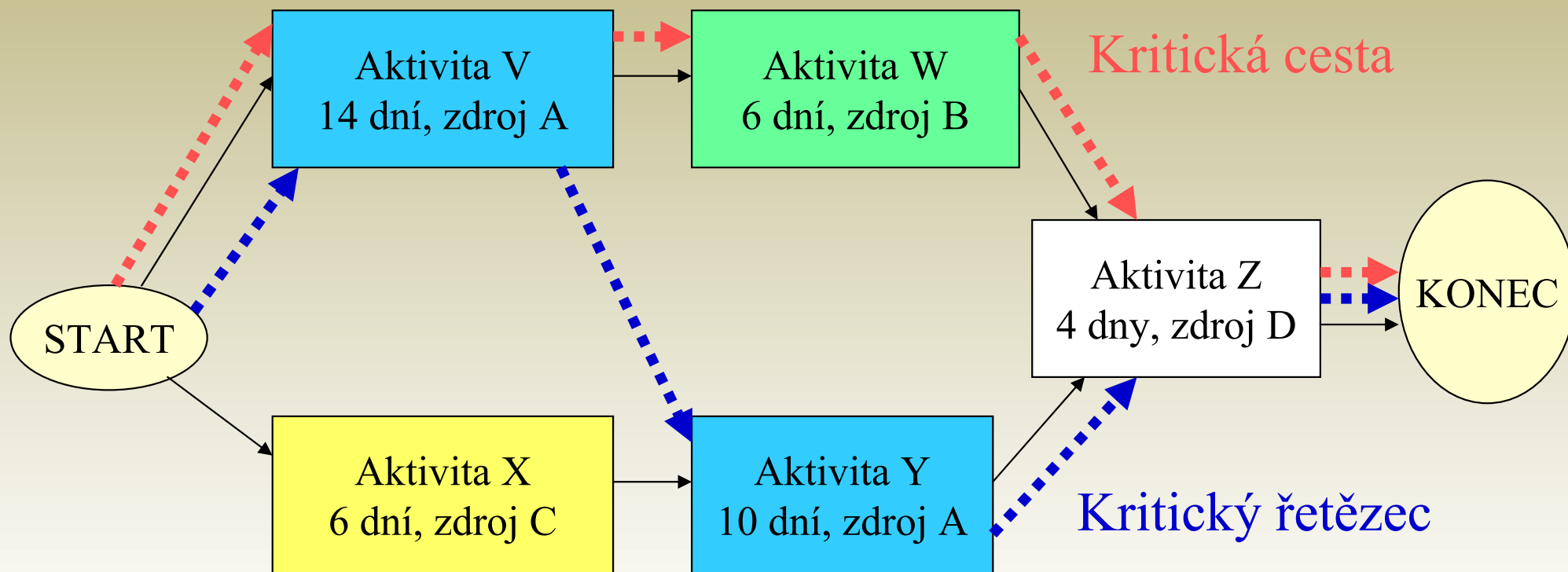


= PNP=původní nárazník projekt = 40 dní

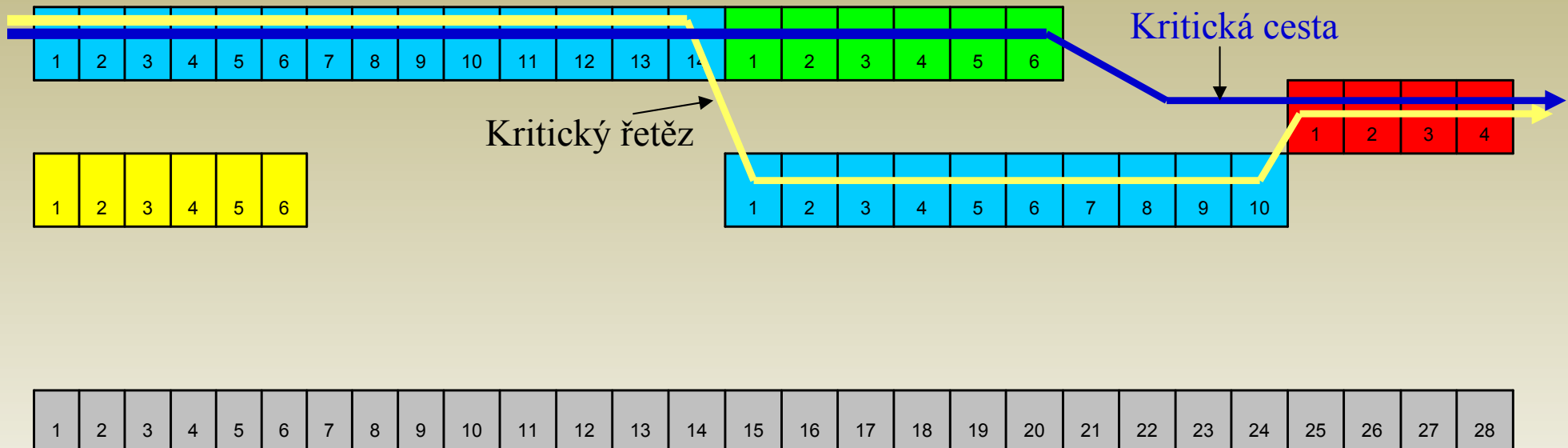


= nový nárazník = 50 % z PNP, což je PNP/2

Kritická cesta-Kritický řetěz

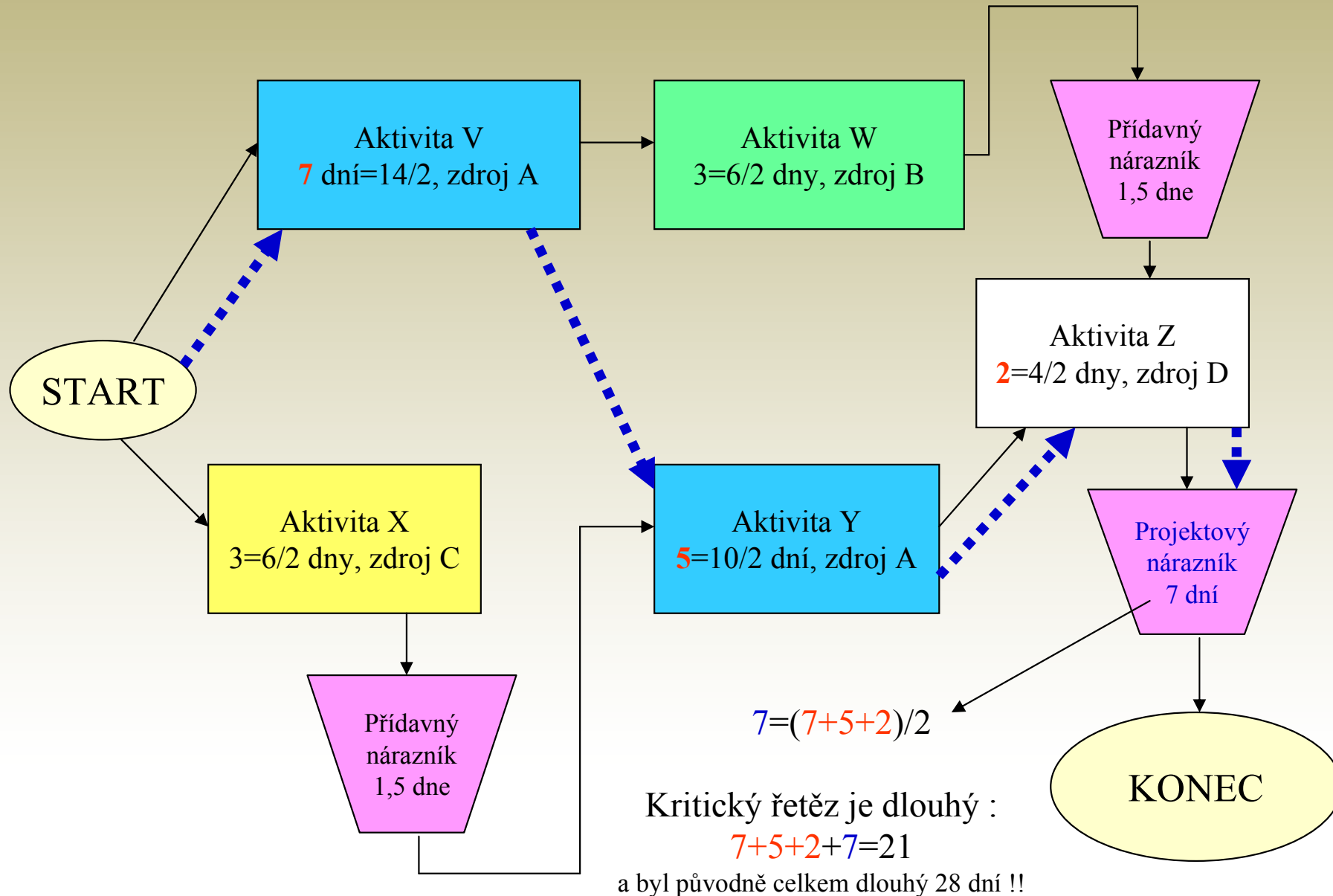


Ganttův graf pro X,Z,V,W a Z

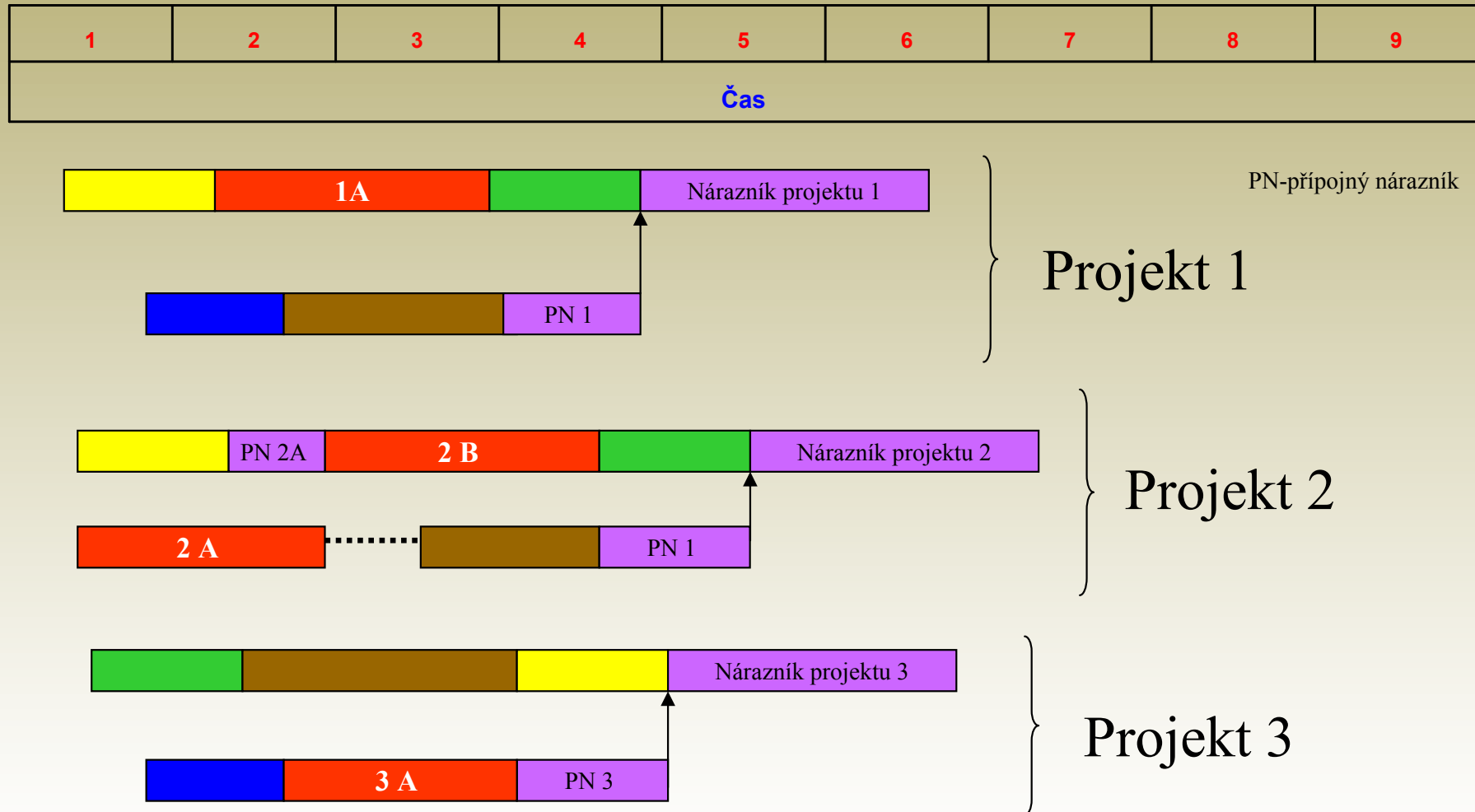


Projekt je považován za úspěšný pokud se splní v předpokládaném čase a nepřekročí plánovaný rozpočet

Kritický řetězec s nárazníky

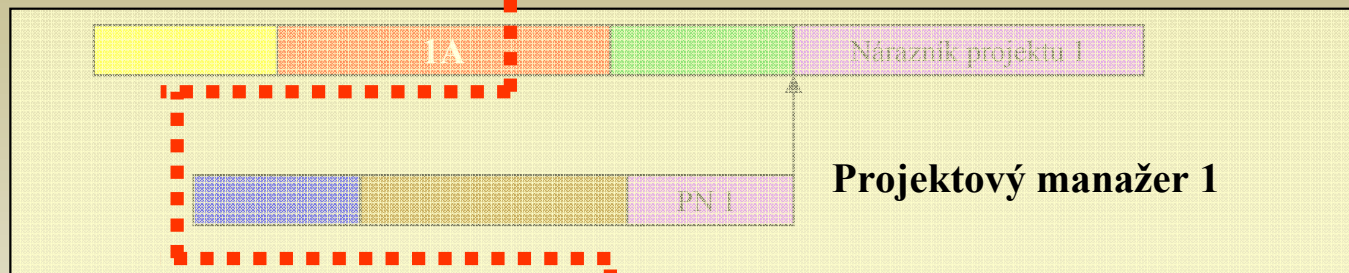
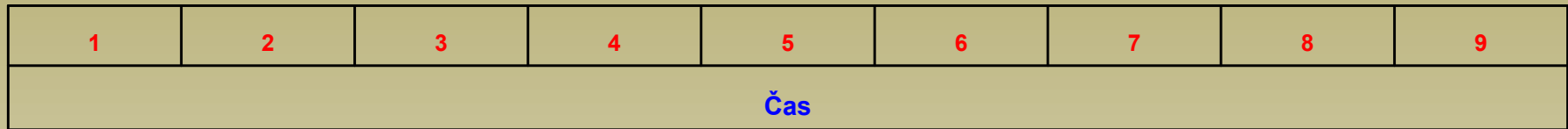


Multitasking – sekvenční řazení zdrojů



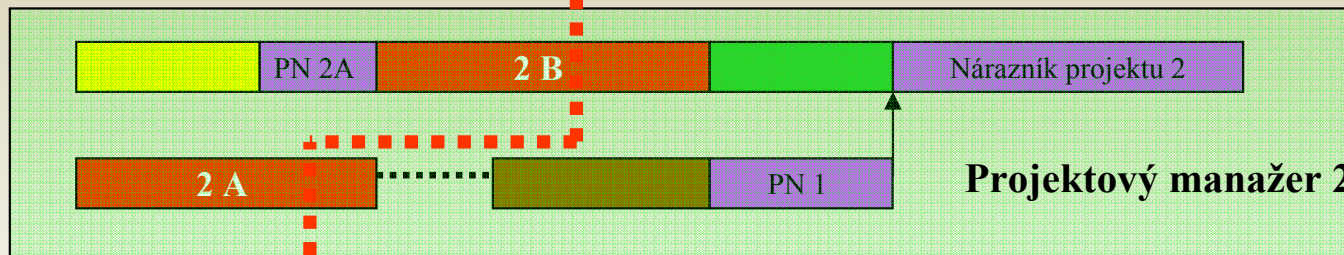
V rámci těchto tří projektů dochází ke kolizím při využití některých zdrojů. **Zelený zdroj** u konce projektů P1 a P2 a to stejné pak u **Žlutého zdroje** na počátku P1 a P2. V přípojných větvích dochází ke kolizi alokace **Modrého zdroje** v projektech P1 a P3 a ve všech třech projektech dochází ke kolizi při využívání (alokaci) **Hnědých** a **Červených zdrojů**.
Jde o výsledek maticového organizačního schématu společnosti

Maticová organizace

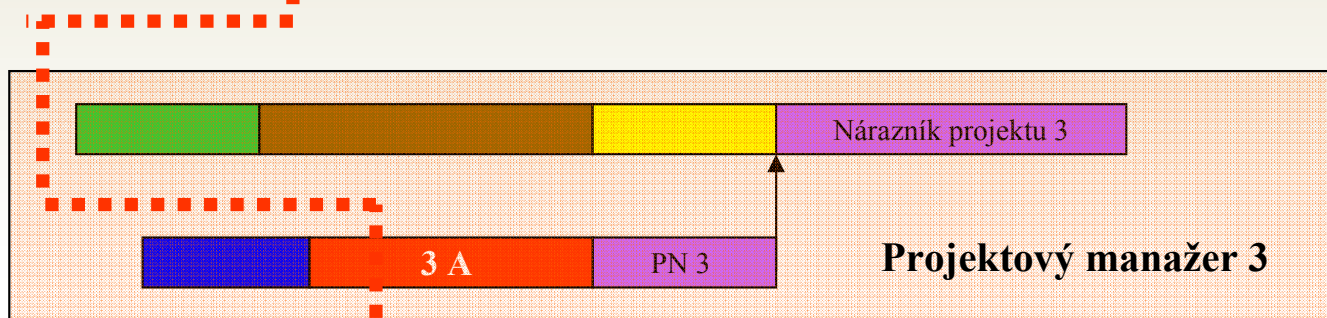


PN-přípojný nárazník

Projekt 1



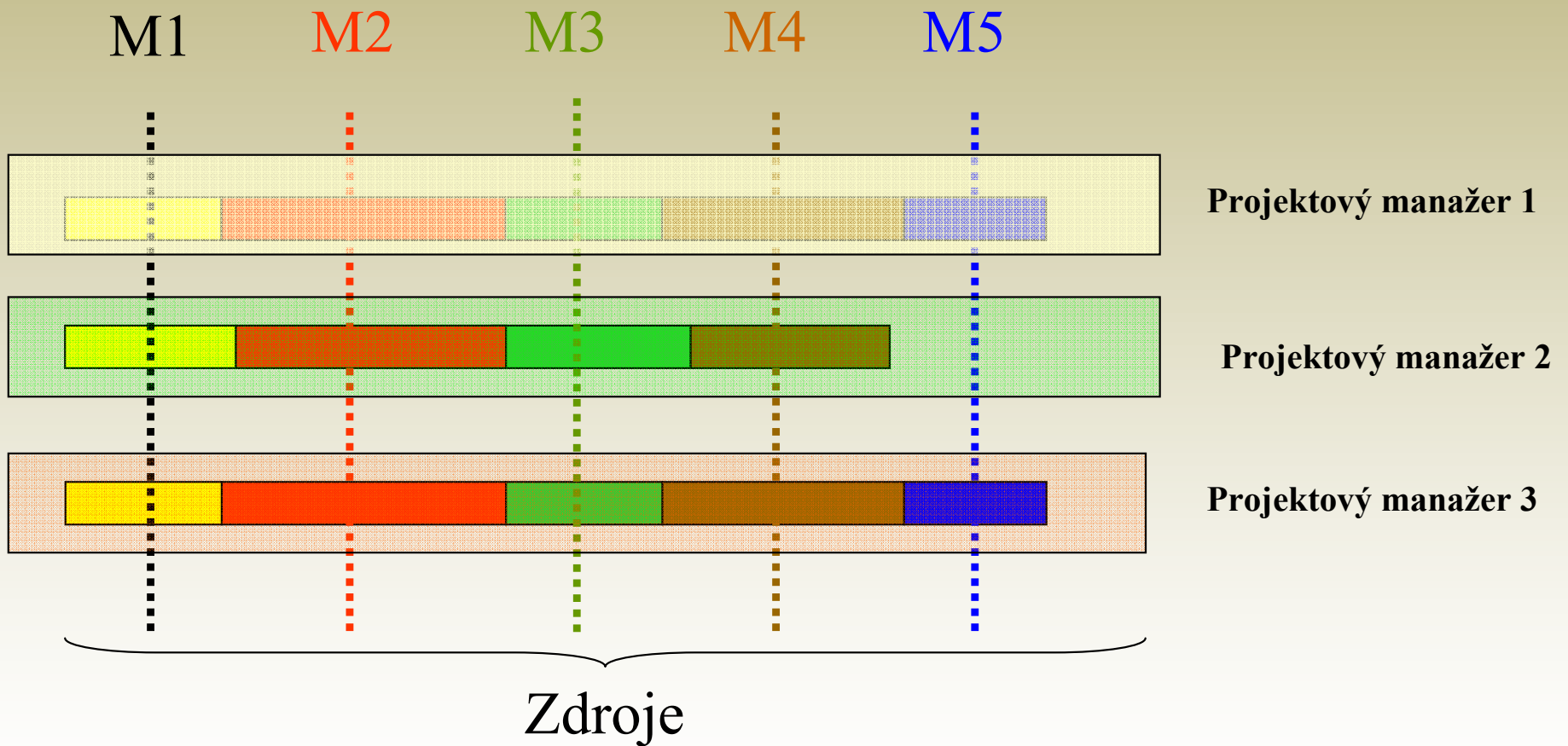
Projekt 2



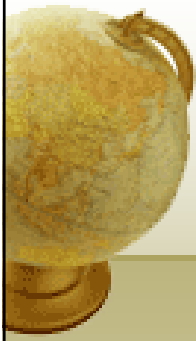
Projekt 3

Manažer ovládající Červený zdroj

Kolize projektových a zdrojových manažerů



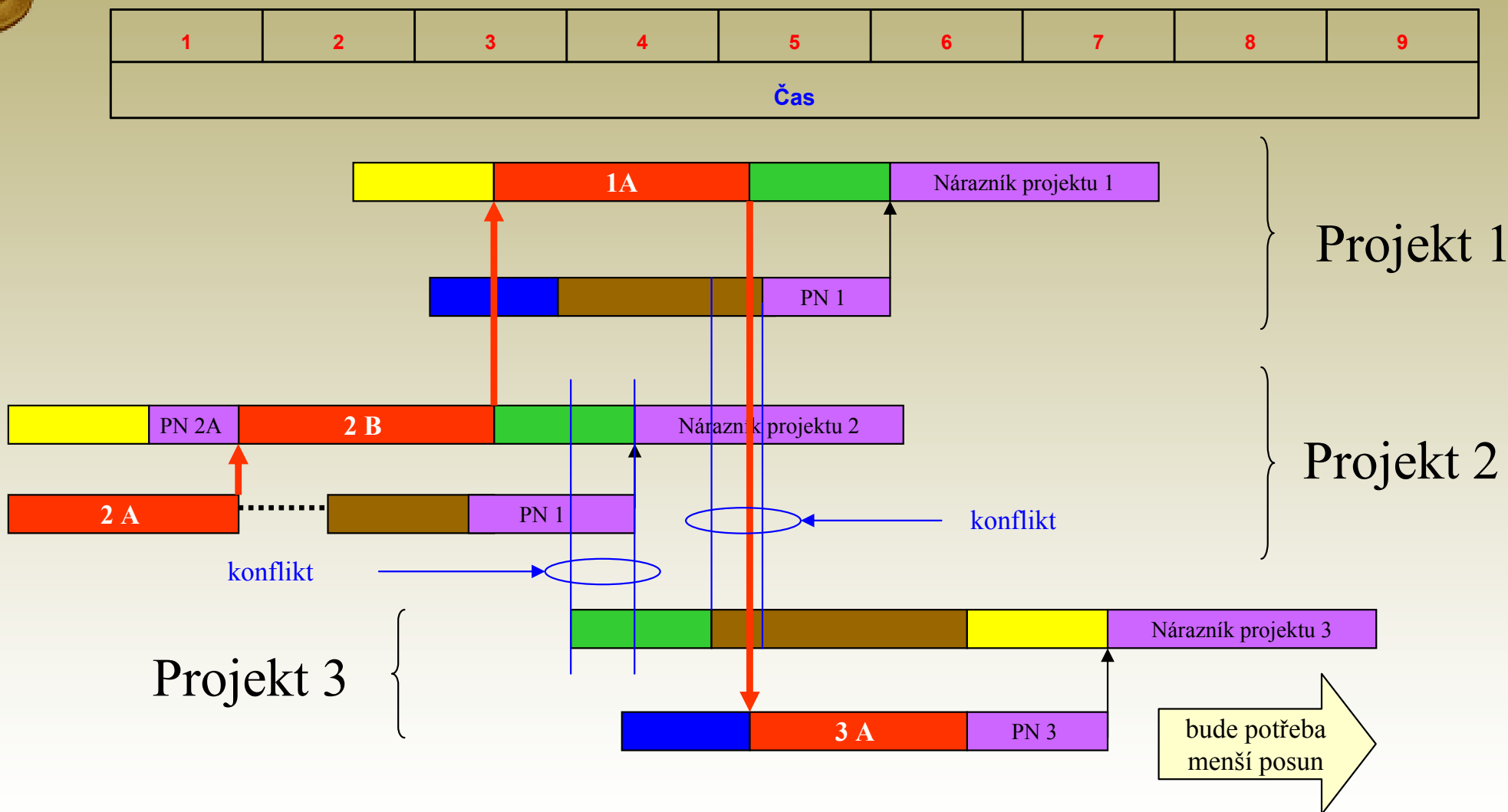
PM stále přesvědčují Manažery, aby zdroje pracovali právě na jejich projektech a manažeři zase chtějí, aby se projekty plnily co nejdříve a pokud možno paralelně




Kolize projektových a zdrojových manažerů

- Podle nejvíce využívaného zdroje, který je příčinou nejčastějších konfliktů při jeho přiřazování k projektovým úkolům se synchronizuje zahajování projektů.
- To znamená, že projekty, které startují jsou pokryty kapacitami organizace a díky tomu, je zahájeno (nastartováno) méně projektů
- Tím dochází k menšímu množství konfliktů mezi projektovými manažery a manažery oddělení pod které zdroje spadají

Multitasking – upravený harmonogram- fáze 1



Je potřeba ochránit tak zvaný kritický (DRUM) zdroj – v tomto případě **Červený zdroj**. Na první pohled to vypadá, že projekty v tomto harmonogramu budou trvat déle. Na druhé straně, takto rozvržené projekty mají vyšší pravděpodobnost, že skončí v čase, který je tímto plánem určen a to z důvodu menšího množství konfliktů mezi projektovými manažery a manažery jednotlivých středisek.



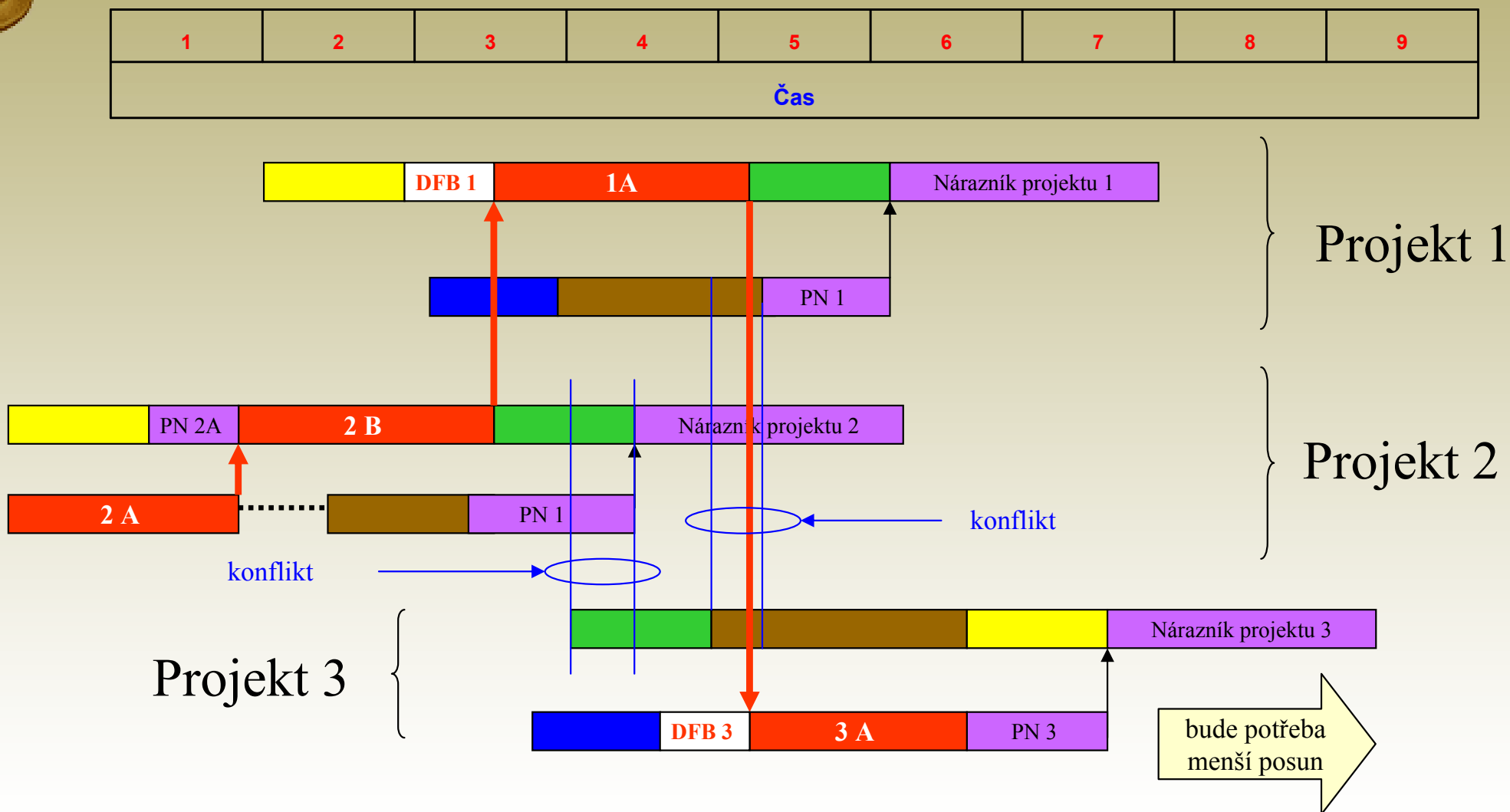
Kolize projektových a zdrojových manažerů

- Do všech tří projektů byly vloženy zásobníky chránící kritický řetězec
- Na druhé straně, po změně harmonogramu kvůli snížení množství konfliktů nebylo zatím uděláno nic, co by ochraňovalo kritický (**drum**) zdroj
- Z tohoto důvodu se do harmonogramu přidá ochranný zásobník kritického zdroje (**drum-feeding buffer**) = **DFB** =

DFB 1

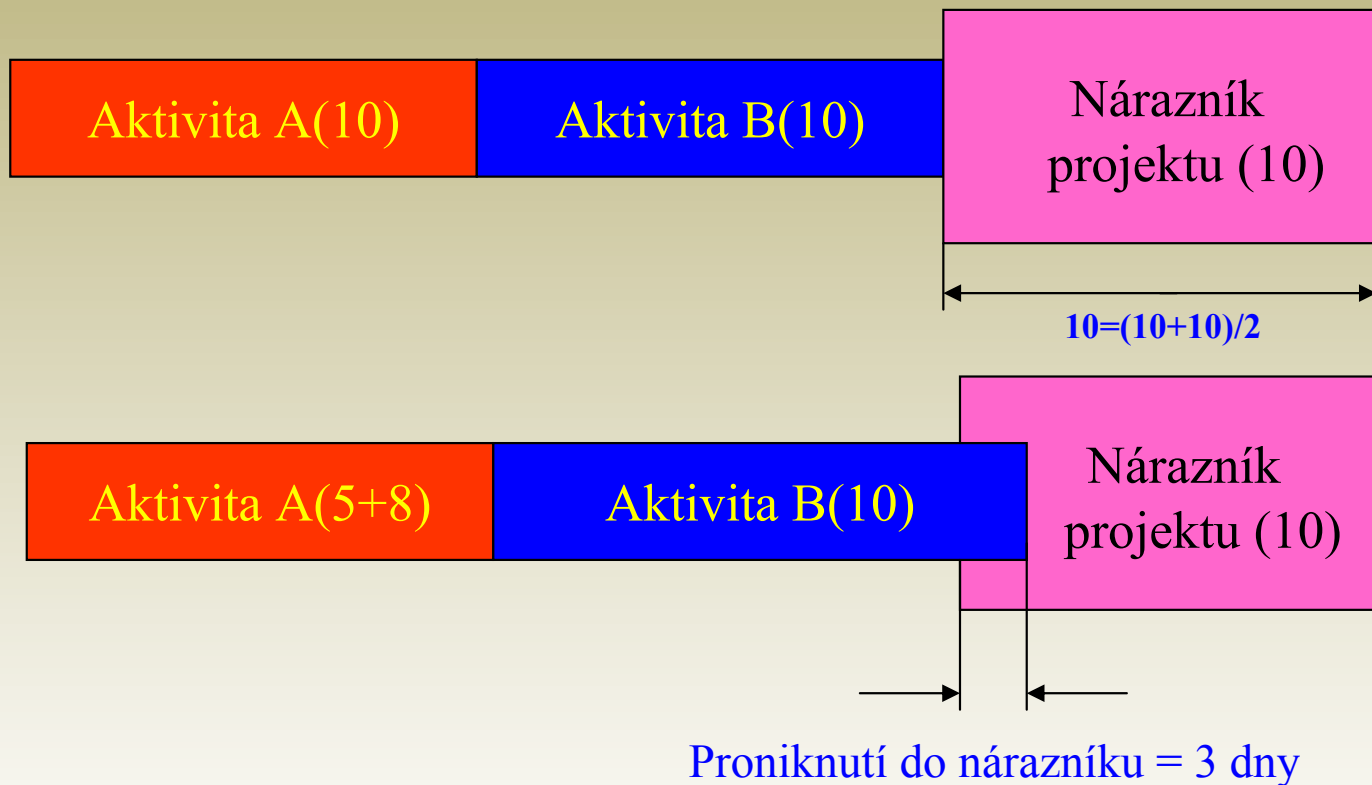
Viz další snímek

Multitasking – upravený harmonogram- fáze 2



Je potřeba ochránit tak zvaný kritický (DRUM) zdroj – v tomto případě **Červený zdroj**. Na první pohled to vypadá, že projekty v tomto harmonogramu budou trvat déle. Na druhé straně, takto rozvržené projekty mají vyšší pravděpodobnost, že skončí v čase, který je tímto plánem určen a to z důvodu menšího množství konfliktů mezi projektovými manažery a manažery jednotlivých středisek.

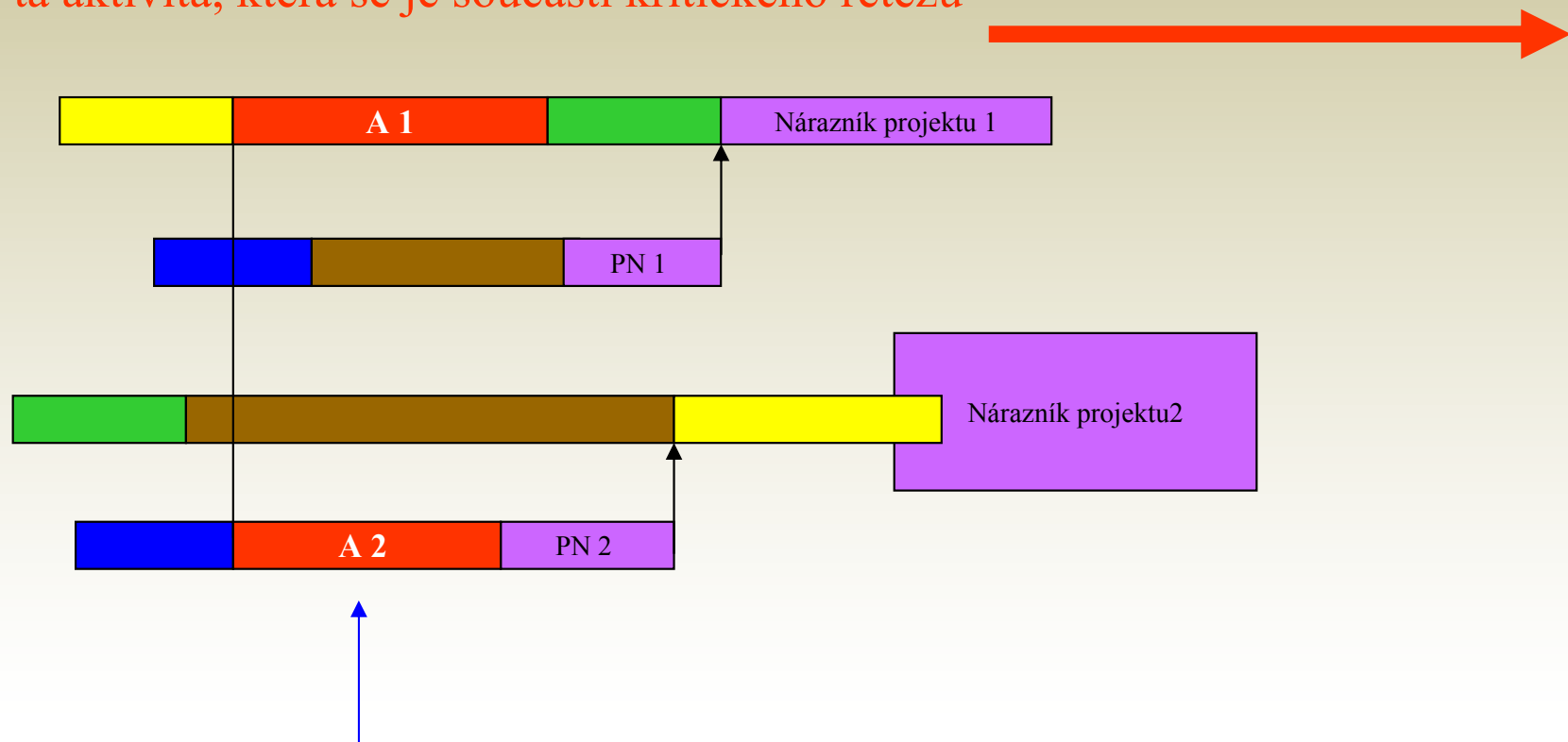
Spotřebování nárazníků-varianta A



Míra spotřebování zásobníků se používá pro určení priorit, které se přiřazují dílčím aktivitám 

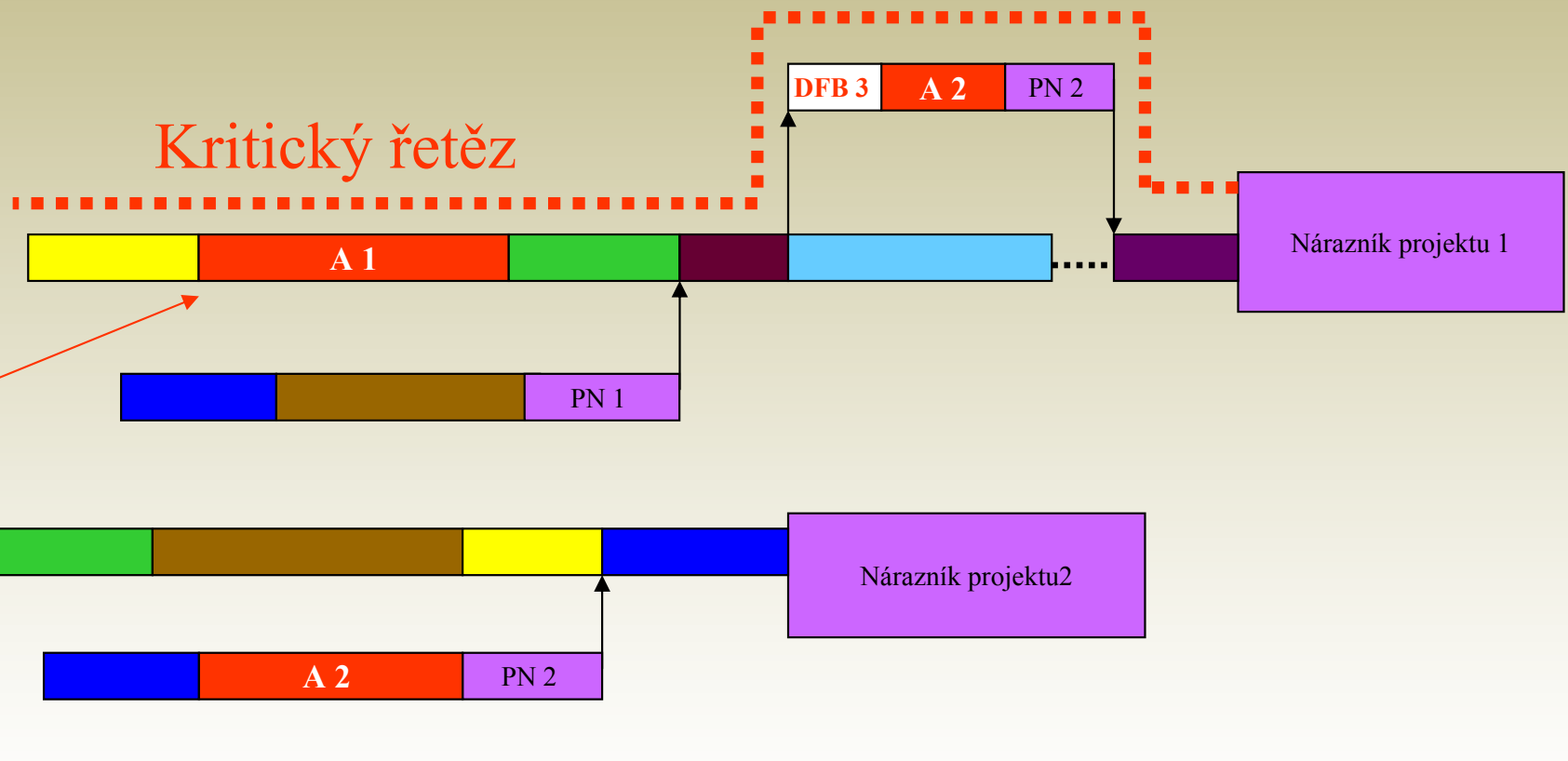
Priorita přiřazovaná zdrojům

- Když má jeden zdroj být přiřazen dvou aktivitám, které by měly být zahájeny ve stejný čas, tak se začne napřed ta aktivita, jejíž projekt spotřeboval více nárazníku
- Pokud nebyly nárazníky předchozími činnostmi dotčeny, pak bude zahájena ta aktivita, která se je součástí kritického řetězu

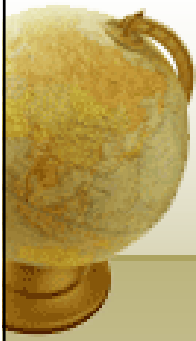


Začne A2, protože je NP již zčásti spotřebován

Priorita přiřazovaná zdrojům

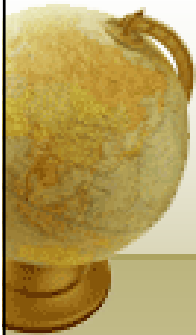


Pokud nebyly nárazníky předchozími činnostmi dotčeny, pak bude zahájena ta aktivita, která se je součástí kritického řetězu



Hlavní přínosy používání metody kritického řetězu

- Jednotlivé projekty končí výrazně dříve, než s použitím jiných metod používaných pro řízení projektů
- Celkový čas nutný pro ukončení více projektů je kratší
- Slíbené časy dodávek jsou plněny s vyšší mírou spolehlivosti
- Uvolní se část kapacit používaných zdrojů



Hlavní přínosy používání metody kritického řetězu

- Lepší odhad průběhu projektu při prvních „nástřelech“ projektových plánů
- Bezproblémová zahájení projektů s ohledem na řídicí (taktovací, drum) zdroje – viz předchozí snímek (19)
- Snížení nepříznivých vlivů (Student, Murphy, Parkinson) přesunutím nárazníků na konec projektu
- Využití výhod plynoucích z dříve ukončených aktivit
- Použití reportovacího systému dávajícího informace o využití zásobníků (spotřeba jejich časové kapacity- rezervy)