



In-house trening program:

Project Management

Skripta za potrebe polaznika

HRVATSKA TURISTIČKA ZAJEDNICA

SADRŽAJ

Uvod.....	3
Što je projekt?.....	4
Čemu služi projektni menadžment?	5
Cilj projekta	6
Doseg projekta	7
Uloge.....	8
Faze projekta	11
Projektna povelja	12
Planiranje	13
Upravljanje komunikacijom	17
Upravljanje rizicima	19
Izvedba projekta	21
Nadzor projekta	22
Evaluacija	24
Razlozi za neuspjeh projekta.....	25
Dobre prakse.....	27
Promjena kulture	28
Projektna dokumentacija.....	29
Alati za upravljanje projektima	30
Zaključak	31

Uvod

Gotovo svi mi u svakodnevnom životu vodimo projekte – na poslu i kod kuće. No nisu svi projekti nažalost uspješni. Uistinu, najveći broj projekata loše se vodi pa stoga mnoge tvrtke u cijelom svijetu stalno uzalud troše ogromne količine vremena i novaca.

Dobro planiran i proveden projekt neće samo uštedjeti vrijeme i novac vašoj tvrtki, nego će i poboljšati vašu vjerodostojnost kao voditelja jer ćete projekte završavati unutar vremenskog roka i proračuna.

Poučite li sebe i vaše zaposlene glavnim tehnikama vođenja projekata, potaknut ćete djelotvorniji timski rad i poboljšati komunikaciju.

Cilj ovog treninga je identificirati dijelove procesa – od ideje u začetku do potpune realizacije aktivnosti ili projekta u stvarnosti, te se upoznati s dobrom praksom iz područja organizacije, upravljanja i vođenja projekata.

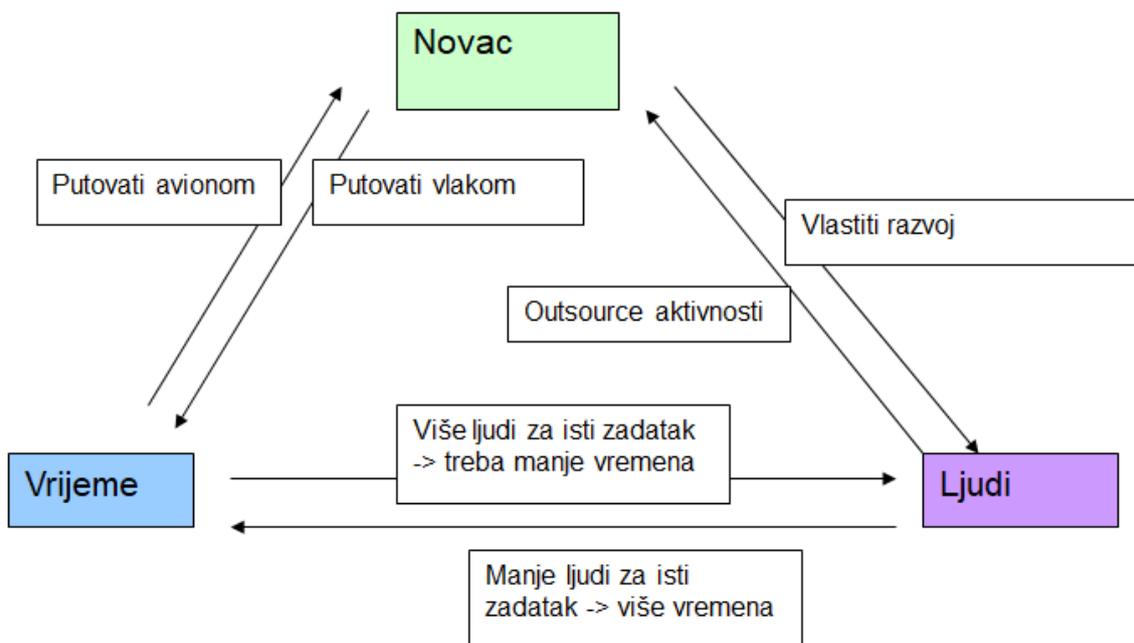
Što je projekt?

Projekt je jedinstveni niz aktivnosti s kojim se postiže određeni cilj ili ciljevi, ima svoj početak i kraj i zadane resurse. Postoje jednostavniji i kompleksniji projekti, različitog trajanja i uključenih resursa.

U projektu upravljamo:

- vremenom,
- novcima i
- ljudima

Ti su faktori međusobno ovisni, npr. ako imamo više ljudi za određeni zadatak, skratit ćemo vrijeme trajanja, i obrnuto.



Čemu služi projektni menadžment?

Project management (upravljanje projektima) koristi se za učinkovito i efektivno upravljanje resursima kako bi se postigli zadani ciljevi.

Realnost:

- Jedan od šest projekata premaši planirani budžet za 200%
- 70% projekata prekorači vremenske rokove
- Loša komunikacija vodi do neuspjeha projekta u jednom od tri slučaja

Uspješnim upravljanjem projekata mogu se izbjeći takvi ishodi, i postići zadovoljavajući rezultati.

Cilj projekta

Ciljevi trebaju biti SMART:

- **Specific** - specifični
- **Measurable** - mjerljivi
- **Achievable** - dostižni
- **Realistic / Relevant** – realni/bitni
- **Time-bound** – povezani s vremenom

Svaki projekt treba imati jasno definiran cilj ili ciljeve prema spomenutim kriterijima. Ako ciljevi nisu dobro definirani, nepoznato je kad točno projekt završava i je li cilj postignut ili nije.

Primjer cilja projekta:

- Pustiti u pogon webshop za proizvode A i B do 1.9. ove godine
- Uspostaviti redoviti mjesečni izvještaj o dužnicima do kraja prvog kvartala iduće godine

Doseg projekta

Doseg ili eng. scope projekta definira što sve ulazi ili ne ulazi u projekt – koji zadaci, ishodi, outputi, dokumenti, funkcionalnosti itd. Mnogi projekti padaju na tom koraku jer netko „pretpostavi“ da je neka npr. funkcionalnost uključena u projekt jer je to „logično“. Sve što projekt treba isporučiti mora biti jasno navedeno. Također treba jasno navesti što sve projekt **neće** isporučiti unaprijed.

Neke službene definicije:

“Zahtjev je uvjet ili sposobnost koja treba biti prisutna u produktu, usluzi ili rezultat kako bi bio zadovoljen ugovor ili druga formalno zadana specifikacija.” – PMBOK® Guide

“Doseg projekta je posao koji treba biti obavljen kako bi bio isporučen product, usluga ili rezultat sa specificiranim odlikama ili funkcijama.”– PMBOK® Guide

Prema ovih definicijama radi se službena razlika između zahtjeva i dosega, no u praksi kada se definira dosega treba biti definirano oboje i zahtjevi i posao koji treba isporučiti da bi zahtjevi bili zadovoljeni.

Ono s čime se još „igra“ tijekom projekta ovisno o resursima jest kvaliteta.

Službena definicija jest:

“Kvaliteta je razina do koje je produkt u skladu sa zahtjevima.”

Potrebno je definirati nužne, poželjne i manje bitne zahtjeve (eng. must have, should have, i nice to have) i u skladu s raspoloživim resursima odlučiti koji će sve zahtjevi biti uvršteni u izvedbu projekta.

Primjer dosega projekta:

- Aplikacija za računovodstvo:
 - uključuje module: glavna knjiga, temeljnice, transakcije, ne uključuje module: isplata plaća i ne uključuje proces za inozemna plaćanja
 - korisnici aplikacije su svi djelatnici odjela računovodstva i financija, uloge: read&edit, menadžment i uprava: read
 - isporuka: desktop aplikacija, pismene upute za korištenje, održano 10 sati treninga

Uloge

Na svakom projektu postoje određene uloge:

- Inicijator projekta – Osoba koja je dala prijedlog za pokretanje projekta
- PM (Project manager) – Voditelj projekta, odgovoran za isporuku i uspjeh projekta
- Projektni tim – Članovi tima koji sudjeluju u izvedbi projekta
- Sponzor projekta – Osoba koja ima najveći interes u tome da se projekt dovrši (obično nadležni član Uprave)

Prema potrebi i ovisno o kompleksnosti projekta mogu biti dodijeljene i razne dodatne uloge: voditelj komunikacije, voditelj rizika itd.

PROJEKTNI MENADŽER

Voditelj projekta, projektni menadžer ili PM trebao bi imati sljedeće odlike i vještine:

- dobar komunikator
- lider
- dobar organizator
- ispravno donosi odluke
- stručan
- inspirira/motivira
- zna kako postići kvalitetan team-building
- miran pod pritiskom
- pregovarač
- empatičan
- kompetentan
- upravljač rizicima
- zna prioritizirati
- prilagodljiv
- dobar u rješavanju problema
- zna delegirati

Dodatno za projektnog menadžera bitna je i vještina influenciranja – utjecanja. Kako bi u tome bili što uspješniji, bitno je:

- voditi primjerom
- objasniti donošenje odluka
- prilagoditi stil komunikacije
- imati dugoročnu suradnju na umu

Posao PM-a nije nimalo lagan, pa pametan odabir voditelja projekta može uvelike utjecati na krajnji uspjeh ili neuspjeh projekta.

DIONICI PROJEKTA

Dionik (eng. stakeholder) je osoba, grupa ili organizacija koja utječe, jest pod utjecajem ili smatra da je pod utjecajem odlukama, aktivnostima i/ili rezultatima projekta.

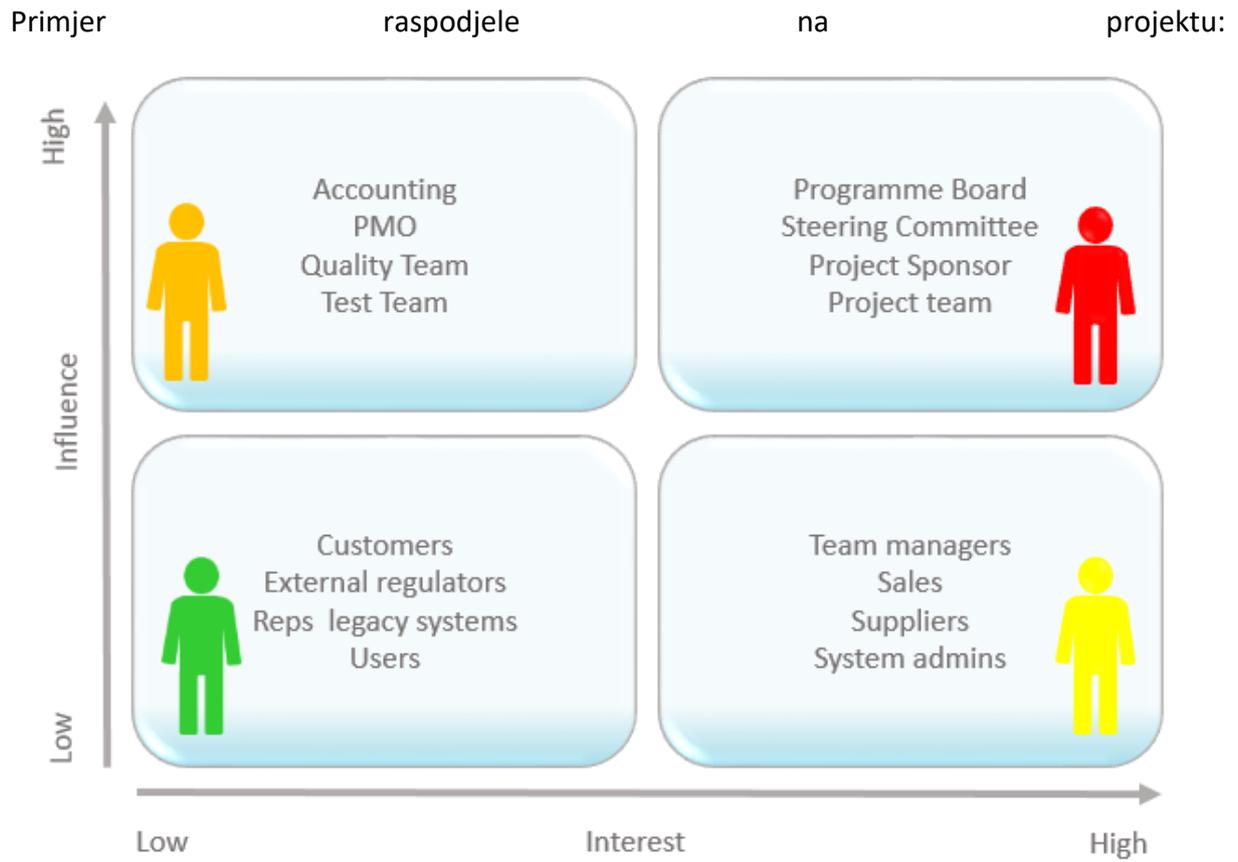
Uključuje prethodno navedene uloge u projektu, ali i:

- kupce,
- dobavljače,
- partnere,
- konzultante,
- nadležno tijelo...
- i bilo koga tko je na neki način povezan s projektom.

Postoje bitniji i manje bitni dionici i oni trebaju biti uzeti u obzir kod planiranja u skladu s važnosti.

Dionike se može podijeliti u 4 kvadranta ovisno o moći/utjecaju koju imaju i interesu za projekt:

- niski interes i utjecaj – npr. regulatori, korisnici
- niski interes i veliki utjecaj - npr. PMO
- visoki interes i manji utjecaj – npr. prodaja
- visoki interes i utjecaj – npr. sponzor projekta, uprava tvrtke



Potrebno je na samom početku projekta procijeniti koji dionici spadaju u koju grupu te pripremiti komunikaciju u skladu s njihovom važnosti (pogledati Upravljanje komunikacijom).

Faze projekta

Faze projekta uključuju:

- Inicijalna faza – početna faza uspostave projekta, definiraju se ciljevi, bira tim i sl.
 - Projektna povelja (eng. charter) – glavni dokument projekta koji nastaje kao rezultat inicijalne faze
- Planiranje – Krična faza projekta kojoj treba posvetiti dovoljno vremena kako bi se obuhvatili svi potrebni elementi – planira se trajanje, aktivnosti, raspored i resursi
 - Projektni plan – dokument koji nastaje kao rezultat planiranja, sadrži sve elemente koji definiraju projekt
- Izvedba – sama provedba aktivnosti
- Nadgledanje – paralelno s izvedbom, kontrola (eng. monitoring) je li se aktivnosti izvode u skladu s projektnim planom i s traženim rezultatima i kvalitetom
- Evaluacija – završna faza kada se ocjenjuje uspješnost projekta, raspravlja o eventualnim propustima i naučenim lekcijama, popuni se potrebna dokumentacija, i proslavi kraj
 - Zatvaranje – završni dokument projekta u kojem se ponavljaju ukratko elementi iz projektne povelje te zatim komentira zaključak evaluacije, dopisuje eventualne preostale aktivnosti i cjelokupne troškove

Projektna povelja

Projektna povelja (eng. project charter) je osnovni dokument projekta u kojem su definirani:

- Naziv projekta – kratki naziv
- Opis – dulji opis
- Rokovi – krajnji i međurokovi
- Uloge
- Razlog pokretanja projekta (opis problema)
- Doseg
- Ciljevi (u vremenu)
- Milestones – ključne točke unutar projekta – npr. dovršetak funkcionalne specifikacije, kraj pilot projekta, dovršenje testiranja od strane korisnika itd.
- Rizici – procjena ključnih rizika za projekt i prijedlog akcija za umanjivanje tih rizika

Primjer predložka za projektnu povelju (na engleskom) možete naći na:

<https://www.mypmllc.com/project-management-resources/free-project-management-templates/project-charter-template/>

Planiranje

Planiranje je ključni dio svakog projekta i bez uspješnog planiranja nema ni uspješnog projekta.

Jednostavan primjer planiranja jest:

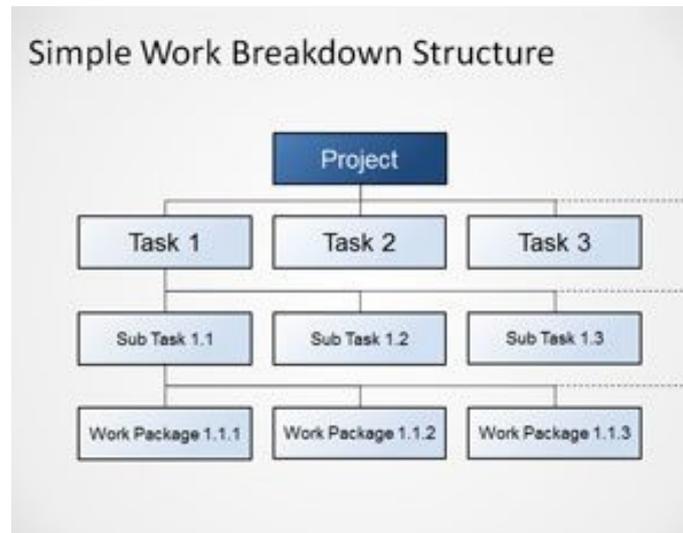
Zadatak	Odgovornost	Tjedan 1	Tjedan 2	Tjedan 3	Tjedan 4	Tjedan 5	Tjedan 6	Tjedan 7

U tablicu je potrebno upisati nazive zadataka, tko su odgovorne osobe i trajanje. To je osnovna razrada koju treba napraviti, ali za većinu projekata u tvrtkama neće biti dovoljna.

Planiranje se može raditi na više načina, ali najbitnije je da sadrži grupe aktivnosti kao i razradu pojedinih aktivnosti i potrebne resurse – u vremenskom trajanju i drugim troškovima.

Jedan od najčešćih pristupa je **WBS** (eng. Work Breakdown Structure) – razrada projekta na manje komponente. Sastoji se od pojedinačnih i grupnih aktivnosti koje su posložene hijerarhijski i tematski i koristi se za sastavljanje rasporeda. Razina detalja ovisi o kompleksnosti i potrebama projekta.

Primjer jednostavnog WBS-a:



Jedan od elemenata planiranja je **cost-benefit analiza**, tj. analiza predviđenih troškova i dobiti unutar projekta. Bez toga da se pokaže da postoje jasni benefiti od ispunjenja projekta u očekivanom vremenu, projekt vrlo vjerojatno neće biti ni odobren.

U troškove projekta treba obavezno uključiti i trošak rada ljudi tzv. man-days (čovjek-dani). Ako je procjena pokazala da za izvedbu projekta treba 70 čovjek-dana, taj trošak zaposlenika treba uključiti u ukupan trošak projekta. Za to je potrebno poznavati prosječni trošak čovjek-dana za tip zaposlenika koji sudjeluje na projektu (developeri, administratori, projektni menadžer i sl.).

Tu je bitno definirati i tzv. **ROI** (Return on investment) – metriku isplativosti investicije.

Formula za izračun ROI-a jest:

$$\text{ROI} = [(\text{Profit} - \text{Investicija}) / (\text{Investicija})] \times 100\%$$

Ako je ROI pozitivan, radi se o isplativoj investiciji (može se uspoređivati s ROI-jem drugih projekata).

Nedostatak ROI-ja je što ne uzima u obzir vremensku komponentu – za neke projekte povrat investicije će biti za 1 godinu, a za neke za 5 godina – u tom slučaju treba izračunati prosječni godišnji ROI i njega usporediti.

Povezano s cost-benefit analizom radi se i **budžetiranje** – alociranje potrebnih sredstava za izvedbu projekta – od troškova nabavke materijala, licenci, dozvoli, edukacije, putnih troškova i sl. do troškova ljudi alociranih za rad na projektu.

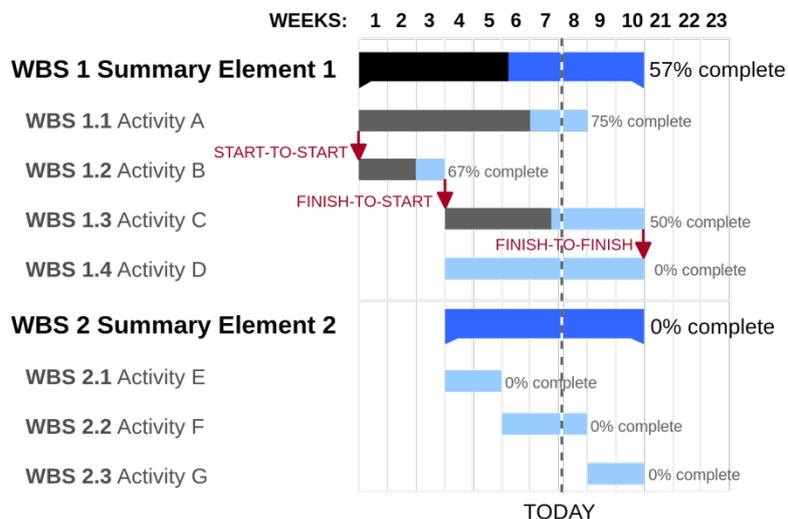
Primjer jednostavnog budžeta s WBS-om možete naći na:

<https://www.vertex42.com/Files/download2/themed.php?file=project-budget-WBS.xlsx>

Planiranje svakako mora uključivati i **miljokaze** (eng. milestones) – ključne točke u tijeku projekta po kojima se prati napredak i **rokove** (eng. deadlines) – određene datume do kada neke od aktivnosti kao i cijeli projekt trebaju biti dovršeni.

Za planiranje koriste se razne metode, jedna od najpoznatijih je tzv. Gantt grafikon (eng. chart) koji pokazuje razradu aktivnosti u vremenu i međuovisnosti pojedinih aktivnosti.

Primjer Gantt grafikona:



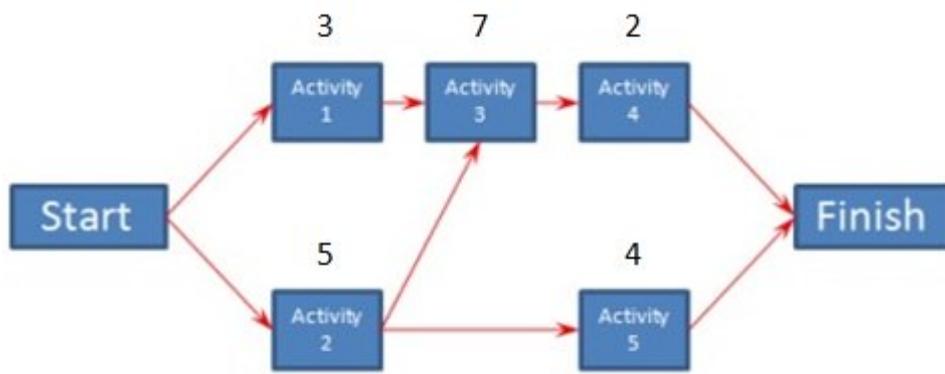
Predložak za Gantt grafikon možete naći na:

https://www.vertex42.com/Files/download2/themed.php?file=gantt-chart_L.xlsx

Druga metoda u planiranju je tzv. **CPA** (eng. Critical Path Analysis) – metoda kojom se popisuju sve aktivnosti, njihov međusobni odnos, trajanje i identificira koji niz aktivnosti u projektu je kritičan u smislu da ako se ne ispuni na vrijeme, čitav projekt će kasniti.

CPA može biti vrlo zahtjevan na kompleksnim projektima te iziskuje značajno vrijeme za pripremu pa to treba uzeti u obzir u planiranju.

Primjer jednostavnog CPA:



Using the Critical Path Method (CPM)

Upravljanje komunikacijom

PMI (Project Management Institute) studija je pokazala sljedeće:

„Neučinkovita komunikacija je primarno utjecala na neuspjeh projekta u trećini slučajeva te imala negativan utjecaj na uspjeh projekta u više od polovine slučajeva.”

„Kompanije riskiraju \$135 milijuna za svaku \$1 milijardu potrošenu na projekt, a nova istraživanja pokazuju da \$75 milijuna od tih \$135 milijuna (56%) je uzrokovano neučinkovitom komunikacijom, tj. postoji kritična potreba da organizacije bolje provode komunikaciju.”

„Organizacije visokih performansi (one koje dovršavaju u prosjeku 80% ili više projekata na vrijeme, unutar budžeta i ciljeva) sastavljaju formalni komunikacijski plan za gotovo dvostruko više projekata nego organizacije niskih performansi (koje dovršavaju manje od 60% projekata na vrijeme, unutar budžeta i ciljeva).”

Možemo zaključiti da je bitno posvetiti se planiranju i pametnom upravljanju komunikacijom unutar projekata.

Produkt tog procesa trebao bi biti formalni Komunikacijski plan.

Sastavljanje Komunikacijskog plana uključuje:

- identificiranje dionika
- definiranje pristupa
- distribucija informacija
- upravljanje očekivanjima
- izvještavanje o statusu

Elementi koje treba uzeti u obzir su:

- interna komunikacija
 - vertikalna
 - horizontalna
- vanjska komunikacija
- formalna i neformalna komunikacija
- pisana i usmena komunikacija
- push/pull komunikacija (distribuirani oblici – dopisi, e-mailovi ili platforme za korištenje – e-learning, intranet, repozitoriji)

Komunikacijski plan treba uključivati:

- što se komunicira
- kome se komunicira
- kada se komunicira
- koliko često
- koja razina detalja
- medij komunikacije
- stil komunikacije
- vizualni identitet
- plan eskalacije.

Upravljanje rizicima

Svrha upravljanja rizicima je razumijevanje i analiza rizika kako bi se povećala vjerojatnost i utjecaj pozitivnih rizika, a izbjegla ili barem smanjila vjerojatnost negativnih rizika.

Za tu svrhu dobro je za početak zapitati se:

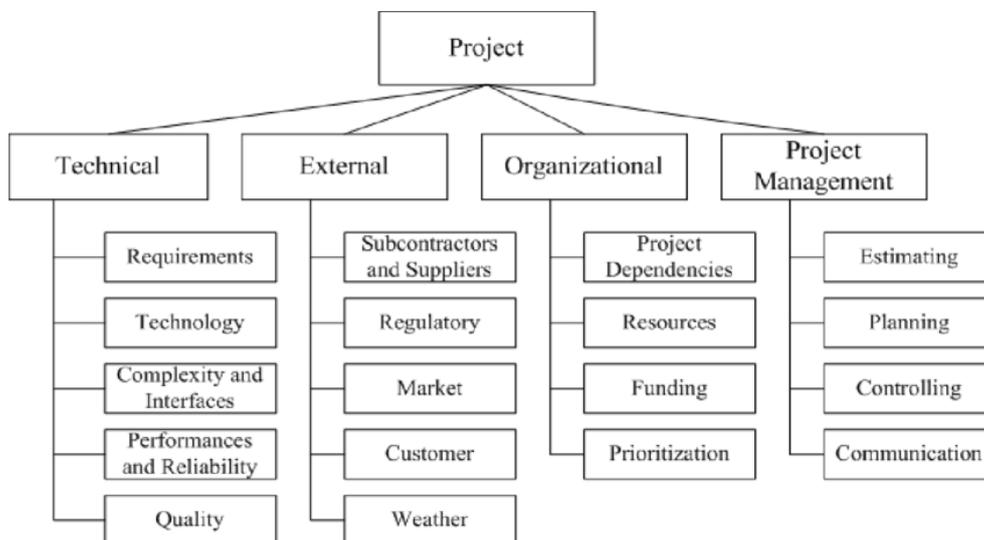
- Koji procesi su pod utjecajem ovog projekta?
- Koje su sve međuovisnosti ovog projekta s drugim projektima i procesima unutar organizacije?
- Na kojim pretpostavkama počiva ovaj projekt?
- Koja su potencijalna ograničenja projekta?

Proces upravljanja rizicima sastoji se od sljedećih koraka:

- identifikacija rizika
- analiza rizika
- planiranje odgovora
- nadzor i kontrola rizika.

Za identifikaciju rizika potrebno je zapitati se što sve može poći po zlu (ali i dobru)? U proces treba uključiti što više dionika jer svatko donosi svoju perspektivu i analizirati sve pretpostavke.

Rezultat analize rizika može biti tzv. Risk Breakdown Structure – primjer takve razrade rizika je u nastavku:



U nastavku potrebno je odrediti vjerojatnost i utjecaj svakog rizika te ih poredati po važnosti.

To može rezultirati matricom:

Probability and Impact Matrix										
Probability	Threats					Opportunities				
0.90	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72	0.72	0.36	0.18	0.09	0.05
0.70	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56	0.56	0.28	0.14	0.07	0.04
0.50	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40	0.40	0.20	0.10	0.05	0.03
0.30	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24	0.24	0.12	0.06	0.03	0.02
0.10	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08	0.08	0.04	0.02	0.01	0.01
	0.05	0.10	0.20	0.40	0.80	0.80	0.40	0.20	0.10	0.05

Impact (ratio scale) on an objective (e.g., cost, time, scope or quality)

Each risk is rated on its probability of occurring and impact on an objective if it does occur. The organization's thresholds for low, moderate or high risks are shown in the matrix and determine whether the risk is scored as high, moderate or low for that objective.

Idući korak je planiranje odgovora, po mogućnosti prevencija i smanjivanje rizika unaprijed, a tijekom samog projekta potrebno je nastaviti pratiti identificirane rizike i dodavati nove kako se pojave. Rizici se mogu voditi u dokumentu Registar rizika.

Svrha pametnog upravljanja rizicima je biti spreman unaprijed, a ne ad-hoc rješavati nastale situacije. Nije moguće sve predvidjeti, ali većinu učestalih rizika jest i tu se nalazi snaga dobrog upravljanja rizicima.

Izvedba projekta

Jednom kada je planiranje završeno i poznat je datum početka projekta, kreće njegova izvedba. Ovisno o kompleksnosti izvedba može uključivati cijeli niz svakodnevnih aktivnosti i veliku skupinu ljudi.

Ključ za uspjeh ove faze je pametno upravljanje ljudima. Ako je planiranje napravljeno realistično i detaljno, veća je mogućnost da će problema biti manje (gotovo je nemoguće sve ih izbjeći). Velika je odgovornost voditelja projekta da pravovremeno komunicira s članovima tima, sponzorom i ostalim dionicima projekta te da uspješno rješava bilo kakve nesuglasice ili probleme s resursima. To je vrlo zahtjevan i ključan posao bez kojeg nema uspješnog projekta.

Nadzor projekta

Projektni plan je pokušaj predviđanja i upravljanja budućnosti. No to nije kristalna kugla. Jednom kada počne provedba projekta, stvarnost će ispasti drugačije od onog što je bilo predviđeno planom. Svrha kontrole projekta je snaći se oko promjena i problema koji će nastati tako da ostvarite željene rezultate provedbe, unutar cijene i vremena.

Naglasak je na vođenju. Nije važno samo nadgledati projekt. Projektni tim, a posebno voditelj, moraju djelovati.

Informacije

Projektni menadžer treba informacije kako bi mogao voditi projekt. Prvi korak u kontroli projekta je odlučivanje o:

- Vrsti. Već ste donekle odlučili kakvu vrstu informacija trebate kako biste kontrolirali projekt tijekom planiranja. Ustanovili ste do kojih informacija možete doći te ste nabrojili, skupili i organizirali različita sredstva koja su vam potrebna za različite aktivnosti.
- Forma. Računalni sustav za vođenje programa može vam pružiti informacije u bilo kojoj formi koju trebate.
- Izvor. Ponekad će postojeći sustav informacija za vođenje pokazati što morate provjeriti na vašem projektu. U drugim će slučajevima izvor biti određena osoba.
- Vrijeme. Noćna mora svih voditelja projekata je da - negdje u planu provođenja projekta - aktivnost naiđe na probleme koje nitko neće primijetiti do kada ne bude prekasno. Kao opće pravilo, mnogo je lakše imati neobrađene, ali spremne ažurirane informacije nego informacije koje vam kažu sa stopostotnom sigurnošću što se događalo pred tri tjedna.

Formalnost

Kontrola projekta zahtjeva određenu rutinu. Projektni tim trebao bi se redovito sastajati kako bi procijenili napredak i planirali sljedeće korake.

Međutim, nemojte previdjeti neformalnu kontrolu. Voditelji projekta trebaju često komunicirati na neformalan način sa svima koji su uključeni u projekt. Osim davanja informacija o projektu, takvi bi se kontakti trebali iskoristiti za pohvalu onih čije su aktivnosti

na dobrom putu. Voditelji projekta koji se pojavljuju samo kada nešto krene naopako imaju male šanse da postanu popularne osobe u svojoj organizaciji.

Proces kontrole

Proces kontroliranja projekta uključuje sustavno gledanje u nekoliko smjerova i reagiranje na ono što vidite.

Voditelj projekta ima posebnu odgovornost za ovo, ali napredak projekta ovisi o svima u timu, kako individualno tako i kolektivno.

Tim mora gledati:

- Unatrag – kako bi ustanovili kako je projekt napredovao od zadnjeg sastanka.
- Unaprijed - kako bi predvidjeli i pretekli probleme. Ovo je najvažniji smjer gledanja. Jedan razlog zašto je često zanemaren je taj da tim postane opčinjen urednim tabelama i grafikonima podataka koje sustav proizvede kao način gledanja unatrag.
- Gore - kontrola projekta nije samo hladno sakupljanje i manipuliranje informacijama. Ljudi moraju biti sretni i motivirani. Najvažnija osoba na vašem popisu onih koje morate usrećiti je uvijek kupac.
- Van - Projektni timovi mogu postati previše introspektivni, posebno kada članovi tima rade najveći dio posla, kao na primjer kod dizajniranja novog proizvoda. One koji su uključeni u projekt, a nisu u timu morate uvijek dovoljno informirati i motivirati.
- Prema timu - Potrudili ste se i sakupili tim koji dobro radi zajedno. Sakupili ste prave ljude. Raspravili ste i dogovorili se o glavnim pravilima. Korisno je utrošiti malo vremena i na to da postignete da tim i funkcionira kako treba.
- Unutra - S vremena na vrijeme svi članovi tima, a posebno voditelj tima, trebali bi se upitati kako napreduju. Vi znate vlastitu snagu; znate na koji poseban način vi pridonosite radu tima. Na isti način na koji možete procijeniti napredak projekta, možete procijeniti i vlastiti napredak.

Da zaključimo, uloga projektnog menadžera je da nadgleda izvedbu i pomaže da komunikacija teče glatko i da se zadaci ispunjavaju na vrijeme i u skladu s očekivanjima. Način funkcioniranja tima treba biti dogovoren još u fazi planiranja, hoće li postojati tjedni ili dnevni status izvještaji, koliko često će se tim sastajati, popunjavanje dokumentacije, koja je procedura u slučaju nailaska na probleme itd.

Evaluacija

Jednom kad je projekt (uspješno) dovršen pristupa se evaluaciji i zatvaranju projekta. Održava se obično sastanak na kojem se raspravlja o rezultatima, postignutim ciljevima, troškovima i naučenim lekcijama koje se mogu primijeniti na buduće slične projekte. Sastavlja se dokument zatvaranje projekta koji se sastoji od:

- osnove iz povelje
- uspjeh (ciljevi, rokovi, doseg)
- troškovi
- preostale aktivnosti
- naučene lekcije (eng. lessons learned)

Jednom kad je projekt dovršen i popunjena sva dokumentacija, ne treba zaboraviti proslaviti uspjeh s projektnim timom kako bi se zaokružila priča i motiviralo se članove za buduće projekte.

Razlozi za neuspjeh projekta

Uzroka može biti mnogo, a statistika govori da su sasvim uspješni projekti prilično rijetki. Dobra vijest je da pomnim planiranjem možemo izbjeći većinu problema, kao i pametnim odabirom uključenih ljudi. Svaki projekt je priča za sebe, no dobre prakse primjenjive su na veliku većinu slučajeva.

Neki od čestih razloga neuspjeha:

- Nejasni ciljevi i specifikacije – ako se u projektnoj povelji nije dobro definirao cilj ili ciljevi te doseg projekta, projekt će naići na brojne probleme, ciljevi moraju biti definirani po SMART kriterijima
- Nejasna podjela odgovornosti – ako članovi timova nisu sigurni gdje točno njihova odgovornost počinje, a gdje prestaje – izvjesno je da će se dogoditi preklapanja ili da će neke aktivnosti ostati neizvršene
- Sve je na voditelju? – projektni menadžer ima veliki utjecaj na uspjeh projekta, ako u tome nije uspješan zbog konfliktnih prioriteta u organizaciji, vlastitog manjka vještina ili čak i zbog privatnih razloga, projekt bi se mogao naći u problemima. Projektnog menadžera treba pomno birati i u upravljanju rizicima predvidjeti potencijalne probleme.
- Upravljanje očekivanjima – je li svi dionici točno znaju što očekivati ovim projektom? Njegovim trajanjem i ishodom? Ispravna, pravovremena i česta komunikacija je ključna za uspjeh.
- Feedback – unutar tima potrebno je često i na vrijeme davati feedback na izvršeni rad kako bi se izbjeglo daljnje ponavljanje propusta
- Delegiranje – projektni menadžer treba pametno delegirati zadatke, upravljanje je full-time posao i projektni menadžer ne bi trebao imati sam odgovornosti za ispunjavanje pojedinih zadataka osim upravljanja
- Nedovoljni resursi – ključni član tima ode na bolovanje, budžet „procuri“, pojavi se konkurentan projekt paralelno koji „ukrade“ resurse, sve su to realni scenariji kojima se treba upravljati
- Promjene opsega – npr. korisnici pretpostavljaju da je neka funkcionalnost uključena u projekt iako to nije navedeno u projektnoj povelji pa „forsiraju“ njezino naknadno uključivanje – bilo koja takva promjena izaziva kaos u planiranju i treba se pomno razmotriti je li opravdana
- Probijanje rokova – aktivnosti su krivo procijenjene ili postoje drugi projekti kojima je podignut prioritet, a koji se natječu za iste resurse; vrlo često pojava, može se

spriječiti jedino planiranjem s „bufferom“ (ekstra vremenom) i pomnim nadziranjem projekta kako bi se potencijalni problemi eskalirali na vrijeme

- Probijanje budžeta – budžet bi trebao uključivati i nepredviđene troškove, a svakako u planiranju bi trebalo sudjelovati dovoljno kompetentnih ljudi koji će znati ispravno procijeniti troškove
- Razloga može biti još puno... što više uložimo u dobro upravljanje projektom to je manja šansa da će problemi odvesti projekt iz kolosijeka i uzrokovati neuspjeh.

Dobre prakse

- Planiranje, planiranje, planiranje – planiranja gotovo nikad dovoljno, uložite više vremena nego što mislite da je potrebno i šanse za neuspjeh će biti smanjene. Dodajte 30% više vremena na predviđeno trajanje aktivnosti iz predostrožnosti.
- Predstavnici krajnjih korisnika moraju biti aktivni članovi projektnog tima.
- Tražite sign-off na inkremente – povezano s prethodnom točkom, ako su krajnji korisnici aktivni u radu projektnog tima trebali bi biti u doticaju i s produktima u nastajanju kako bi se izbjeglo da tek kad je nešto već gotovo da se primijeti da nisu dobro shvaćeni zahtjevi projekta.
- Upravljanje rizicima – to uključuje i Plan B – tijekom planiranja trebalo bi razraditi moguće rizike u projektu, probati ih spriječiti unaprijed, ali i isplanirati plan B – alternativnu akciju kako se nositi s tim rizikom ako se ostvari. Korisnije je to učiniti unaprijed nego u datom trenutku kad već zavlada panika.
- Definiranje cost centra projekta – ovisno o organizaciji unutar tvrtke, predvidjeti poseban cost centar za projekt ili dogovoriti na koje cost centri padaju pojedini troškovi projekta.

Promjena kulture

Mnogi projekti zadiru duboko u kompanijsku kulturu i navike zaposlenika i/ili klijenata. Tj. bit će potrebno predvidjeti i pametno upravljati potrebnom promjenom kulture kako bi ona bila prihvaćena.

Jedna od metoda kada su promjene lakše prihvaćene je stvaranje hitnosti projekta – poticanje atmosfere da je promjena nužna i objasniti posljedice ako se ne provede (konkurencija će nas prestići, izgubit ćemo x profita godišnje zbog sporih procesa itd.)

Također je potrebno u inicijalnoj fazi pojasniti svim dionicima (pogotovo ključnima) koja je njihova uloga i koji će utjecaj promjena imati na njih. Sve ljude zanima – što to znači za mene? Projektni menadžer i tim trebaju znati odgovore na ta pitanja.

Kao i kod svake promjene razumno je očekivati otpor. Ljudi se boje promjena, čak i onih koje im mogu donijeti dobro. Umijeće je time pametno upravljati, a ključni saveznik u tome vam je razumijevanje utjecaja projekta na dionike i pravodobno i točno informiranje.

Projektna dokumentacija

Osnovna projektna dokumentacija uključuje sljedeće dokumente:

- projektna povelja
- projektni plan
- cost-benefit analiza
- zatvaranje projekta

Dodatno se može kreirati i Komunikacijski plan i Registar rizika.

Bitno je upravljati verzijama usvojenih dokumenata kao i koristiti neku platformu za dijeljenje dokumenata kako bi uvijek bili dostupni svim zainteresiranim. Naravno, na samom početku projekta potrebno je postići dogovor tko treba imati pristup kojim dokumentima i time upravljati preko platforme za dijeljenje.

Napomena: Na stranici <https://www.vertex42.com/ExcelTemplates/excel-project-management.html> postoji cijeli niz predložaka za projektni menadžment.

Alati za upravljanje projektima

Neki od alata koji se koriste za upravljanje projektima su:

- MS Project – Microsoftov produkt, najpoznatiji alat za upravljanje projektima
- GanttProject – besplatan open source produkt za izradu Gantt dijagrama
- FreeMind – besplatni softver za izradu Mind mapa, koristan za WBS
- ThinkingRock – softver za planiranje po Getting Things Done metodi, plaća se (trenutno 39\$ doživotna licenca)

Zaključak

Projektni menadžment je zahtjevna disciplina, ali uz dobru pripremu, razumijevanje ključnih elemenata i korištenje dobrih praksi vjerojatnost uspjeha je znatno povećana.

Želimo vam uspješno upravljanje projektima!

Vaš osobni plan za unapređenje vještine upravljanja projektima - ciljevi:

Što ćete, konkretno, raditi pri sljedećim prilikama za upravljanje projektima, kako će Vaši postupci i pristup izgledati da biste bili učinkovitiji u vođenju projekata?

Postavite si vrlo konkretne ciljeve, mjerljive i opažljive (ne «poradit ću na vještini upravljanja», već puno specifičnije – «napisat ću projektnu povelju s timom...» itd...).

1. Počet ću:

2. Prestat ću:

3. Manje ću:

4. Više ću:

Hvala na pažnji, a sada ustrajno u daljnji razvoj vještina i prenošenje novih spoznaja i ideja u stvarno vlastito ponašanje!

