

# Zakaj je sistematičen projektni menedžment

member?

*Nekoč je obstajalo podjetje, ki se je ukvarjalo s predelavo in prodajo mesnih izdelkov. Menedžerjem podjetja so zastavili izziv, naj ugotovijo, koliko projektov za razvoj novih izdelkov trenutno poteka v njihovem podjetju. Ti so zadevo preučili in rezultat je bil osupljiv – število se je merilo v stotinah. Še bolj so bili presenečeni, ko so jih prosili, naj ocenijo, koliko sredstev namenjajo tem projektom, upoštevajoč vse s tem povezane razgovore in sestanke v podjetju. V tem konkretnem primeru je menedžerje povsem osupnila količina denarnih sredstev in virov, ki so jo zavzemali ti projekti – šlo je za več milijonov evrov ...*

**N**ato so dobili nalogo, naj najdejo informacije in poročila o začetnih pobudah za te projekte in ugotovili so, da jih skorajda ni. Številni projekti so se začeli povsem neformalno, denimo zaradi naključnega pogovora na hodniku podjetja, ki je morda potekal nekako takole:

»Hej, imam čudovito idejo! Začnimo izdelovati omako iz ananasa in plemenitega sira!«

»Ja, odlično, to bi bila prava uspešnica. Vključimo še Frenka. On je pravi čarovnik v mešanju novih okusov ...«

Menedžerji podjetja so zato hitro ukrepali in osnovali bolj formalen način uvajanja projektov za razvoj novih izdelkov.

Vse, kar potrebujemo na začetku, je kontrolni seznam, na podlagi katerega se odločamo, ali naj projekt sploh začnemo ali ne. Odločitev, da se projekt realizira, mora biti sprejeta z ozirom na prihodnji poslovni potencial in občo strategijo podjetja.

**ODLOČITEV, DA SE PROJEKT REALIZIRA, MORA BITI SPREJETA NA PODLAGI PRIHODNJEGA POSLOVNEGA POTENCIALA IN OBČE STRATEGIJE PODJETJA.**

V omenjenem podjetju so med preučevanjem tekočih razvojnih projektov prišli do še ene neprijetne ugotovitve, in sicer, da projektov niso nikoli profesionalno zaključili, zato so nenehno ponavljali iste napake.

## **Pasti – čemu se je dobro izogniti?**

Napake, ki so jih pri načrtovanju projektov delali v omenjenem podjetju za predelavo mesnin, so dejansko pogostejše in bolj razširjene, kot bi si utegnili misliti. Izsledki raziskave podjetja Mercuri International, v katero so bili vključeni posamezniki z bogatimi izkušnjami na področju projektnega menedžmenta (tako iz velikih projektov naravnanih podjetij kot tudi iz podjetja Mercuri International), kažejo, da se pri slehernem projektu lahko zalomi več kot petdeset različnih reči. Sledi nekaj napak, ki so – na žalost – v projektne menedžmentu precej pogoste:

- Projekti nimajo jasnega namena in cilja.

- Pomanjkljiv *“Follow-up”* med projektom, predvsem v smislu:

- Količine – *“follow-up”* ni dovolj reden.

- Kakovosti – komunikacija s skupinami in posamezniki ni dovolj konkretna.

- Predmeta – pogosto se zgrešijo ključni problemi.

- Slabega načrtovanja, čemur nemalekkrat botruje pomanjkanje časa in truda. Tudi v fazo načrtovanja je treba vlagati čas in sredstva, česar pa vodilni menedžerji pogosto ne upoštevajo, saj menijo, da *“to ni pravo delo”*.

- Člani ekipe, zadolžene za določen projekt, so vključeni v preveč projektov hkrati.

- Med projektne delom se ne zbirajo poročila o sprotnih izkušnjah, kar pomeni, da je treba za vsak projekt znova odkrivati toplo vodo.

- Prevelik optimizem glede časovnih razporedov in predvidenih sredstev.

- Pomanjkljiva komunikacija; notranja/zunanja, od zgoraj/od spodaj.

- Nezdostno upravljanje tveganj.

- Nejasne in spremenljive zadolžitve in odgovornosti.

- Projekti nimajo jasnih zaključkov.

Zagotovo ste slišali za koga iz kakega drugega podjetja, ki je že naletel na omenjene težave. A to se pri vas ne dogaja, kajne?

Morda pa nekaterih projektov, ki potekajo v vašem podjetju, sploh ne štejete pod projekte in se vam zato njihovo načrtovanje zdi nepomembno.

Če podjetje nima modela projektnega menedžmenta (ali ga ne uporablja), potem majhni problemi rastejo in postanejo veliki (učinek domin). Brez ustreznega orodja je namreč težko popraviti ali prilagoditi načrtano smer.

**BREZ USTREZNEGA ORODJA JE NAMREČ TEŽKO POPRAVITI ALI PRILAGODITI ZAČRTANO SMER.**

**Dva nasveta za uspeh – izberite prave projekte in osvojite predanost vaše projektne ekipe**

Tudi najboljša orodja za načrtovanje in upravljanje projektov sama po sebi ne zadostujejo; ljudje so namreč tisti, ki projekte izvajajo. Poleg tega v določen projekt pogosto ni vključena le projektna ekipa, temveč tudi drugi posamezniki. Vodja projekta oziroma projektne menedžer mora ves čas komunicirati z vsemi deležniki.

Vodilni menedžerji morajo biti sproti obveščeni o pomembnejših premikih, podizvajalci in strokovnjaki zunaj podjetja pa morajo biti usmerjeni v pravo smer. Zgodi sem, da mora projektne menedžer voditi nadrejene znotraj lastnega podjetja. Vse to zahteva odlične vodstvene sposobnosti, saj, kot rečeno, ta po hierarhični lestvici navadno ni v nadrejenem položaju glede na preostale vpletene.

Ob razmisleku o nujnih kompetencah projektne menedžerjeve so komunikacijske sposobnosti in tako imenovane mehke veščine (*soft skills*) prepogosto prezrte. Navsezadnje analize tveganj – kadar so izvedene profesionalno – večinoma kažejo, da največje tveganje za predvidene stroške in časovne razporeditve predstavlja prav človeški dejavnik.

Najboljši projektne menedžerji posejajo ustrezna orodja in sposobnosti, s katerimi sodelujoče motivirajo v smeri skupnega cilja.

## **O AVTORJU ČLANKA:**

Mercuri International je vodilno svetovno treninško podjetje za povečanje prodajne uspešnosti v Sloveniji in Evropi. Z edinstveno kombinacijo svetovanja in treninškega znanja ter izkušenj so pomagali že številnim podjetjem in njihovim zaposlenim, da so postali učinkovitejši in uspešnejši v izvajanju prodajnih aktivnosti ter da so dosegli želene izboljšave rezultatov.

Več informacij na [www.mercuri-int.si](http://www.mercuri-int.si).

