

Predavanja

Tilen Pintarič

3. Januar 2023

Planiranje in organiziranje projekta

Knjiga - Projektni management avtor?

Matrika pristojnosti in odgovornosti (RAM / RAC)

Pri začetku planiranja projekta se predstavi matrika pristojnosti in odgovornosti - kdo je odgovoren za kateri korak.

Poslovnik projekta

Pravilnik, ki definira “pravila igre” - določa potek vloge udeležencev, dokumentacijo, obrazce. . . Naj bi zagotavljal enotno izvajanje projektov v združbi. Ena pomembnejših zadev, ki se opredelijo je **način poročanja** - kako pogosto imamo poročanje projekta, kaj poročamo, kdaj poročamo ustno, kdaj pisno. . .

Elaborat (plan, načrt) projekta

Je **končni dokument** faze priprave projekta (ali “idejni projekt” pri izgradnji hiše). S potrditvijo elaborata nadrejeni v združbi potrdijo mejnike projekta, način izvedbe, proračun projekta, razmerja med udeleženci itd. **Bolj jasno kot je elaborat napisan, lažje bomo dobili potrdilo, da gre projekt v realizacijo.**

Včasih finančne institucije, objavljajo javne razpise, za katere je potrebno ustvariti elaborat, da se na takšen razpis prijavimo.

Sledi še predstavitev elaborata nato pa potrditev projekta. Kar pomeni, da lahko preidemo v fazo izvedbe projekta.

Faza izvedba projekta

Začetek izvedbe projekta (kickoff)

Po potrditvi elaborata se z začetkom prve aktivnosti začne izvedbena faza projekta. Skliče se prvi sestanek vseh deležnikov projekta ali "kickoff meeting". Sestanek ima dva pomembna cilja:

- Projekt se uradno začne.
- Spoznavanje vseh sodelujočih na projektu in da se spodbudi njihovo sodelovanje.

Sestanek vodi skrbnik/ca projekta. Predstavi se:

- Predstavitev projekta (namen, cilj)
- predstavitev ožjega projektnega tima,
- taktika izvedbe projekta,
- plan mejnikov,
- projektna organizacija,
- poslovnik projekta.

Vsebina sestanka pa je razdeljena na štiri dele:

- Pomembnost projekta,
- ključne osebe (manager projekta, člane ožjega tima, pomembnejše podizvajalce...),
- obseg, cilje, taktiko izvedbe,
- razmerja med deležniki ter pravila (so)delovanja in poročanja.

Izvedba projekta

Glavna naloga managerja v fazi izvedbe je, da uveljavi plan in da poskrbi, da aktivnosti projekta potekajo po planu. Zelo pomembno je, da projektni manager ustrezno vodi ljudi.

Pomembnejši dejavniki vodenja tima so:

- Vodenje
- Motiviranje
- Timsko delo
- Komuniciranje

Razvoj tima

Pri vzpostavitvi se tim ne začne delati z najvišjo možno stopnjo učinkovitosti, čeprav so člani motivirani in jim projekt predstavlja izziv. Da lahko učinkovito delujejo kot tim, si običajno najprej sami neformalno razdelijo vloge, izberejo način sodelovanja, razvijejo niz skupnih norm in vrednot, vzpostavijo medsebojne komunikacije itd.

Pri tem gre tim skozi značilne faze:

- formiranje - motivirani, a nezaupljivi, formalno sodelovanje,
- viharjenje - konflikti, zaradi različnih delovnih navad in osebnih ciljev,
- normaliziranje - kompromisi, razvoj skupnih norm in vrednot, poistovetenje s timom,
- izvajanje - visoka stopnja medsebojnega zaupanja, učinkovitost na višku.

Vodenje

Motiviranje članov tima

Člani tima imajo potrebo po varnosti (redna služba in plača), pripadnosti (celoten tim enakomerno sprejme vse člane tima) in ugledu in spoštovanju (sodelovanje pri odločanju).

Timsko delo

Je temeljna oblika dela pri izvajanju aktivnosti projekta, pri čemer se timsko delo razlikuje od dela v skupini. Pri delu v skupini nalogo namreč samo razdelimo na več delov in vsak član ekipe samostojno izvede del naloge.

Pri timskem delu vsak član tima prispeva k izvedbi naloge. Prinaša kar nekaj prednosti v primerjavi z delom skupine ali posameznikov.

Komuniciranje v timu

Komunikacija -> izmenjava informacij -> generiranje podatkov -> znanje. S pomočjo komuniciranja manager projekta usmerja projekt, vodi sestanke, spodbuja ideje, povezuje člane time in ostale udeležence. **S komuniciranjem, tim analizira probleme**, odloča in usklajuje delo posameznikov znotraj tima na poti do skupnega cilja.

Po mnenju stroke, manager projekta **75 % svojega časa posveti komuniciranju** - ustnemu (usklajevanje dela, spodbujanje ljudi, vodenje sestankov, predstavitev...) in pisnemu (pisanje emailov, zapisnikov, poročil...). Zato je sposobnost komuniciranja ena pomembnejših osebnostnih lastnosti managerja projekta. Vodja tima mora ves čas skrbeti za odprnost komunikacije.

Kontroliranje projekta

Kontroliranje je zadnji korak procesa managementa. Manager v fazi izvedbe z vodenjem zagotavlja učinkovito izvajanje aktivnosti, s kontroliranjem pa preverja, če izvedba poteka po planu.

Proces kontroliranja torej vključuje spremljanje izvedbe, primerjavo stanja s planom, ugotavljanje odstopanj in planiranje ter izvedbo korektivnih akcij / ukrepov. Osnovna vhodna informacija za kontroliranje je elaborat projekta, saj brez kakovostnih zahtev plana nemoremo kontrolirati.

Razlika med nadzorom in kontroliranjem je, da pri nadzoru ne izvajamo korektivnih ukrepov ampak samo opazujemo.

Kontroliranje mora biti redno, tako kot je zapisano v elaboratu. Zelo pomembno je tudi, da člani tima sodelujejo pri kontroli in dajejo prave informacije o stanju, ter da ne prikrivajo problemov in napak.

Nepravilnost - sprejemljivo odstopanje (manjše napake pri varu, ostanek na izdelku od brizganja...), ki ne vpliva na konstrukcijske in ostale zahteve izdelka.

Napaka - nesprejemljivo odstopanje (premajhen premer gredi za ležaj, slab var...) - "škart".

Kontroliranje izvedbe (časa)

Kontroliramo s pomočjo orodja imenovanega **linija stanja** in B-C-F analizo (Baseline-Current-Feature). Linija stanja prikaže za koliko je izvajanje posamezne aktivnosti pred ali za planiranim rokom.

Ukrepanje v primeru zamujanja projekta

Manager išče problem, zakaj zamujamo in poizkuša najti rešitve kako to rešiti. Zato je potrebno v fazi planiranja določiti tolerance in časovne rezerve.

Kontroliranje sprememb / obsega projekta

Skoraj vedno pride do sprememb v projektu, saj je nemogoče vnaprej predvideti vse podrobnosti.

Kontroliranje stroškov projekta

Najenostavneje spremljamo tako, da v tabelo poleg planiranih stroškov vnašamo tudi dejanske stroške in jih primerjamo med seboj. Najbolj znana metoda za celovito sliko o stanju porabe sredstev nam prikaže **metoda prislužene vrednosti**.

Kontrola kakovosti

Postopke in metode kontrole kakovosti je potrebno prilagoditi vrsti projekta in posameznim strokovnim področjem projekta. **Zagotavljanje kakovosti** sloni na filozofiji sodobnega obvladovanja kakovosti, ki daje poudarek na preprečevanju in ne na zaznavanju napak. Merimo do nivoja kakovosti, do katerega smo se dogovorili z naročnikom projekta.

Kontrola kakovosti najprej vključuje ugotavljanje kakovosti rezultatov npr. pregled, merjenje, preizkušanje delovanja in analize meritev. Sledi primerjava ugotovitev z zahtevami in standardi kakovosti ter izvedba korektivnih ukrepov, če so te potrebni.

Poročanje nadrejenim o poteku projekta

Nadgradnja kontroliranja je poročanje o skrbniku in drugim deležnikom projekta. Običajno se projektni manager s skrbnikom običajnu srečuje mesečno, odvisno od kompleksnosti in obsežnosti projekta.

Zaključevanje projekta

V praksi je najbolj prezrta in najmanj sistematično izpeljana faza. Imamo dva sklopa aktivnosti zaključevanja projekta:

- Zaključevanje del in predaja rezultatov
 - Testiranje in odprava napak
 - dokumentiranje proizvodov
 - dostava
 - ...
- Administrativni zaključek
 - uzvedba plačil in zaprtje računov
 - analiza izvedbe
 - ...

Dokumentiranje in predaja rezultatov

Zaključevanje del in predaja rezultatov narčniku se razlikuje glede na vrsto projekta. Dopiši!

Sistemska podpora projektom

Učinkovita izvedba projekta ni odvisna le od managerja in članov projektne tima, in na izvedbo projekta vpliva še kar nekaj dejavnikov. Razvitejše projekte družbe / podjetja običajno investirajo v dva pomembna sistemska gradnika:

- Računalniško podprt projektni informacijski sistem (PMIS - project management information system), podoben je sistemu SAP v proizvodnji.
- Oddelek, ki skrbi za delovanje in razvoj celotnega projektne sistema, stroka ga imenuje **projektne pisarne** (project management office)

Projektne informacijski sistem

Npr. MsProject ali Project Libre.

Projektne pisarne

Stroka omenja tri ravni projektne pisarne:

- Administrativno kontrolna pisarna enega projekta,

- projektna pisarna poslovne enote, ki skrbi predvsem za usklajevanje obremenitve ljudi,
- strateška pisarna.