



Upravljanje projektima

prezentacija
srpanj 2010.



Prezentacijom ćemo obuhvatiti sljedeće:

- 1. Što je projekt i po čemu se razlikuje od programa**
- 2. Tipični razlozi neuspjeha projekata**
- 3. Upravljanje projektima / metodologija**
- 4. Ključni sudionici u projektima**
- 5. Ključne kontrole za učinkovito upravljanje projektima**

Što je projekt i po čemu se razlikuje od programa?

Što je projekt i po čemu se razlikuje od programa?

Što je projekt?

- *niz dogovorenih aktivnosti s određenim početkom, sredinom i krajem.*

Primjeri

- *Gradnja škole ili bolnice, uvođenje novog IT sustava*

Obilježja

- *Vremenski ograničen i određen životni vijek*
- *Definirani outputi (proizvodi) koji zadovoljavaju potrebe poslovanja*
- *Skup aktivnosti za ostvarivanje outputa (proizvoda)*
- *Definirana količina resursa*
- *Organizacijska struktura s definiranim odgovornostima s ciljem upravljanja projektom*

Što je projekt i po čemu se razlikuje od programa?

Što je program?

- Program je definiran, Zakonom o proračunu, kao skup neovisnih, usko povezanih aktivnosti i projekata usmjerenih ispunjenju zajedničkog cilja. To je skup povezanih projekata koji zajedno unose cjelokupne promjene u organizaciji.

Primjer

- Program može biti uspostavljen kao: 'učiniti dostupnima dječje sobe u bolnicama i objekte/prostorije za dječju skrb svoj djeci do 5 godina starosti'. Kako bi se to ostvarilo, bit će potreban određen broj raznih projekata npr. projekti za gradnju novih zgrada; projekti za zapošljavanje i educiranje dodatnog osoblja; projekti za nabavu potrebne opreme, itd.

Što je projekt i po čemu se razlikuje od programa? – ključne razlike

Program

- Fokusira se na područje promjena u cjelokupnom poslovanju
- Fokus na strateške ciljeve
- Može imati neodređen vremenski okvir
- Razvija se tijekom vremena s ciljem izvlačenja optimalne koristi za organizaciju
- Zahtijeva punu pažnju višeg rukovodstva, često uključujući strateške i političke rasprave koje prelaze granice organizacije

Projekt

- Pridonosi "specifičnoj" promjeni
- Fokus na ostvarenju taktičkih ciljeva
- Definiran specifičnim vremenskim okvirom i proračunom
- Nastoji izbjeći promjene definiranog opsega kako bi osigurao rezultate unutar danog proračuna
- Zahtijeva komunikaciju rukovodstva prvenstveno na operativnoj razini vezano uz operativne detalje

Što je projekt i po čemu se razlikuje od programa? – ključne razlike

Program

- Program može uključiti projekte u više od jednog ministarstva ili organizacije
- Zahtijeva rukovoditelja s visokom razinom ovlasti, visoko pozicioniranog, strateški i politički osviještenog, i koji radi s ljudima koji su na višoj i nižoj hijerarhijskoj razini organizacije

Projekt

- Projekt se obično odnosi na samo jedno ministarstvo ili organizaciju
- Zahtijeva rukovoditelja koji obraća pozornost na detalje, ima dobre vještine rukovođenja, planira detaljno, slijedi discipliniran pristup i ostvaruje ciljeve.

Razlozi neuspjeha projekata

Zašto projekti ne uspijevaju?

Neki uobičajeni razlozi zašto projekti ne uspijevaju, su:

- *Više rukovodstvo i ministri nemaju osjećaj vlasništva nad projektom, niti ga predvode.*
- *Neizvedivi rokovi*
- *Nejasan opseg projekta i ciljevi*
- *Nema analize poslovne opravdanosti*
- *Neraspoloživi resursi*

Zašto projekti ne uspijevaju?

nastavak

- *Nedostatak učinkovitog angažmana s interesnim skupinama.*
- *Nedostatak vještina i već isprobanog pristupa upravljanju projektima i rizicima.*
- *Netočne procjene*
- *Nedjelotvorne upravljačke kontrole*
- *Zakašnjelo informiranje rukovodstva o problemima*

Zašto projekti ne uspijevaju?

Kako se definira uspjeh?

- *Pravodobnim ostvarenjem ciljeva, unutar proračuna,*
- *Pouzdanosti i održivosti,*
- *Zadovoljnim korisnicima,*
- *Ispunjenjem ciljeva projekata zajedno s ostvarenjem rezultata u skladu sa specifikacijom/zahtjevima kvalitete*

Zašto projekti ne uspijevaju?

Neuspješan visoko profilirani projekt

- *Nedavni dokumentarac na programu Channel 4 "Kako su spiskali naše milijarde funti" prikazao je niz projekata iz javnog sektora koji su potratili ogromne iznose novca (milijarde funti). Jedan od tih projekata je IT shema NHS [NPfIT], koji je inicijalno procijenjen na 2.3 milijarde £. Zadnja procjena je bila da je vrijednost projekta 12.7 milijardi £.*

Kakve su statistike?

- *31% IT projekata će biti otkazano prije završetka*
- *52.7% dovršenih projekata košta više od njihove prvotne procjene*
- *1 od 8 projekata se može smatrati istinski uspješnim*
- ** Izvor: Standish Group, British Computer*

Upravljanje projektima /metodologija

Upravljanje projektima / metodologija

Što je upravljanje projektima

- *Upravljanje projektima je "primjena znanja, vještina, alata i tehnika u projektnim aktivnostima u cilju ispunjenja projektnih zahtjeva"*
- *Bez metodologije za upravljanje projektima, oni koji traže projekt, oni koji upravljaju projektom, i oni koji rade na njemu, imali bi različite ideje o tome kako projekt treba biti organiziran i kad se trebaju odraditi razni aspekti projekta.*

Upravljanje projektima / metodologija

Često korištena metodologija za projekte iz javnog sektora je:

PRINCE 2

- ***PR***ojects (hrv. projekti)
- ***IN*** (hrv. u)
- ***Controlled*** (hrv. kontroliranom)
- ***Environments*** (hrv. okruženju)

Metodologija je osmišljena da bude prilagodljiva i treba se uvijek primjenjivati razmjerno učinku. Ne očekuje se da će se svaki aspekt primjenjivati u svakom slučaju.

Upravljanje projektima / metodologija

Ključne značajke Prince-a 2

- Fokus na poslovnu opravdanost
- Definirana organizacijska struktura
- Naglasak na podjelu projekta na upravljačke faze
- Fokus na proizvode i njihovu kvalitetu
- Fleksibilnost

Upravljanje projektima / metodologija

Neke koristi PRINCE-a 2

- Zajednički, konzistentan pristup;
- Kontroliran i organiziran početak, sredina i završetak;
- Redoviti pregledi napretka u odnosu na plan;
- Prilagodljive stavke vezane uz odlučivanje;
- Kontrola rukovodstva nad bilo kakvim odstupanjima od plana;
- Uključenost rukovodstva i interesnih skupina u pravo vrijeme i na pravom mjestu tijekom projekta;
- Dobri komunikacijski kanali između projekta, rukovodstva projekta i ostatka organizacije; te
- Sredstvo usvajanja lekcija i razmjene naučenih lekcija;

Upravljanje projektima / metodologija

PRINCE 2 -procesí

- Planiranje
- Započinjanje projekta
- Usmjeravanje projekta
- Pokretanje projekta
- Kontroliranje određene faze
- Upravljanje granicama određenih faza
- Upravljanje isporukom/ostvarenjem ciljeva
- Zatvaranje projekta

***Ključni sudionici u upravljanju
projektima/programima***

Ključni sudionici u upravljanju projektima/programima

Postoje četiri ključna elementa u učinkovitom upravljanju projektima i programima:

- imenovanje **odgovornog vlasnika (SRO-Single Responsible Owner)** koji je odgovoran za vođenje programa;
- postojanje **Odbora za programe,**
- postojanje **Odbora za projekte,**
- postojanje **Voditelja projekta.**

Ključni sudionici u upravljanju projektima/programima

Odgovorni vlasnik (eng. Single Responsible Owner-SRO)

Uspješni programi i projekti zahtijevaju jasno, aktivno i vidljivo vodstvo "s vrha". Cjelokupna odgovornost za ispunjenje poslovnih ciljeva i koristi iz bilo kojeg programa ili projekta, mora biti na jednom odgovornom i vidljivom pojedincu-višem dužnosniku koji je odgovorni vlasnik.

Ključni sudionici u upravljanju projektima/programima

nastavak

Uloga odgovornog vlasnika se može rezimirati kako slijedi:

- Ima krajnju odgovornost i odgovara za ishod programa ili projekta;
- Osoba koja donosi ključne odluke – predsjedava upravom projekta;
- ima 'vlasništvo nad' analizom poslovne opravdanosti;
- Odgovoran je za stjecanje poslovnih koristi koje proizlaze iz programa ili projekta; i
- Osigurava da su u upravljanju programima i projektima zastupljene odgovarajuće vještine i iskustvo.

Ključni sudionici u upravljanju projektima/programima

Odbor za programe

Odbor za programe **obavlja preglede visoke razine i ima ulogu upravljanja** programom, te daje podršku odgovornom vlasniku u postizanju ciljeva programa. Njena uloga je:

- Osigurati da je program na pravom putu
- Osigurati da se realiziraju željeni ciljevi i koristi
- Pregledati i odobriti sve promjene vezane uz program
- Osigurati odgovarajuće upravljanje programom

Ključni sudionici u upravljanju projektima/programima

nastavak

- Osigurati da su mjere uspješnosti poslovanja određene na odgovarajući način, i da su točna mjerenja ostvarenja ovih mjera
- Baviti se pitanjima diljem organizacije kada projekti uključuju i druga ministarstva/tijela
- Izvješćivati čelnika korisnika proračuna
- Potvrditi završetak programa;
- Kako bi to učinila, Odbor mora imati potrebnu tehničku, operativnu i administrativnu podršku.

Ključni sudionici u upravljanju projektima/programima

Odbor za projekte

Odbor za projekte ima vlasništvo nad projektom ili projektima koji čine program i odgovara za postignute rezultate. Njihova odgovornost je nadziranje projekta osiguravanjem resursa, usmjeravanjem i sagledavanjem stanja, te donošenjem odluka o tijeku/održivosti projekta.

Odbor za projekte ima dobro definirane odgovornosti:

- Osigurati resurse kako bi se omogućilo voditelju projekta da obavlja svoj posao.
- Procijeniti ostvarenje ciljeva projekta

Ključni sudionici u upravljanju projektima/programima

nastavak

- Donositi odluke koje se odnose na održivost projekta,
- Biti izvor informacija voditelju projekta i davati smjernice o pitanjima vezanim uz projekt, prema potrebi;
- Pregledati i odgovarati na sve prijetnje projektu na koje ukazuje voditelj projekta;
- Dogovoriti se vezano uz potrebu smanjenja rizika i financiranja istoga;
- Biti "službeni glas" projekta unutar organizacije;
- Odgovornosti Odbora za projekte trebaju biti dokumentirane i usuglašene u cilju osiguranja jasnog razumijevanja.

Ključni sudionici u upravljanju projektima/programima

Voditelj projekta

Voditelj projekta osigurava da projekt odvija svojim tijekom unutar zadanog vremenskog okvira, proračuna i standarda kvalitete (iz usuglašenih specifikacija). On/ona osiguravaju da projekt ima na raspolaganju potrebne resurse i upravljanju odnosima s većim brojem skupina (uključujući sve one koji doprinose radu projekta). Voditelj projekta je također odgovoran za vođenje rada konzultanata, raspodjelu i korištenje resursa na učinkovit način te kooperativan, motiviran i uspješan projektni tim.

Ključni sudionici u upravljanju projektima/programima

Odgovornosti voditelja projekta uključuju:

- Upravljanje i vođenje projektnog tima.
- Zapošljavanje članova projektnog tima i konzultanata.
- Upravljanje koordinacijom između partnera i radnih skupina angažiranih u projektu.
- Razvoj i održavanje detaljnog projektnog plana.
- Upravljanje isporučenim rezultatima projekta u skladu s projektnim planom.
- Evidentiranje i upravljanje pitanjima vezanim uz projekt te naglašavanje određenih pitanja, prema potrebi.

Ključni sudionici u upravljanju projektima/programima

nastavak

- Rješavanje funkcionalnih pitanja vezanih uz projekt.
- Upravljanje opsegom rada projekta i kontrolirano upravljanje promjenama te naglašavanje određenih pitanja prema potrebi.
- Praćenje napretka projekta te uspješnosti istoga.
- Izrada izvješća o statusu projekta za potrebe organizacije koja financira projekt.
- Upravljanje izobrazbom u projektu unutar zadanog proračuna.
- Povezanost sa/ informiranje Odbora za projekte/višeg rukovodstva o napretku projekta.
- Upravljanje procjenom projekta.

Ključne kontrole za učinkovito upravljanje projektima

Ključne kontrole za učinkovito upravljanje projektima

- *Korištenje opće prihvaćene i korištene metodologije za upravljanje projektima kao PRINCE2;*
- *Imenovanje Odbora za projekte, uključujući voditelja projekta i predsjedavatelja Odbora za projekte;*
- *Razvijen sustav upravljačkih informacija u cilju pružanja relevantnih informacija upravi projekta kako bi donosili odluke na temelju informacija i u danom roku;*
- *Odobrena analiza poslovne opravdanosti za projekt;*
- *Početni dokument za pokretanje projekta potpisan od strane Odbora za projekte;*
- *Dogovor vezan uz obvezu osiguranja resursa potrebnih za projekt*
- *Jasno definirane uloge i odgovornosti zaposlenika uključenih u projekt;*

Ključne kontrole za učinkovito upravljanje projektima-nastavak

- *Jasno definirani opći i specifični ciljevi zajedno s outputima;*
- *Uspostavljeni procesi za praćenje napretka, nadzor i kontrolu projektnih aktivnosti (sastanci po kontrolnim točkama);*
- *Jasne razine delegiranja ovlasti unutar projekta;*
- *Izrađen registar s rizicima i usuglašen s Odborom za projekte, koji redovito pregleda više rukovodstvo;*
- *Izrađeni planovi u nepredviđenim okolnostima projekta;*
- *Formalno prihvaćanje isporučenih rezultata;*
- *Izrađeni aranžmani vezani uz održavanje i operativnu razinu; te*
- *Zatvaranje projekta koje uključuje analizu ostvarenih ciljeva projekta u odnosu na ukupni učinak projekta;*