

✘
✘
✘
✘

projektna šola © Gregor Hauc s.p. ✘ ✘

Tema:
Izhodišča pri vodenju projektov

Gregor Hauc, CSPM
(Certified Senior Project Manager)

Ljubljana, 12.3.2007

»Človek ustvari idejo, nekaj ljudi idejo opredelijo v projektu
in skupina ljudi projekte izvede!«
(Gregor Hauc, 1993)

Kaj je projektno vodenje?

Nič drugega kot spretno vodenje ljudi, sredstev in vplivov iz okolja, ki morajo v časovno opredeljenem terminu doseči zastavljene cilje in izdelati proizvod ali storitev. Projektno vodenje je nastalo pred približno 70 leti, po eni teoriji izhaja iz vojske, po drugi kot odgovor japonske do amerike v času pospešene industrializacije, po tretji varianti kot Veliko je teorij o nastanku vodenja projektov. Bistvo je v tem, da se za dosego določenega večjega cilja vnaprej vse dogovori, skomunicira, vizualizira in podrobno načrtuje, da lahko potem posamezniki vsak zase in seveda skupaj z ostalimi doseže končni cilj projekta.

Enostavno?

Ne, niti približno ne. Zato ne, ker vsak človek je bitje zase. Najtežje je ustvariti iz posameznikov skupino, ki lahko naredi več kot posameznik. V tem je bistvo projektnega vodenja. Sam se ukvarjam s projekti preko dvajset let. Po šestih do osmih letih sem spoznal, da še tako dober vodja projekta brez bojnikov (članov projektne skupine) ne more prosti gore, da pride k njemu. Ne, treba je iti na goro. In pot na goro je včasih mučna (vreme, vzponi in padci), včasih pa je pot kot avtocesta.

Kaj je projekt?

Projekt je enkratni proces – postopek, ki je ciljno, kadrovsko, časovno in stroškovno omejen, jasno opredeljuje organizacijo za izvedbo, namen in določene cilje podjetja / področja / enote in ima merljive cilje, ki so načrtovani in omogočajo zasledovanje, ter združuje niz koordiniranih in nadzorovanih aktivnosti (s potrjenim začetnim in končnim datumom izvajanja aktivnosti), ki imajo naročnika in prevzemnika.

Kaj ni projekt?

Kadar lahko delo v podjetju poteka brez vzpostavitve začasne projektne organizacije in niso izpolnjeni pogoji niti ni potrebe po oblikovanju projekta, se projekt ne vzpostavi, temveč se delo opravi v sklopu rednih nalog preko obstoječe organizacijske sheme podjetja.

Kakšno vlogo ima naročnik projekta?

Naročnik projekta je lahko direktor družbe ali pooblaščen osebe (pomočnik direktorja, direktor področja,). Naročnik lahko za področje organiziranosti vodenja projektov pooblasti tudi drugo osebo, na katero prenese določene pristojnosti.

Naročnik ima naslednje zadolžitve:

- omogoča pripravo, izvedbo in zaključek za poslovni in finančni del projekta,

- v času svoje daljše službene ali osebne odsotnosti imenuje namestnika, ki ima določena pooblastila in ga lahko nadomešča,
- definira naloge projektnih skupin,
- s sklepom o imenovanju projektnih skupin definira naloge projekta in delegira zaposlene v projektno skupino,
- zagotovi, da bodo imenovani v projektni skupini pri nadrejenih razbremenjeni operativnih nalog za čas prisotnosti dela na projektu,
- zagotovi prisotnost v fazi načrtovanja projekta in po potrebi daje predloge k dokumentom,
- omogoči, da bosta prvi zapis projekta in zagonski načrt projekta predstavljena in potrjena, če sta predhodno parafirana s strani vodje in skrbnika projekta,
- zagotovi, da bo potrjeval pogodbe in ostalo poslovno dokumentacijo na podlagi predhodno parafiranih s strani skrbnika in vodje projekta,
- omogoča izvedbo planiranih aktivnosti v vseh fazah projekta (delovni sestanki, delavnice, predstavitve),
- zagotovi primopredajo in zaključek projekta,
- zagotovi delovanje projektne pisarne,
- zagotovi delovanje projektnega kontrolinga,
- zagotovi delovanje projektne informacijskega sistema.

Kdo je skrbnik projekta in kakšno vlogo ima?

Skrbnika projekta imenuje naročnik. Skrbnik projekta je lahko pomočnik direktorja podjetja, direktorji ali vodje področij / enot ali druga oseba, na katero lahko naročnik prenese pooblastila in odgovornost. Skrbnik projekta je odgovoren naročniku za poslovni in organizacijski vidik projekta. Skrbnik projekta izvaja nadzor nad izvedbo projekta v okviru kontrolnih točk projekta. Pomaga vodji projekta pri odločanju in komuniciranju z zunanjimi izvajalci in naročnikom.

Skrbnik projekta ima naslednje zadolžitve:

- omogoča pripravo, izvedbo in zaključek za poslovni in finančni del projekta,
- skrbnik lahko od naročnika projekta prejme določena pooblastila za odločanje na projektu,
- v času svoje daljše službene ali osebne odsotnosti imenuje namestnika, ki ima določena pooblastila in ga lahko nadomešča,
- zagotavlja vodji projekta pomoč pri finančnem delu projekta v smislu pravočasnega zagotavljanja denarnega toka projekta in zagotavljanja pravnih, finančnih in ostalih storitev v družbi,
- v primeru istočasne izvedbe večjega števila projektov v družbi / področju / enoti ali sektorju vodi koordinacijske sestanke vseh projektnih skupin in udeležencev v času priprave in izvedbe projektov,
- potrjuje mesečna poročila o napredovanju del na projektu,
- pomaga vodji projekta, da bodo imenovani v projektnih skupinah pri nadrejenih razbremenjeni operativnih nalog za čas prisotnosti dela na projektu,
- zagotovi prisotnost v vseh fazah projekta pri izdelavi prvega zapisa projekta ali zagonskega načrta projekta ter daje predloge k tem dokumentom,

- zagotovi, da bodo vsi dokumenti projekta parafirani in posredovani naročniku,
- pomaga vodji projekta pri pripravi izvedbe projekta,
- zagotovi, da bo potrjeval predloge dokončnih dokumentov, ki so predhodno parafirani s strani vodje projekta,
- zagotovi, da bo parafiral in/ali potrjeval pogodbe in ostalo poslovno dokumentacijo na podlagi predhodno parafiranih s strani vodje projekta,
- omogoča izvedbo planiranih aktivnosti v fazah projekta načrtovanja, izvedbe in zaključka (delovni sestanki, delavnice, predstavitve, delovanje projektne pisarne).

In končno vodja projekta, oseba od katere nekatere pričakujejo čudeže. Kakšno vlogo ima?

Vodjo projekta imenuje naročnik na predlog skrbnika projekta. Vodja projekta je za svoje delo odgovoren skrbniku projekta in ima sledeče zadolžitve:

- je odgovoren za poslovni, finančni in strokovni del priprave, izvedbe in zaključek projekta,
- na predlog skrbnika projekta lahko vodja projekta prejme določena pooblastila za odločanje na projektu s sklepom naročnika,
- v času svoje daljše službene ali osebne odsotnosti imenuje namestnika, ki ima določena pooblastila in ga lahko nadomešča,
- zagotovi članom projektne skupine pomoč pri finančnem delu projekta v smislu pravočasnega planiranja in zagotavljanja denarnega toka projekta in zagotavljanja pravnih, finančnih in ostalih storitev v družbi,
- potrjuje mesečna poročila članov projektne skupine o napredovanju del na projektu,
- pomaga, da bodo imenovani v projektih skupinah pri nadrejenih razbremenjeni operativnih nalog za čas prisotnosti dela na projektu,
- zagotovi prisotnost v vseh fazah načrtovanja in izvedbe projekta ter daje predloge k vsem dokumentom,
- zagotovi, da bo potrjeval predloge dokončnih dokumentov, ki so predhodno parafirani s strani članov projektne skupine in jih pravočasno posređoval do skrbnika projekta,
- zagotovi, da bo parafiral in/ali potrjeval pogodbe in ostalo poslovno dokumentacijo na podlagi predhodno parafiranih s strani članov projektne skupine (pogodbe, naročilnice, računi, poročila, ostalo) in jih pravočasno posređoval do skrbnika projekta,
- omogoča izvedbo planiranih aktivnosti v vseh fazah projekta (delovni sestanki, delavnice, predstavitve, delovanje projektne pisarne),
- vodi postopek zaključevanja projekta.

Brez članov projektne skupine ne gre. Kakšno vlogo imajo?

Člane projektne skupine imenuje naročnik na predlog vodje projekta. Člani projektne skupine so za svoje delo odgovorni vodji projekta. Po zaključku projekta se projektna skupina razpusti.

Član projektne skupine ima naslednje zadolžitve:

- izdelava dokumente za strokovni del priprave, izvedbe in zaključka tistega dela projekta, ki mu je določen v sklepu o imenovanju v projektno skupino,
- zagotavlja izvedbo planiranih aktivnosti v vseh fazah projekta skladno s terminskim načrtom in na podlagi zagonskega načrta projekta (ali prvega zapisa projekta),
- pomaga ostalim udeležencem v projektu pri strokovnem delu projekta v smislu definiranja vsebine projekta, pravočasnega planiranja in zagotavljanja strokovnih ter ostalih znanj in veščin iz njegovega delovnega področja v družbi,
- pravočasno izdelava mesečna poročila za vodjo projekta, skladno z imenovanjem v projektno skupino o napredovanju del na projektu in jih posreduje do vodje projekta,
- zagotovi prisotnost in sodeluje v vseh fazah projekta skladno z imenovanjem v projektno skupino,
- zagotovi, da bodo vsi dokumenti projekta izdelani na podlagi najnovejših spoznanj in dejstev na strokovnem področju ob upoštevanju zakonodaje, standardov in ostalih strokovnih znanj ter izkušenj,
- zagotovi, da bo pregledal in parafiral prejete dokumente s strani izvajalcev in ostalih udeležencev v projektu ter jih pravočasno posredoval do vodje projekta.

Če želimo uvesti v podjetju sistem vodenja projektov, potem je smiselno slediti sklopom in postopkom, ki so predlagani v nadaljevanju. Poglejmo si primer podjetja, ki se je odločilo, da v nekaj mesecih vzpostavi proces vodenja projektov kot enega izmed bistvenih procesov podjetja.

Kaj moramo vse storiti, da vzpostavimo sistem vodenja projektov in usposobimo bodoče vodje projektov ter ostale udeležence projektov?

Končni cilji uvedbe projektnega vodenja v podjetje institucijo so:

Prvi sklop (1): tri do štiri srečanja po nekaj ur v mesecu in pol do dveh mesecev

- da je v dveh do treh tednih vodstvo seznanjeno s postopki in pogoji vodenja projektov in usposobljeno za pripravo razvojnega programa podjetja (gospodarske družbe) ter sposobno definirati strateške projekte,
- da ima podjetje v nekaj mesecih pripravljen »Strateški razvojni program za najmanj pet letno obdobje« (v nadaljevanju : SRP) , iz katerega bodo razvidni strateški projekti, ki jih vodstvo podjetja potrdi,

Drugi sklop (2): šest do osem srečanj po štiri do šest ur v dveh do štirih mesecih

- da za potrebe vodstva podjetja bodoči vodje projektov pripravijo vsaj t.i. »prve zapise projektov in zagonske načrte« iz Strateškega razvojnega programa, na podlagi katerih bo vodstvo odločalo o predlaganih projektih v tekočem in naslednjem letu,
- da se v podjetju izbere cca. tri do pet zaposlenih, ki bodo sodelovali v usposabljanju za »vodje bodočih projektov«, ki lahko potekajo takoj po odločitvi vodstva podjetja (tri do štiri mesece po dogovoru in v dogovorjeni vsebini),

- da iz nabora projektov izberemo najpomembnejše in po prioriteti najvišje projekte in za njih pripravimo zagonske načrte in ob tem istočasno usposobimo vse sodelujoče za projektno vodenje,
- da po treh mesecih usposabljanja zagotovimo izvajanje projektov po načrtu iz t.i. »SRP«.

Tretji sklop (3): pet do osem srečanj po tri do pet ur v treh mesecih od začetka

- da v roku treh mesecev zagotovimo vzpostavitev projektne pisarne, v kateri bo zaposleni imel dovolj znanja in veščin za pomoč pri pripravi, nadziranju in vodenju projektov ter istočasno pripravljali poročila o stanju na posameznih projektih za vodstvo podjetja,
- da ob koncu vsakega leta za vodstvo podjetja pripravimo poročilo o izvedbi vseh projektov (vsebinsko, finančno),
- da ob koncu vsakega leta na podlagi predloga letnega poslovanja podjetja pripravimo »Letni načrt poslovanja podjetja« – preko projektov za naslednje koledarsko leto in načrtujemo kadre, finance in ostale resurse za izvedbo teh projektov.

Kratek povzetek postopkov uvedbe procesa projektnega vodenja

Pred postopkom: Motivacijski seminar za vodilne v podjetju

Cilj tega seminarja je, da se vodilni v podjetju spoznajo z vsemi postopki, prednostmi in metodami vodenja projektov ter se seznanijo s pogoji za uvedbo vodenja projektov.

Postopek 1.0: Priprava strateškega razvojnega programa podjetja za pet let

Rezultat teh delavnic je sprejet »Strateški razvojni program podjetja«, iz katerega bodo razvidni projekti, ki jih mora podjetje izvesti v določenem obdobju.

Postopek 1.1: Priprava imenovanj za bodoče vodje projektov in začetno usposabljanje

Rezultata tega postopka so imenovani vodje projektov v podjetju in opravljeno začetno usposabljanje, kjer spoznajo vse postopke vodenja projektov

Po postopku 1.0 in 1.1: Izvedba t.i. »Strateške konference podjetja«

Cilj strateške konference podjetja je, da vodstvo predstavi razvojno pot podjetja za naslednjih nekaj let (običajno pet do sedem let) in zaposlenim prikaže strateške projekte, ki jih morajo pripraviti in izvesti.

Postopek 2.0: Priprava t.i. »Prvih zapisov« definiranih projektov

Po nekaj delavnicah bodo vodje projektov s pomočjo vodstva pripravili prve grobe zapise projektov, ki bodo osnova za podrobno načrtovanje projektov, ki jih bo vodstvo izbralo in zanj naročilo načrte projektov.

Postopek 2.1: Izdelava načrta priprave, izvedbe in primopredaje projektov podjetja

V kolikor ima podjetje več projektov hkrati in omejene resurse za pripravo in izvedbo projektov, mora načrtovati kdaj se bo kakšen projekt pripravljal in kdaj izvajal ter oceniti, kdaj morajo biti projekti končani za primopredajo.

Med postopkom 2.0 in 2.1: Izvedba t.i. »Projektne pripravljalne konference podjetja«

Na projektni pripravljalni konferenci vodstvo podjetja prikaže načrt projektov za določeno obdobje in opredeli, za katere projekte je potrebno pripraviti podrobne načrte za izvedbo ter do kdaj morajo biti projekti izvedeni. Ob tem vodstvo podjetja

dodeli mandat projektnim skupinam, ki morajo začeti s podrobnim načrtovanjem projektov, da ih bodo lahko kasneje izvedli.

Postopek 3.0: Oblikovanje pogojev za zagotavljanje vodenja projektov

Na podlagi temeljite analize organizacijske sheme podjetja in človeških resursov je potrebno pred uvedbo sistema vodenja projektov oceniti možnosti podjetja in opredeliti robne pogoje, ki morajo biti izpolnjeni, da lahko sistem vodenja projektov resnično zaživi. Vodstvo podjetja imenuje bodoče skrbnike projektov, ki bodo zagotavljali pogoje za delovanje sistema vodenja projektov – izvedbo vseh postopkov v podjetju in okolju.

Postopek 3.1: Izdelava t.i. »Pravilnika o vodenju projektov v podjetju«

Za boljše delo na projektih je potrebno opredeliti pravila, pravice, odgovornosti in pričakovanja ter motivacijo in stimulacijo vseh udeležencev pri sistemu vodenja projektov. Vodstvo mora sprejeti »Pravilnik o vodenju projektov v podjetju« s pripadajočimi obrazci in dokumenti, na podlagi katerih udeleženci načrtujejo, pripravljajo, izvajajo in zaključujejo projekte v podjetju.

Postopek 3.2: Zagotovitev organizacijske enote za vodenje projektov – projektne pisarne

V tistih podjetjih, kjer imamo več projektov hkrati, je smiselna uvedba organizacijske enote v obliki t.i. projektne pisarne, kjer je dovolj znanja, ki ga potrebujejo vodje projektov in ostali udeleženci sistema vodenja projektov. Ta enota zagotavlja uspešno kumuniciranje in podporno okolje tako navzgor do vodstva, kot navzdol do udeležencev projektov.

Postopek 3.3: Zagotovitev t.i. »Projektnega informacijskega sistema – projektne pisarne«

Primerno in učinkovito vodenje projektov ne gre brez informacijske podpore celotnemu procesu vodenja projektov, zato mora podjetje vložiti napor tudi v zagotovitev t.i. »Projektnega informacijskega sistema – projektne pisarne«, dostopne preko intraneta in interneta vsem udeležencem projekta, tudi morebitnim zunanjim izvajalcem, ki so sodelujejo pri določenih projektih.

Postopek 3.4: Vzpostavitev sistema kompetenc in odločanja v podjetju za projekte

Projekti so ponavadi dobro pripravljani, vendar imajo v času izvedbe težave, ki se v največji meri kažejo zaradi predolgega odločanja, pomanjkljive podpore in nezadostnih pogojev za učinkovito izvedbo. Ker projekte delamo ljudje, potrebujemo jasno razmejitev odgovornosti, odločanja in ukrepanja v primeru odmikov od načrtovanih aktivnosti. Zato v podjetju poleg »Pravilnika o vodenju projektov« potrebujemo pregleden sistem kompetenc in utečen sistem odločanja.

Med postopkom: Predstavitev sistema vodenja projektov vodstvu in zaposlenim

Da bodo udeleženci razumeli in spoznali vsa pravila in pogoje procesa vodenja projektov, jim je potrebno proces podrobno predstaviti in jih navdušiti zanj. V ta namen vodstvo ponavadi organizira eno dnevno usposabljanje vseh potencialnih udeležencev, kjer vsak prejme po en izvod vseh pripravljenih gradiv, jih spozna in lahko z avtorji gradiv tudi komunicira.

Postopek 4.0: Priprava t.i. »Zagonskih načrtov projektov – pripravljenih na izvedbo«

Najpomembnejši del procesa vodenja projektov je prav zagotovo priprava zagonskega načrta projekta, v katerem vodja projekta na podlagi že potrjenih izhodišč in ciljev projekta (iz t.i. Prvega zapisa projekta) skupaj s projektno skupino podrobno načrtuje samo izvedbo projekta, vse do zaključka. Pomembno je, da je

projekt pripravljen, preden pride do izvedbe. Zato se v nekaj delavnicah udeleženci najlažje naučijo teh veščin, če delajo po sistemu »učenje z delom« na konkretnem projektu. Ko je zagonski načrt projekta pripravljen, je po potrditvi

Med postopkom: Izvedba t.i. »Projektne izvedbene konference podjetja«

Na konferenci vodje projektov predstavijo vodstvu in ostalim vabljenim podrobne zagonske načrte projektov ter predlagane terminske plane, na podlagi katerih bi izvedli projekt. Če jim vodstvo kot naročnik projekta potrdi pripravljene projekte, prejmejo mandat za izvedbo projekta. Na takšnih konferencah se ponavadi naravniki, skrbniki in projektne skupine поближе spoznajo s projekti, ki bodo v naslednjem obdobju v izvedbi. Rezultat konference so podeljena imenovanja za izvedbo projektov.

Postopek 5.0: Izvedba projektov in nadziranje, ukrepanje

Z dnem, ko ima projekt dovoljenje za izvedbo, se začne projekt izvajati po načrtu, zapisanem v projektu. Vodja projekta začne voditi projekt, člani projektne skupine pa vsak za svoje področje začnejo delati z udeleženci projekta (notranjimi iz podjetja na osnovi terminskega načrta in imenovanja in zunanji po pogodbi). Mesečno se projektna skupina sestaja po potrebi, ob koncu meseca se pripravi vmesno poročilo o izvedbi, v primeru odklona pa vodja projekta in skrbnik najdejo rešitev in jo po potrebi skomunicirata z naročnikom. V času izvedbe na pride prav računalniška podpora v obliki projektne pisarne, ki nam zagotavlja horizontalno in vertikalno komuniciranje. Vsak trenutek imamo na razpolago trenutno stanje projekta. Pogoj je, da vsi udeleženci sproti vnesejo vse ustrezne podatke na ustrezna mesta. Projekt se izvaja tako dolgo, dokler niso doseženi vsi načrtovani cilji (objektni in namenski) in dokler ni dosežen končni cilj projekta, ki se mora opredeliti že na začetku (pred podrobnim načrtovanjem).

Postopek 6.0: Primopredaja in zaključevanje projektov

Primopredaja se vrši med vodjem projekta in naročnikom. Če se naročnik odloči (največkrat pri razvoju novih izdelkov), da se rezultat projekta preda skrbniku proizvoda (op.p. product managerju), ki je odgovoren, da ta izdelek plasira na trg ponudbe in povpraševanja, potem vodja projekta že pred koncem projekta ponavadi vključi skrbnika proizvoda v projekt, da imenovani že pred koncem spozna lastnosti tega proizvoda in lahko že načrtuje trženje in prodajo. Po primopredaji se izvede še postopek zaključevanja projekta, kar pomeni arhivirati dokumentacijo, napisati zaključno poročilo, pregledati vse odprte finančne in ostale postavke projekta in razpustiti projektno skupino, ko je projekt končan.

Uredil in zapisal:

Gregor Hauc, CSPM (IPMA)



A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Gregor Hauc', written over a white rectangular area.