

Avtor:
Biserka Filipan-Kraljič

Projektni menedžment - orodje za hitro prilagajanje spremembam

Projektna organizacija omogoča hitro prilagajanje delovnim procesom in je zagotovilo za učinkovito uresničitev ciljev podjetja

Projektni menedžment razpolaga z znanjem, metodami in tehnikami izvajanja projektov in znanjem iz vodenja

Projekt je specifičen način vodenja nalog in je ciljno in časovno omejen proces

1. Uvod

Nenehen razvoj nalaga podjetjem potrebo po fleksibilnem in hitrem prilagajanju novim razmeram. V sodobnem poslovnem okolju podjetja, ne glede na velikost in cilj delovanja, vedno težje pravočasno izvajajo potrebne spremembe.

Obstoječ klasičen pristop k reševanju problemov in klasičen način organiziranja delovnih procesov ne nudi več zadostne učinkovitosti, zato ga zamenjuje projektni način dela. Slednji se vedno bolj uveljavlja kot dopolnitev, ponekod že kot nadomestek formalne organizacije.

Organizacija dela pri projektne načinu se razlikuje od organizacije kontinuiranih procesov. Za razliko od funkcijske, ki je običajna za izvajanje kontinuiranih procesov, ima projektna organizacija drugačne značilnosti in zakonitosti. Omogoča hitro prilagajanje delovnim procesom in je zagotovilo za učinkovito uresničitev ciljev podjetja.

Projekti in projektni menedžment so torej eden ključnih dejavnikov uspeha katerekoli sodobne organizacije in orodje za obvladovanje razvoja in prilagajanja spremembam.

2. Projektni menedžment

Projektni menedžment je koncept upravljanja in vodenja projekta. Zajema organiziranje, načrtovanje in nadziranje projektov. Institucionalizira se v obliki projektne organizacije. Čedalje bolj je povezan s splošnim menedžmentom, v okviru katerega se oblikujejo strategije, ki jih uresničujemo z učinkovito izvedbo projektov. Menedžment se v cilju obvladovanja multiprojektne okolja vse bolj usmerja v menedžment projektov.

Projektni menedžment razpolaga z znanjem, metodami in tehnikami izvajanja projektov in znanjem iz vodenja. Njegova prednost je ciljna usmerjenost in hitrost.

Učinkovitost projektne menedžmenta je dokazana v praksi. Je nepogrešljivo orodje uspešnih podjetij v razvitih industrijah, zlasti v avtomobilski. To je razlog za čim hitrejšo uvajanje. Pri tem ne gre spregledati tudi nevarnosti, ki lahko nastanejo v primeru neprofesionalnega pristopa. Večinoma izhajajo iz nestrokovnega vodenja projektov, bodisi zaradi nepoznavanja metod in tehnik, bodisi zaradi neizkušenosti projektne menedžerja. Težave nastanejo, tudi če so cilji neustrezno postavljeni.

2.1. Projekt

Uspešnost izvedbe vsakodnevnih opravil je odvisna od pristopa, posebej kjer je več področij prisotno pri opravljanju naloge ali reševanju problema. Pravzaprav bi lahko rekli, da je vsako reševanje problema ali iskanje rešitev poslovnih situacij projektno delo. Probleme rešujemo na podlagi interdisciplinarnega pristopa, kjer skupina strokovnjakov z izoblikovanimi metodami in tehnikami dela pride do rezultata. Na ta način projektno delo uspešno presega pomanjkljivosti specializacije.

Projekt je specifičen način vodenja nalog, ki imajo omejeno trajanje in se ne ponavljajo (pogosto), torej je ciljno in časovno omejen proces. Projekti so lahko metoda dela pri realizaciji razvojnih dejavnosti ali pa način organiziranja temeljne dejavnosti.

Za uspeh je potrebno postaviti mehanizme vodenja projektov. Z namenom zagotavljanja boljšega vodenja uporabljamo metodologijo in tehnike projektnega vodenja. Poznano jih je kar nekaj, nekatere so nagnjene bolj k določanju postopkov in dokumentov, nekatere manj. (Prince metodologija, PMI kot metodologija....) Izbira in prilagajanje metodologije mora slediti potrebam uporabnika.

Istočasno je treba upoštevati različnost projektov z vidika obsega, trajanja in področja projektov. Ločiti jih moramo na tehnične, organizacijske, investicijske in druge vrste projektov.

Pri tem je posebno pomembno izbrati sprejemljivo metodologijo, da dosežemo ustrezno razmerje med administracijo in koristmi. Določiti moramo torej minimalni okvir projektnega načina dela, ki projektom ne glede na velikost še zagotavlja spremljanje, nadzor, kakovost in dokumentacijo.

Obstajajo različni pristopi npr. International Project Management Association (Švica) področja projektnega vodenja členi bolj podrobno, Project Management Institute (ZDA) pa predvideva 9 področij .

Osnovna področja predstavljajo:

- inicializacija in načrtovanje projekta,
- organizacija,
- spremljanje projekta (čas, viri, stroški),
- zagotavljanje kakovosti,
- upravljanje s tveganji,
- projektna dokumentacija.

Izvedba vsakega projekta poteka skozi določene faze. Pripravljalno fazo sestavlja inicializacija in načrtovanje projekta, definiranje namenskih in objektnih ciljev, imenovanje vodje projekta ipd.

Določitev ciljev projekta je izrednega pomena za uspešnost projekta. Odločilno vpliva na določanje procesa, finančnih virov, plana izvajanja in projektno organizacijo. Prvzaprav cilj pomeni planiran rezultat in omogoča kontrolo izvedbe projekta.

Pri projektih organizacijske narave (uvajanje informacijskega sistema, uvajanje sistema nenehnih izboljšav) je zato velikokrat dilema, kako opredeliti cilje in meriti učinke projekta.

Faza zagona nastopi po odločitvi, da se projekt izvede. Formira se projektni tim, definira se način dela in izdelava struktura projekta po sistemu WBS (Work Breakdown Structure), torej definirajo se delovni paketi in aktivnosti znotraj le-teh. Med aktivnostmi se vzpostavijo medsebojne soodvisnosti in prioritete izvajanja. V tej fazi je potrebno izdelati terminski plan in mrežni plan. Za učinkovito obvladovanje projektov je potrebno definirati ključne dogodke (mailstones) in se dogovoriti za sistem nadzora. Projektna organizacija se postavi v tej fazi.

Konec zagonske faze inicira fazo izvedbe. Ta pomeni proces vzpostavitve procesa vodenja izvajanja. Predstavlja v ožjem pomenu kontrolo izvajanja glede na planirane roke, stroške. Širše pa kontrolo ogroženosti izvajanja, pojava morebitnih tveganj in ukrepanja v primeru odstopanj.

Zadnja faza življenjskega cikla projekta je prevzem in končanje projekta. Za ugotovitev stanja prevzema in pričetka uporabe se izdelava prevzemni zapisnik. Opravi se ocenjevanje uspešnosti projekta. Formalno se projekt konča z zapisom o končanju projekta.

V okviru življenjskega cikla projekta so mejniki med fazami glavne nadzorne in orientacijske točke.

Posebnost predstavljajo dolgoročni projekti. Za dosego učinkovitosti se ti

Določitev ciljev projekta vpliva na določanje procesa, finančnih virov, plana izvajanja in projektno organizacijo

Slika 1: Izvajanje dolgoročnih projektov

izvajajo v podprojektih (fazah) od katerih vsak podprojekt izvajamo kot projekt za sebe začeni s fazo zagona. Eden takšnih dolgoročnih projektov pretežno organizacijske narave je projekt nenehnih izboljšav.

Primerno ga je izvajati v podprojektih na letnem nivoju kot prikazuje slika.



Uspešnost in napredovanje je v veliki meri odvisna od projektnega pristopa projektnih menedžerjev, ki z osebnostjo, občutkom za organizacijo, vodenjem in pravim pristopom do udeležencev projekta pomenijo ključ do uspeha projekta.

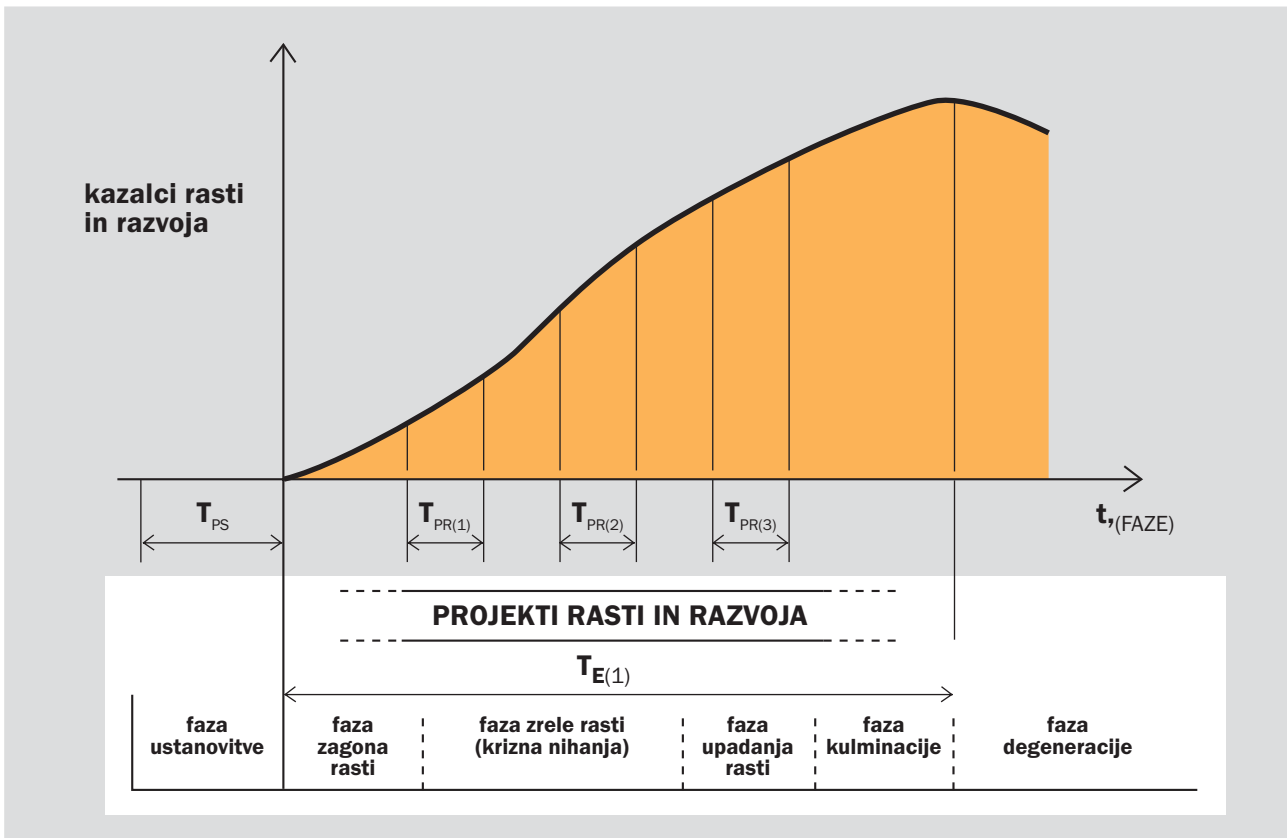
2.2. Strategija in projekti

Velik vir projektov je strategija podjetja, ki jo uresničujemo z postavljanjem in izpeljavo projektov. Strategijo postavlja menedžment podjetja z namenom hitrega in fleksibilnega prilagajanja trgu.

Pravzaprav je uresničitev vsake strategije podjetja učinkovita, če je postavljena skozi projektni pogled. Z izvajanjem strateških programov, ki predstavljajo skupek projektov dosežemo hitro in učinkovito doseganje ciljev.

Slika 2: Življenjski cikel podjetja

Življenjski cikel podjetja lahko spremljamo skozi faze, kot jih prikazuje slika.



Poznano je več pojavnih oblik projektne organizacijske strukture, ki so predvsem izpeljanke med izvajanjem projekta s pomočjo obstoječe organizacijske strukture podjetja ali oblikovanjem samostojne projektne organizacijske strukture

Uresničevanje strategije rasti in razvoja omogoča podjetju, da iz zrele faze, kljub kriznim nihanjem, ne preide v fazo upadanja rasti.

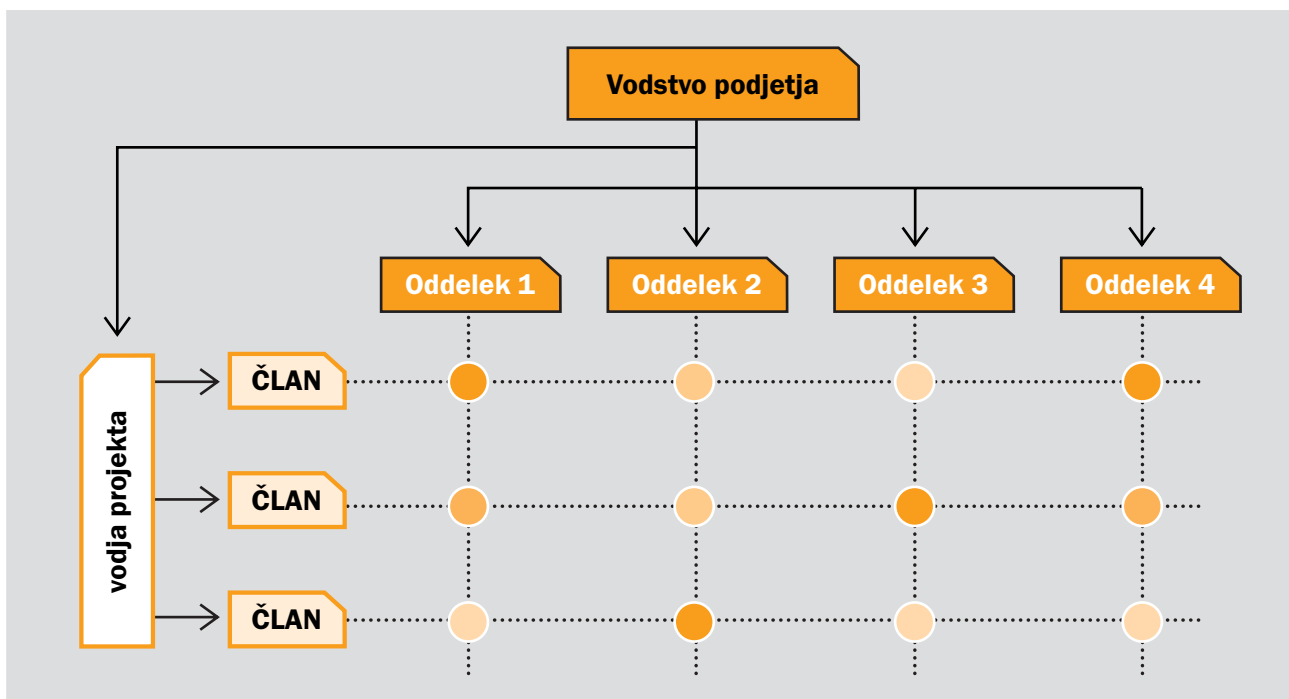
V primeru, da podjetje zaide v krizo, so projekti sanacije in revitalizacije ravno tako primerno orodje za reševanje krize. Po izvedenih projektih revitalizacije podjetje zopet nadaljuje z normalnim strateško usmerjenim poslovanjem in izvajanjem razvojnih projektov.

2.3. Projektna organizacija

Okvir izvajanja projektov daje projektna organizacija. Poznano je več pojavnih oblik projektne organizacijske strukture, ki so predvsem izpeljanke med izvajanjem projekta s pomočjo obstoječe organizacijske strukture podjetja ali oblikovanjem samostojne projektne organizacijske strukture. Modifikacije teh oblik se razlikujejo predvsem po večji ali manjši stopnji avtonomije menedžmenta projekta in tima.

Zaslediti je moč vse večjo pojavnost matrične projektne organizacije. Takšna organiziranost zahteva veliko organizacijskega znanja in razvito dojetje pomena delovanja matrične strukture pri vseh zaposlenih. Zahtevno področje takšne organizacije je razmejevanje kompetenc in povezovanje več projektov.

Zaposleni, kot je razvidno iz slike, imajo multifunkcijsko odgovornost, kar pomeni, da so istočasno člani permanentne skupine in člani neke projektne skupine.



Slika 3: Matrična projektna organizacija

Pri vzpostavljanju projektne organizacije je eden najpomembnejših korakov opredelitev enotnih postopkov, dokumentov in organizacije oz. pristopa k projektu.

Ključni dejavnik, ki vodi k uspehu projekta, je projektna komunikacija. Projektni menedžer velik del časa nameni komuniciranju (postavljanje ciljev, doseganje soglasja, koordinacija ljudi, odkrivanje neskladij ipd...) Brez informacijske podpore ni uspešnega obvladovanja projektov.

Informacijska podpora mora nuditi administracijo projekta, svetovalne storitve, vnos, poročila, statistike, minimalne sprejemljive različice projektne metodologije in minimalne različice projektne dokumentacije.

Zagotavljati mora čim manj vnosov ter vsem uporabnikom dostop do podatkov in korespondence projekta.

V pomoč je informacijska podpora postavljena v obliki projektnega portala na intranetu ali internetu.

Integrirana rešitev za informacijsko podporo celostnemu upravljanju s projekti je projektna pisarna. Z njo uspešno podpremo uporabo metodologije za projektno vodenje. Pokriva področje organizacije, načrtovanja projektov, spremljanja, nadzora, poročanja, zagotavljanja kakovosti, projektne dokumentacije. Organizirana je za pripravo in celostno upravljanje z po vsebini in obsegu različnimi projekti, ne glede na to, če so vodeni po splošni metodologiji ali se njihovo vodenje olajša s tipskimi modeli projektov.

3. Zaključek

Učinkovit projektni menedžment je nepogrešljiv element sodobne organiziranosti.

Projektno vodenje je fleksibilen pristop k reševanju problemov, omogoča hitro in kakovostno doseganje zastavljenih ciljev in predstavlja konkurenčna prednost. Pri večjem obsegu projektov in v multiprojektne okolju je pomembna izbira primerne metodologije zaradi fleksibilnosti.

Učinkovitost projektnega dela je prednost pred togo funkcijsko organizacijo.

Značilnost sodobnih usmeritev glede projektne organizacije je oblikovanje projektne mreže. Mreže sestavljajo prepleteni projektne timi v časovno omejeni in spreminjajoči se organizacijski strukturi. Pri tem se v sistemu projektnega menedžmenta spreminja tudi vloga splošnega menedžmenta podjetja, ki v posameznih primerih prevzema vlogo projektnega menedžerja in ni več samo naročnik projekta.

Literatura:

1. Gesellschaft fuer Projektmanagement, RKW: Projectmanagement Fachman 1, 2 - Eschborn, 1996
2. Hauc, A.: Projektne management. - Ljubljana : GV Založba, 2002
3. Semolič, B. : Strukture znanj projektne managementa. - Ljubljana : ZPM, 1999
4. Kapustić, S: Metodika organizacijskega projektiranja. - Zagreb, 1984
5. Škarabot, Semolič, B., Kovač, J., Križnič, A., Žličar, A.: Izbrana poglavja iz projektne managementa, Ljubljana ZPM

Avtorica ima IPMA certifikat s področja projektne menedžmenta (CMP)