

Sistematični projektni management

Vesa Hilevaara

➤ Zakaj je sistematičen projektni management pomemben?

Nekoč je obstajalo podjetje, ki se je ukvarjalo s predelavo in prodajo mesnih izdelkov. Managerjem 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 managerje povsem osupnila količina denarnih sredstev in virov, ki so jo zavzemali ti projekti - šlo je za več milijonov evrov ...

Nato 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 super idejo! Začnimo izdelovati omako iz ananasa in plemenitega sira!”

“Ja odlično, to bi bila prava uspešnica. Vključimo še Franka. On je pravi čarovnik v mešanju novih okusov...”

Managerji podjetja so zato hitro ukrepali in osnovali formalnejši način uvajanja projektov za razvoj novih izdelkov.

Vse kar potrebujemo na začetku, je kontrolni seznam, na podlagi katerega se odločamo ali naj s projektom 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.

➤ 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 managementa (tako iz velikih projektne 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 managementu 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 zgreši ključne probleme.
 - Slabega načrtovanja, čemur nemalokrat botruje pomanjkanje časa in truda. Tudi v fazo načrtovanja je potrebno vlagati čas in sredstva, česar pa vodilni

managerji pogosto ne upoštevajo, saj menijo, da "to ni pravo delo."

- Člani ekipe, zadolžene za določen projekt, so vključeni v preveliko število projektov hkrati.
- Tekom projektnega dela se ne zbira poročil o sprotnih izkušnjah, kar pomeni, da je potrebno za vsak projekt znova odkrivati toplo vodo.
- Prevelik optimizem glede časovnih razporedov in predvidenih sredstev.
- Pomanjkljiva komunikacija, notranja / zunanja, od zgoraj / od spodaj.
- Nezadostno 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 managementa (ali ga ne uporablja), potem majhni problemi rastejo in postanejo veliki (učinek domin). Brez ustreznega orodja je namreč težko popraviti ali prilagoditi začrtano smer.

Brez ustreznega orodja je 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 projektni manager mora ves čas komunicirati z vsemi deležniki.

Vodilni managerji morajo biti sproti obveščeni o pomembnejših premikih, podizvajalci in strokovnjaki zunaj podjetja pa morajo biti usmerjeni v pravo smer. Zgodi sem, da mora projektni manager 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 ostale vpletene.

Ob razmisleku o nujnih kompetencah projektnih managerjev so komunikacijske sposobnosti in t.i. 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 projektni managerji posedujejo ustrezna orodja in sposobnosti, s katerimi sodelujoče motivirajo v smeri skupnega cilja.

➤ Agenda Mercuri International za razvoj projektnega managementa

1. Ocenite povprečni obseg projektov

Bodo potekali nekaj dni, tednov, mesecev ali pa bo zanje potrebno leto, morda celo več?

Koliko časa in virov jim bo potrebno nameniti?

Večji ko je projekt, močnejše orodje zahteva.

Katere modele projektnega managementa uporabljajo ljudje, izkušeni v vodenju projektov?

2. Oglejte si primere dobre prakse in najboljših postopkov pri izbiri projektov - kombinacijo katerih orodji uporabiti?

3. Če v podjetju nimate skupnega načina upravljanja projektov, se dà donosnost vašega posla nemara izboljšati že z enotnejšim in učinkovitejšim projektnim managementom. To je eden tistih primerov, pri katerih dejansko lahko vplivate na končni rezultat.

4. Mercuri International vam lahko z urjenjem veščin, ki so potrebne za uspešno upravljanje in sodelovanje v projektih, pomaga pri ustvarjanju in izvajanju sistematične in merljive oblike projektnega managementa.

➤ Ključna orodja sistema projektnega managementa podjetja
Mercuri International

MIPROMS model



Legenda:

1. Uvodno poročilo o projektu
2. Poročilo o fazi zbiranja podatkov in začetnih raziskavah vključno s PSPN (SWOT)
- ✓ **Preverjanje uspešnosti**
3. Načrt in določanje zadolžitev
4. Urnik projekta, vključno z opisi posameznih faz
5. Načrt mejnikov
6. Pregled aktivnosti
7. Diagram poteka kritične poti
8. Načrt aktivnosti in virov
9. Sporazum med imetnikom virov in projektnim managerjem
10. Proračun (stroški/dohodki/investicije)
11. Načrt komunikacije z deležniki
12. Analiza tveganj projekta / Načrt za eliminacijo tveganj / Načrt naključnih možnosti
- PN **Poročila o napredku**
13. Diagram organiziranosti projekta
14. Izvedbeni načrt
- OK **"Gremo"/"Nadaljujmo" dokument**
- M **Mejnik**
- PP **Poročilo o položaju**
15. Kontrolni seznam: kako obravnavati spremenjene pogoje in zahteve
- PI **Poročilo o izvedbi**
- KP **Končno poročilo**