

PRJ HALO, Cirkulane 56,
2282 Cirkulane,
T: 02 795 32 00, F: 02 795 32 03,
info@halo.si



Vodja projekta: Ljudska univerza Ptuj



Projekt:
Center vseživljenjskega
učenja Podravje



Zapis: 10jp09w001_10_projektno_vodenje

Gradivo za usposabljanje

Projektno vodenje za vsak dan

Pripravil:
mag. Stanislav Golc

maj 2010

Projekt in projektno vodenje

Projekt je časovno omejena (začetek, zaključek) aktivnost organizacije, ki:

- ima jasno določen namen in cilje
- je enkratna in ne vključuje ponavljanj
- ima točno določene aktivnosti, običajno razdeljene v faze projekta oz. delovne sklope
- ima predviden in omejen proračun ter omejene druge vire (delo, oprema)
- privede do konkretnih in merljivih rezultatov ter do spremembe
- ponavadi je projekt inovativen oz. vključuje neke nove vidike, ki so nadgradnja običajne dejavnosti organizacije

Po svoji naravi je projekt:

- *"časovno omejena organizacijska struktura, ki se oblikuje z namenom realizirati določen poslovni cilj oziroma korist; ko je delo končano, se projekt razpusti"*

V bistvu je projekt tudi:

- *"pot, ki privede do realizacije končnega produkta".*

V skladu z navedenim so značilnosti projekta naslednje:

- *končno in definirano trajanje.*
- *definiran in merljiv (poslovni) produkt.*
- *ustrezen nabor aktivnosti, s pomočjo katerih se produkt realizira.*
- *definirano količino virov (resursov).*
- *organizacijsko strukturo, z definiranimi odgovornostmi za upravljanje projekta.*

V splošnem gre pri vseh projektih za izvajanje logičnega zaporedja aktivnosti, ki segajo od *ideje, študije in zagona projekta, specificiranja zahtev, načrtovanja, razvoja, testiranja, uvedbe, ocenitve vrednosti/koristi, uporabe in vzdrževanja*, vse do končno *izločitve* iz uporabe.

Vsak projekt potrebuje *usmerjanje* (planiranje, določitev smeri), *upravljanje* (vodenje po pravi poti do zastavljenega cilja), *nadzor* (spremljanje, kontrola in pregled na projektom) ter *komunikacijo* (tehnične in informacijske povezave med člani projektne skupine). Vsak projekt ima svoj življenjski cikel, ki ga predstavlja *zaporedje aktivnosti*

Projektno vodenje so znanja, veščine, orodja in procesi vodenja, ki jih potrebujemo, da lahko uspešno izvedemo projekt

- znanja in veščine: postavljanje ciljev, izbira delovne skupine, izvedba projekta, organizacija dela, motiviranje, nadziranje, upravljanje z viri, promocija, ...
 - orodja: miselni vzorci, načrti, osnutki dokumentov, časovnice, kontrolniki, organizatorji dela,
 - procesi vodenja: nadzor nad časom, sredstvi in rezultati, evalvacija, upravljanje s spremembami in tveganji, razreševanje problemov.
-

Predstavitev projekta

- osnova pri projektu so:
- splošni cilji
- specifični cilji
- dejavnosti
- produkti
- pričakovani rezultati
- vse omenjeno v celoto poveže **logični okvir projekta**;
- logični okvir lahko predstavlja zelo dobro izhodišče za pisanje projekta

Cilji, ki odločilno vplivajo na projekt:

- **dejanski cilj:** proizvod ali storitev, ki nastaja, in končna korist, ki jo projekt prinese;
- **časovni cilj:** uspešno dokončanje ob zastavljenem času;
- **stroškovni cilj:** opredelitev in nadziranje stroškov projekta.

Opredelitev ciljev

Dobro določen cilj navadno pove:

- Kaj želimo doseči?
- Kako bomo to dosegli?
- Kdo bodo glavni koristniki?

Cilj mora:

- biti jasno in natančno opisan (določimo vmesne in končne cilje),
- biti merljiv (cilji morajo omogočati merjenje, do kam smo prišli),
- biti uresničljiv (postavimo si dosegljive cilje),
- biti realističen (postavimo si realne cilje) in
- imeti končni rok (natančno določimo rok do kdaj moramo izvesti posamezne faze projekta).

Cilji financerju povejo:

- če je projekt skladen z njegovimi zahtevami,
 - ali smo dovolj jasni, kaj želimo doseči in
 - ali smo realistični, torej, ali bo imel projekt koristen vpliv
-

Produkt projekta

Za končni uspeh projekta je odločilnega pomena, da se vsa skupina identificira s cilji in da vsi vpleteni zelo dobro razumejo, kateri so produkti in predvsem cilji projekta.

Produkt je tako rekoč fizična zadeva, direkten rezultat našega dela, čeprav je včasih zaradi tehnologije same ne moremo res prijeti v roke.

Predstavitev projekta

- **delovni načrt projekta:** razdelava posameznih sklopov dejavnosti npr. naziv, opis dejavnosti, metode, časovni okvir, ekipa, rezultati, stroški,...
- **zbirnik pričakovanih ter merljivih rezultatov in učinkov projekta:** merljivi rezultati in učinki za celoten projekt (npr. 10 izvedenih dogodkov, 300 udeležencev na dogodkih)
- **zagotovitev trajnosti rezultatov projekta:** kako bo projekt živel po zaključku njegovega financiranja, razpoložljivost rezultatov, temelj za nadaljnje aktivnosti, ipd
- **načini obveščanja javnosti o projektu:** mediji, tiskovne konference, gradiva, logotip projekta, ipd.
- **ekipa, ki bo izvajala projekt in razdelitev vlog/nalog:** vodja projekta, sodelavci; kdo dela kaj in komu poroča;

Cikel in stopnje projekta

4 osnovne stopnje

- začetek projekta
- načrtovanje izvedbe
- izvedba
- zaključek

Projektni cikel vključuje vse stopnje projekta od začetka do zaključka; pri vodenju projekta omogoča pregled na projektom in zagotavlja smiselno strukturo. Vsi sodelavci na projektu morajo vedeti, na kateri stopnji se projekt nahaja in kaj so ključne aktivnosti oz. cilji te stopnje.

Primeri produkta

- program, vsebina tečaja ali portal, lahko je tudi storitev.
- novo stanovanje, stavba, avto, oblačilo, zavarovanje, počitniško potovanje...
- pripomoček za izvedbo projekta samega (npr.: dokumentacija, elaborat, projektni načrt ali poročilo)

Elementi projekta

Glavni elementi projekta so:

- Politika (smoter oziroma cilj, poslanstvo, nosilci interesov, njihovi cilji)
- Strategije (tržno okolje, izdelki tekmecev, tehnološko okolje...)
- Taktike (pozitivni denarni tok, dodana vrednost, učinkovitost, poslovno načrtovanje...)
- Operative (kakovost rutinskih dejavnosti, cilji aktivnosti in nalog...)
- Kontrola (zunanja, notranja)
- Kritični dejavniki (hitro zaznavanje slabosti, intervencije...).

Uspešna izvedba projekta

cilji → načrtovanje → izvedba → vrednotenje & nadzor → analiza → pregledovanje → cilji → načrtovanje ...

Pomembno za vsako posamezno stopnjo:

- opredelitev časovnih mejnikov oz. rokov
- razdelitev ključnih nalog
- pretok informacij
- vsaka naslednja stopnja je nadaljevanje prejšnje
- doseganje produktov
- evalvacija vsake izmed faz

Projektni cikel

Šele ko smo uskladili in določili cilje in produkte projekta, je čas, da določimo projektni cikel, formiramo projektno skupino in si zagotovimo ostale vire.

Kaj je projektni cikel?

Projektni cikel sledi življenju projekta od začetne ideje do samega zaključka. Zagotavlja strukturo, ki omogoča svetovanje vsem udeležencem in določa ključne odločitve, zahtevane informacije in odgovornosti v vsaki fazi, tako, da lahko sprejemamo odločitve na podlagi informacij v ključnih fazah življenjskega cikla projekta. Gradi na ocenjevanju spoznanj in gradi znanje na podlagi izkušenj bodoče programe ali projekte.

Uvajanje, načrtovanje, izvedba in nadzor projektov se ravna po vzorcu, imenovanem projektni cikel.

Projektni cikel pomeni strukturo, ki zagotavlja, da so udeleženci seznanjeni z dogajanjem v projektu, zato se je mogoče glede slednjega tudi odločati in odločitve prilagoditi ali spremeniti.

Projektno vodenje se nanaša tako na vodenje projektov v podjetjih kot tudi projektov za življenjsko uporabo. Za lažje razumevanje teoretičnih osnov smo pripravili študiji primera za obe možnosti:

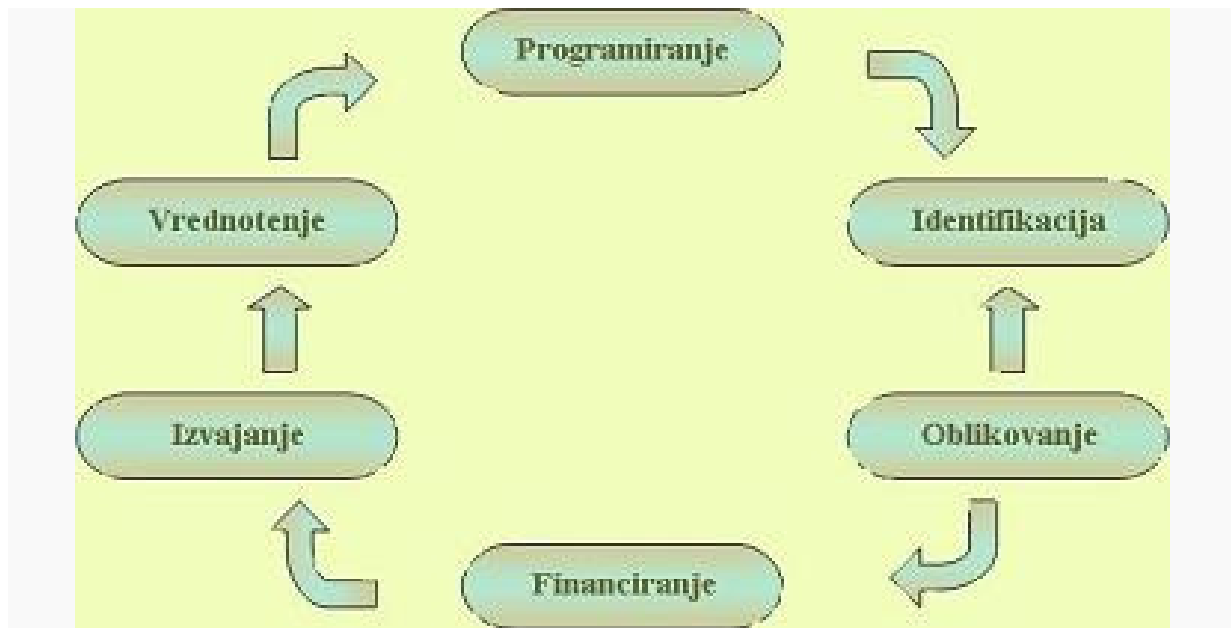
Faze projektnega cikla

Projektni cikel sestavlja šest glavnih faz (nekateri avtorji navajajo pet faz in izločijo fazo financiranja):

1. programiranje - programming,
2. identifikacija – identification (ugotavljanje in opredelitev),
3. oblikovanje-formulation, appraisal (formuliranje),
4. financiranje - financing,
5. upravljanje projekta,
6. izvajanje – implementation (realizacija) in
7. evalvacija, vrednotenje (evaluation, ocena)

Vsem fazam je skupno:

- da so v okviru projektnega ciklusa opredeljene ključne odločitve,
 - da so zagotovljeni podatki in naloge razdeljeni,
 - da si faze sledijo po načelu sosledja in soodvisnosti – ko se neka faza konča, ji naslednja,
 - projektni cikel temelji na preteklih izkušnjah – tako je zelo pomembna sklepna ocena, evalvacija ob koncu vsakega projekta.
-



Programiranje

V fazi programiranja se preuči situacija, opredelijo se problemi, ki jih želimo reševati in možnost sodelovanja s potencialnimi partnerji.

Upoštevajo se izkušnje preteklih projektov.

Preučiti je treba družbeno-gospodarske kazalnike in evropske ter državne prioritete iz gospodarstva, s socialnega področja, iz izobraževanja, okoljevarstva in z drugih področij, ki bi jih projekt utegnil zadevati.

Identifikacija

V fazi ugotavljanja se raziščejo zamisli (ideje) v zvezi s projektom. Treba se je posvetovati z udeleženci in analizirati težave, s katerimi se sovpadajo. Potem se zamisli razvrstijo po pomembnosti in določi se, katere bodo upoštevane v tretji fazi.

Metode:

Swot analiza – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

v slovenščini

Spin analiza – prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in nevarnosti.

Analiza SWOT je učinkovit način prepoznavanja :

- prednosti,
- pomanjkljivosti,
- morebitnih priložnosti in
- nevarnosti.

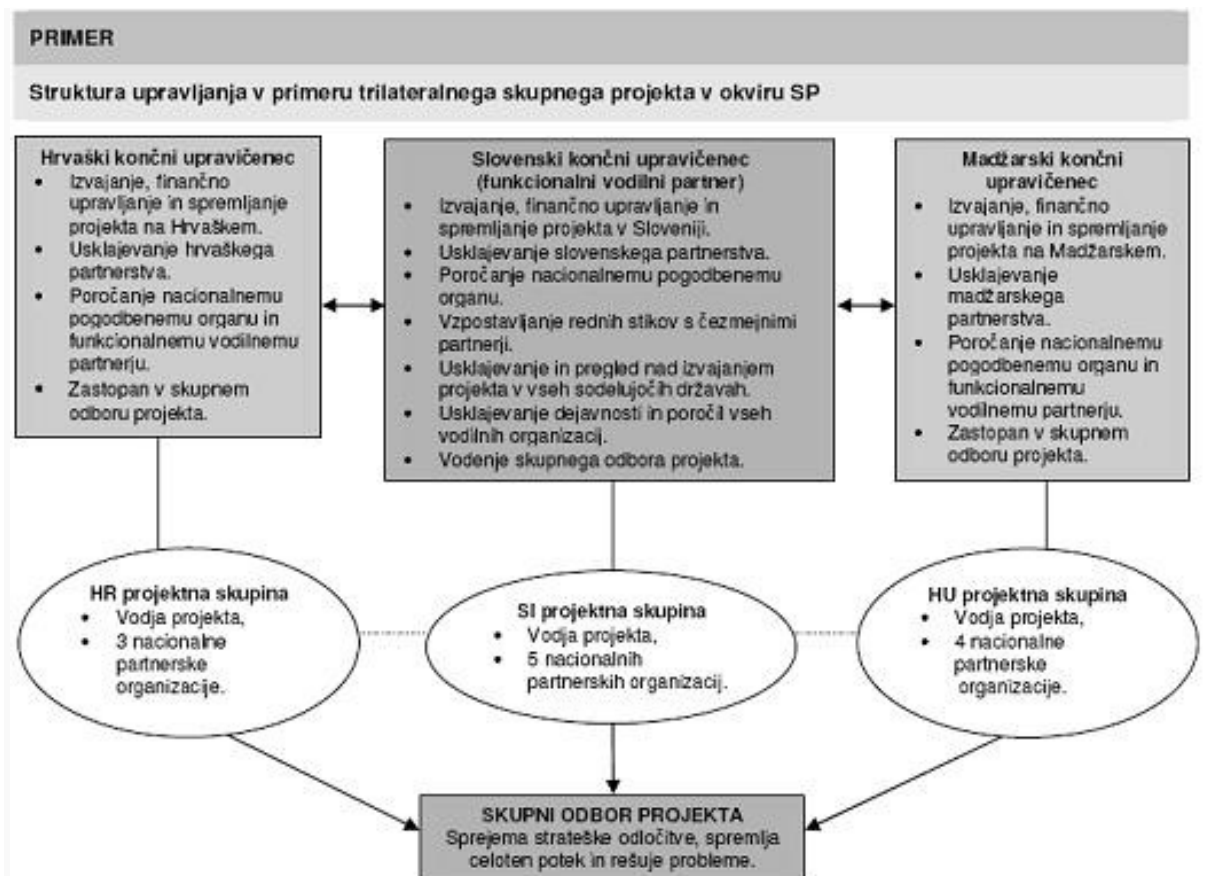
Prednosti in pomanjkljivosti se nanašajo na notranje faktorje organizacije, priložnosti in nevarnosti pa so povezane z zunanjimi faktorji. Z analizo SWOT se lahko pregledajo tudi skladnosti novih idej o aktivnostih s strateškimi cilji.

Oblikovanje

Faza oblikovanja je namenjena razvijanju izbranih idej in njihovi preobrazbi v izvedbene načrte.

V tej fazi sodelujejo vsi udeleženci.

Presodijo, ali je projekt izvedljiv in ali bo prinesel določene koristi. Udeleženci sklenejo, ali bodo vložili prošnjo za sofinanciranje projekta ali ne.



Vir: Priručnik za pripravo in izvajanje čezmejnih projektov. Agencija Republike Slovenije za regionalni razvoj, 2005.

Financiranje

V fazi financiranja projekta določimo **koliko in kako** (iz katerega vira) bomo projekt financirali. Finančni načrt mora temeljiti na realnih stroških oziroma na cenah, ki veljajo na trenutnem trgu. Končni finančni načrt in višina sredstev je odvisna od dejansko nastalih stroškov.

Podroben načrt projektnih dejavnosti in stroškov je osnova za učinkovito upravljanje in spremljanje projekta. Je najbolj zahtevna in dolgotrajna faza projektnega cikla. Pri načrtovanju projektnih dejavnosti je pomembno, da jih določimo čim bolj natančno (do ravni poddejavnosti oziroma nalog), saj bomo na ta način najbolje ocenili ter zagotovili čas in sredstva, ki jih potrebujemo za njihovo izvedbo.

Naredite si podroben načrt in opis dejavnosti vsakega delovnega sklopa - kaj so cilji in kaj rezultati posamezne dejavnosti? Opis naj vsebuje dovolj podatkov o namenu in vsebini ter stroškov. Določiti je potrebno tudi čas izvedbe posamezne dejavnosti. Ocenite ga čim bolj realno.

Upravljanje projekta

Upravljanje projekta se prične s fazo izvajanja in konča s fazo vrednotenja in predstavlja zadnji korak v projektne ciklusu. Kljub temu, da je uspeh projekta odvisen od različnih notranjih in zunanjih dejavnikov, ki so prikazane na sliki, sta dva najpomembnejša dobro organizirana delovna skupina ter učinkovito spremljanje projektnih dejavnosti in izdatkov.

Faza izvajanja:

Projekt se izvaja v skladu z načrtovanimi aktivnostmi. Obenem se nadzira upoštevanje projektnega načrta. Ob nedoslednosti se uvedejo popravki.

Faza vrednotenja:

Razpisovalec in izvajalec ocenita projekt, ovrednotita njegove rezultate in ugotovita, ali so cilji doseženi.



10 pravil za uspeh

1. Spoznajte svoj cilj!
2. Spoznajte svoje sodelavce v projektni skupini!
3. Poznajite deležnike!
4. Vzemite si čas za načrtovanje in oblikovanje!
5. Obljubite malo in ustvarite veliko!
6. Povezujte rešitve in jih razvijajte!
7. Ostanite osredotočeni!
8. Upravljajte spremembe!
9. Preverjajte in vrednotite!
10. Ohranite odprto glavo!

I. Začetek projekta

- analiza stanja, potreb in deležnikov
- zastavitev okvirja projekta
- namen, cilji, obseg, rezultati
- vzpostavitev delovanja projektna skupine in projektne pisarne
- projektna skupina: razdelitev vlog
- projektna pisarna
- ni nujno stvaren prostor, lahko virtualna
- uporaba programske opreme za vodenje in izvajanje projektov
- komunikacija
- dokumentacija (vzorci)
- pregled prve faze

II. Načrtovanje izvedbe in aktivnosti

- načrtovanje je ključno za uspešno izvedbo
- načrtovanje dejavnosti
- zaporedje dejavnosti
- viri za te dejavnosti
- izvedba dejavnosti
- nadzor in evaluacija
- načrti po področjih projekta
- načrt izvedbe
- načrt virov
- finančni načrt
- načrt spremljanja kakovosti in evalvacije
- načrt obvladovanja tveganj
- načrt informiranja in komuniciranja

Mejniki in časovni načrt

- Mejniki so tiste pomembne točke v trajanju projekta, ki so ponavadi povezane z doseganjem rezultatov oz. produktov projekta:
 - npr. začetek projekta; izdelava načrta; analiza stanja; pilotna izvedba dejavnosti; analiza; izvedba dejavnosti; zaključek projekta in oddaja poročila
 - diagram faz in mejnikov
 - Časovni načrt
 - stvaren
 - določen
 - omogoča manevrski prostor

III. Izvedba projekta

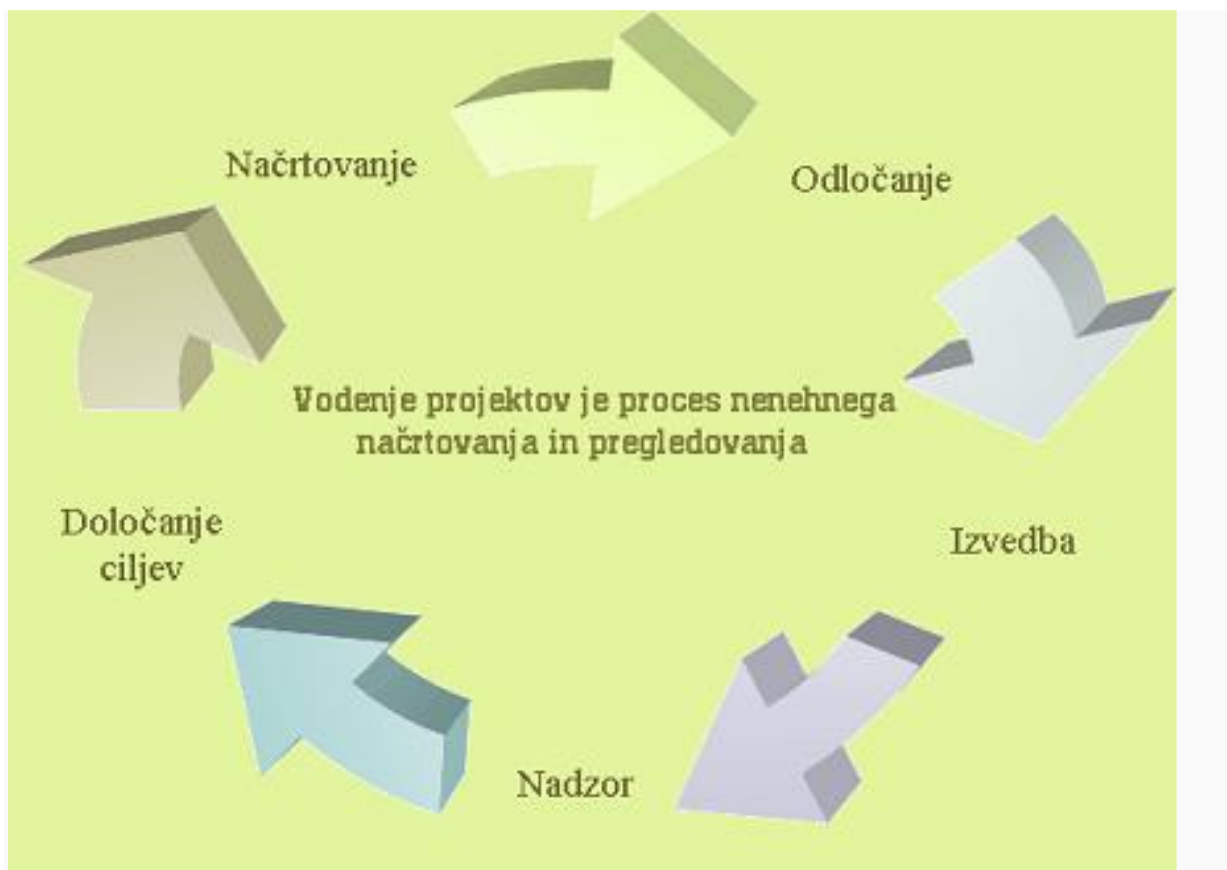
- vključuje: strategije in politike; metode in taktike; izvedbo; nadzor in evalvacijo; kritične dejavnike, tveganja in spremembe
 - pomen sprotnega nadzora nad doseženimi cilji, porabljenim časom, stroški, kakovostjo, spremembami, tveganji, problemi, omejitvami in komuniciranjem; sprotna poročila o opravljenem delu
 - nadzor: časovni potek, poraba sredstev in virov, učinkovitost dela, kakovost, napredek projekta; periodični nadzor
 - evalvacija naj poteka že med samim projektom, učinkovito projektno vodenje se ji prilagaja
 - seznanjanje partnerjev (po potrebi tudi razpisovalca) s problemi in težavami pri izvajanju
 - iskanje rešitev za probleme in težave; preverjanje in obveščanje razpisovalca oz. financerja
-

IV. Zaključek projekta: oddaja poročila o projektu

- poročilo: vmesna poročila in končno poročilo
- držimo se roka za poročanje
- obvezne sestavine
- oblika poročila
- poročilo naj ustrezno izpostavi opravljene aktivnosti in rezultate projekta
- vsebuje naj vsa dokazila o aktivnostih in rezultatih (npr. sezname udeležencev, zapisi v medijih, izdelki, dokumentacijska gradiva)
- skrbno izdelan finančni del poročila

Kaj je projektno vodenje?

Projektno vodenje je skupek vodstvenih nalog od organizacije, vodenja, upravljanja in nadzorovanja do tehnik in sredstev za izvedbo projekta. K temu sodi uporaba izkušenj in znanj ter metod in orodij za realizacijo projektnih nalog.



Projektno vodenje zajema več opravil, ki se pojavljajo med izvajanjem projekta:

- vodenje, organiziranje, ustvarjanje, upravljanje,
- koordiniranje, vrednotenje, nadziranje,
- motiviranje in reševanje sporov.

Redkokdaj ves projekt poteka tako, kot je bilo zamišljeno v prvotnem načrtu. Zato je uspešno vodenje projektov odvisno tudi od nenehnega načrtovanja in preverjanja.

S slike je vidno, kako si sestavine vodenja vzročno-posledično sledijo in so druga drugi pogoj.

Pri projektne vodenju **natančno opredelimo**, kako bo delo potekalo, kako so si naloge odvisne, kdaj se kakšna naloga začne in konča, kdo je za katero odgovoren.

Naloge vodstva projekta

Osnovna naloga vodstva projekta je, da zagotovi učinkovit zagon izvajanja projekta. Vodstvo projekta lahko razumemo tudi kot proces planiranja, ki mora zagotoviti učinkovito izvedbo projekta.

Naloge vodstva projekta oziroma procesa planiranja so:

- planiranje vmesnih ciljev,
 - omejitve in opredelitev delnih nalog,
 - planiranje poteka del v medsebojni odvisnosti različnih aktivnosti,
 - planiranje kadrov za realizacijo projekta,
 - organizacija izvedbe projekta,
 - ocena sredstev (materialnih in finančnih za izvedbo projekta),
 - določanje časovnih rokov za izvedbo projekta in
 - planiranje načina financiranja projekta.
-

Faze vodenja projekta

Vodenje kateregakoli procesa, tudi projektnega, poteka po fazah, ki se izvajajo od začetka do konca projekta in izvajanje teh faz zagotavlja učinkovito delo.

Faze vodenja so:

- Organiziranje - priprava aktivnosti in potrebnih virov v medsebojni povezavi v ciljno usmerjenem procesu projekta.
- Koordiniranje - usklajeno delovanje vseh aktivnosti k skupnemu končnemu cilju.
- Kontroliranje - preverjanje poteka del in doseganje vmesnih in končnih ciljev.
- Vrednotenje in ocenjevanje - ugotavljanje doseganja ciljev v kvantitativnem in kvalitativnem pogledu.

Elementi in veščine projektnega vodenja

Pri elementih in veščinah projektnega vodenja govorimo o metodah in načinih vodenja, upravljanja in nadzorovanja projekta. Gre za to, kako se spopadamo z vprašanji glede vsebine, časa, osebja, financ, kakovosti in naročil ter s katerimi orodji jih obdelujemo. Zato elemente poimenujemo po področju, s katerim se ukvarjajo.

Elementi projektnega vodenja so:

- Integracijsko vodenje in upravljanje (angl. Integration management)

Ukvarja predvsem z obvladovanjem projekta kot celote. Veščine, ki jih zajema ta element se nanašajo na analizo sprememb in njihovih vplivov na projekt. Na podlagi analize nastajajo nove odločitve.

- Upravljanje vsebine in obsega ter nadzor nad njima (angl. Scope management)

Skrbi za uresničevanje zastavljenih ciljev projekta. Bistveni elementi, ki jih zajema se nanašajo na ugotavljanje problema, opredeljevanje ciljev projekta, razvijanje koncepta projekta, izbira različic projekta in izdelovanje načrta strukture projekta.

- Upravljanje časa (angl. Time management)

Skrbi za ohranjanje zastavljenih časovnih okvirov, služi tudi kot komunikacijski medij. Bistveni elementi, ki jih zajema so določanje aktivnosti in trajanje posameznih aktivnosti in terminsko načrtovanje projekta.

- Upravljanje stroškov (angl. Cost management)

Usmerjeno je v realizacijo zastavljenih stroškovnih ciljev – proračuna. Elementi upravljanja stroškov so načrtovanje virov projekta, ocenitev količine dela, ocenitev stroškov in načrtovanje stroškov ter izračun povračila naložbe.

- Upravljanje kakovosti (angl. Quality management)

Zagotavlja, da so proizvodi, storitve in procesi v skladu z načrti in s pričakovanji. Pri upravljanju kakovosti je potrebno najprej opredeliti, kakšni so cilji in zahteve glede kakovosti ter kako jih bomo dosegli oziroma merili, zagotavljanje in usmerjanje kakovosti, nadzor kakovosti ter pregled kakovosti in ustrezno ukrepanje.

- Upravljanje človeških virov (angl. Human resource management)

Skrbi za učinkovito razporejanje virov v projektu glede na sposobnosti in zmogljivosti. Ena od nalog je razvoj skupine – tima.

- Upravljanje tveganj in nadzor nad njimi (angl. Risk management)

Zajema analizo tveganj, previdnostne ukrepe in ukrepe v skrajni sili. Glavni cilj je prepoznati tveganja in jih omejiti oziroma preprečiti.

Kontroliranje

Kontroliranje poteka skozi ves proces izvajanja projekta. Namen kontroliranja je sprotno ugotavljanje odstopanj kriterijev projekta od planiranih vrednosti. To je, če se med izvajanjem pojavijo odstopanja od plana, je potrebno popraviti odstopanja in ponovno preučiti plan ter ga prirediti trenutni situaciji. Temelj kontroliranja je popravljalne narave.

Pri kontroliranju poteka projekta je potrebno kontrolirati:

- termine (časovne roke),
- porabo sredstev (gibanje stroškov) in
- učinkovitost dela.

Elementi projektne kontrole so:

- periodična (tedenska, dnevna...) poročila o stanju,
 - spremljanje terminov, finančnih izdatkov, računov, dobaviteljev in različnih alternativ, če se kaj zalomi in
 - zagotavljanje, da so stranke projekta seznanjene z napredovanjem projekta.
-