

Dileme pri oblikovanju projektne organizacijske strukture

Renato Golob

Pro svetovanje, Renato Golob s.p., Spodnji Rudnik 1/17, 1000 Ljubljana

e-pošta: pro.svetovanje@s5.net

Eden največjih pretresov, ki se v podjetju zgodi med uvajanjem projektnega vodenja, je neposredno povezan s spreminjanjem organizacijske strukture. Dosedanji člani uprave, posloводства in podobni pogosto težko sprejmejo novinca, med drugim tudi zato, ker se jih loteva občutek, da prihaja oseba, ki bo vsaj do neke mere zmanjšala njihovo dofedanjo moč in vpliv. Najboljša rešitev v danem trenutku je torej prekinitve postopka, kar pomeni, da vse ostane, kot je bilo, torej brez sprememb (čeprav vemo, da so prav nenehne spremembe temeljni generator napredka ali razvoja, ki zagotavlja dolgoročno konkurenčnost). Če manevar ne uspe in generalni ali glavni direktor vztraja pri prvotni zamisli, obstaja nadomestna rešitev: zakaj širiti upravo ali celo zaposliti novega človeka. Vse predvidene naloge v sistemu projektnega vodenja lahko prevzame eden od njenih članov.

PODJETJE : PROJEKTNO VODENJE

Pojma podjetje in projektno vodenje lahko povežemo na mnogo različnih načinov. Če se osredotočimo na vprašanje, kako zelo je v slovenskih podjetjih navzoče vodenje projektov ali projektno vodenje, lahko ugotovimo, da:

- posamezna podjetja (v mislih imam predvsem vodstva podjetij) projektne vodenja sploh ne poznajo,
- druga ga poznajo, a menijo, da ga ne potrebujejo,
- tretja ga prav tako poznajo in ga ravno zaradi tega ne želijo uporabljati,
- četrta, ki razglašajo, da delajo projektno, v resnici pa sploh ne vedo, kaj to je, in
- peta, ki njegove prednosti tudi v resnici s pridom izkoriščajo.

Medtem ko prve štiri kategorije za nadaljnje razmišljanje niso pomembne, v zadnji opazimo dva vzorca ali obliki implementacije:

- izvajanje delnih projektne ciklov v ločenih in nepovezanih mikrosistemih, organiziranih znotraj posameznih poslovnih funkcij ali proizvodnih obratov (v nadaljevanju tudi: obrati) ali,
- kot enoten multiprojektne sistem na ravni celotnega podjetja.

Poleg tega, da najpomembnejše razlike obeh načinov zasledimo predvsem pri obsegu končnih doseženih rezultatov ali učinkov, jih je mogoče povsem jasno opaziti tudi v strukturi potrebne projektne organizacijske strukture.

Za popolno razumevanje dogajanja v navedenih različicah je treba natančneje pojasniti naslednji izhodišči. V podjetjih, v katerih uporabljamo projektne vodenje, zaposleni poleg rednih del in nalog (sistema rednega poslovanja) opravljajo tudi dela v sistemu ali več sistemih projektne vodenja. Zaradi tega govorimo o funkcijski organizacijski strukturi na eni in projektne organizacijski strukturi na drugi strani. Slednja je lahko delno profesionalna, večinoma pa je fiktivna ali začasna, saj obstaja le med pripravo in izvedbo posameznih projektov. Aktiviranje projektne ciklov ni mogoče brez zagotavljanja potrebnih virov (ki jih zagotavlja sistem rednega poslovanja), povečevanje konkurenčnosti ali rešitve posameznih problemov pa so končne posledice izvedenih projektov (ki so rezultati sistema projektne vodenja). Oba sistema torej povezuje ista usmeritev: zagotoviti, da bo podjetje v prihodnje delovalo še bolj uspešno, da bodo proizvodi ali storitve še bolj kakovostni in cenejši ter da bodo kupci še bolj zadovoljni.

Poenostavljeno je vsak projektne cikel sestavljen iz priprave, izvedbe in zaključka ali predaje doseženih rezultatov končnim uporabnikom. Projekta ni mogoče začeti izvajati, če ga pred tem ni odobril ali potrdil subjekt z ustreznimi pooblastili lastnika. Zaradi tega je postopek predstavitve in potrjevanja predloga projekta zelo pomemben korak, ki pa ga odgovorni, ki imajo pooblastila za odločanje, pogosto ne razumejo v celoti. Ne glede na vsebino projekta s predstavitvijo predloga vodja projekta vedno sporoča enako vsebino: Na opisani način, v predlaganem roku, s predvidenimi stroški ... lahko rešimo nalogo ter zagotovimo predstavljene ali zahtevane učinke. Z odobritvijo predloga odgovorna oseba sprejema in potrjuje celotno vsebino osnovne projektne dokumentacije ali zagonskega elaborata ter vodji projekta predaja absolutna pooblastila za samostojno vodenje, odločanje, delegiranje in izvajanje nalog. Tako se med trajanjem in v zvezi z izvajanjem projekta odpoveduje mogoči funkcijski nadrejenosti. Ob tem je treba poudariti tudi, da opisano stanje velja le, dokler vodja projekta pri izvedbi v celoti upošteva potrjene načrte (ki so predstavljeni v predlogu projekta) ali:

- ne predvidi težav, ki bi lahko povzročile prekoračitev predvidenega časa ali predvidenih in potrjenih stroškov, njihovo reševanje pa presega pooblastila vodje projekta,
- je problem, katerega reševanje zahteva nujno spreminjanje potrjenih načrtov, že nastal.

V obeh navedenih primerih vodja projekta na dogovorjen način pooblastila za odločanje o reševanju problema in o nadaljevanju izvedbe prenaša na ustrezno raven odločanja.

PARCIALNO VODENJE PROJEKTOV

Za takšno vodenje projektov je značilna izrazita moč direktorja obrata, v katerem in za katerega izvajamo projekt – ne le na vsebinskem, temveč tudi na sistemskem področju. Čeravno se postopki potrjevanja projektov končujejo v upravah, poslovodstvih ali celo na skupščinah podjetij, jih za trajanje celotnega projektnega cikla določajo omenjeni direktorji. Zaradi tega je pogosto mogoče opaziti izrazite razlike v mikrosistemih vodenja projektov, ki nastanejo v istem podjetju med posameznimi obrati. Ne le na ravni usposobljenosti projektnega sodelavca ali v postopkih, temveč tudi v razvoju projektnega vodenja, v doseženih rezultatih na področju projektov in v daljšem časovnem obdobju, posledično tudi v doseženih poslovnih uspehih. Uspešnost posameznega obrata je torej v celoti odvisna od usposobljenosti, ambicioznosti, priljubljenosti in uspešnosti direktorja. Kakor se zdi opisani položaj na prvi pogled pravilen in sprejemljiv, povzroča vodstvu podjetja precejšnje težave. Razvojno odstopanje posameznega obrata v verigi ni produktivno in tudi ne koristno.

Drugi temeljni problem je težavno vključevanje strokovnih sodelavcev iz drugih obratov, vsaj vsako sodelovanje pri izvedbi projekta za druge direktorje pomeni skrajševanje delovnega časa, ki ga imajo zaposleni na voljo za opravljanje rednih del in nalog. Prav tako je zelo težko prenašati dvojno podrejenost ali dopustiti, da postane zaposleni, čeprav le začasno, podrejen še komu drugemu.

Med uvajanjem projektnega vodenja vodstva podjetij pogosto odločitve o delnem oblikovanju, ki vsebuje prej omenjeno moč in vpliv direktorjev ter popolno podrejenost zaposlenih (tako na funkcijskem kot projektnem področju) utemljujejo s tezo, da je to najboljša rešitev, saj nihče izvajanja dejavnosti poslovne funkcije ali proizvodnega obrata ne pozna bolje kot oni, neposredna podrejenost pa zagotavlja uveljavljanje njihove volje, ki je vsekakor vedno usmerjena v napredek, razvoj in izboljšanje delovanja. Trditev je skregana z osnovno logiko delovanja projektnega vodenja in jo lahko zagovarja le tisti, ki ne razume pomena osebne odgovornosti, prav tako pa ne vlog posameznih subjektov projektne organizacijske strukture. Direktor ima priložnost in dolžnost posredovati ali zahtevati spremembe predloga projekta za časa predstavitev, usklajevanj in dopolnjevanj. Ko je projekt potrjen, mora biti vodja projekta pri vodenju popolnoma avtonomen, kar

pomeni da naloge vodenja opravlja samostojno in za odločitve sprejema vso osebno odgovornost. Vsako vmešavanje v delo vodje projekta ali celo odločanje namesto ali mimo njega, najpogosteje pod krinko velike skrbi, dobronamerne pomoči ali mnenja o svoji vsevednosti in nenadomestljivosti, vodi v izkrivljeno situacijo, ko direktor obrata postane vodja projekta, vodja projekta pa član projektnega tima ali celo administrator. Takšni direktorji, ki vodijo projektov torej sploh ne potrebujejo, se morajo zavedati dejstva, da z opisanim početjem sami osebno odgovarjajo za vsak posamezni projekt.

Če bi problematiko obrnili ter jo gledali iz perspektive uveljavljenih in uspešnih sistemov projektnega vodenja, bi lahko sklenili, da si pametni vodje projektov zelo želijo tovrstne pomoči, nespametni direktorji pa z veseljem delijo pametna navodila.

V zvezi z vlogo in vplivnostjo direktorjev obratov je mogoče pogosto slišati še trditev, da nihče v kolektivu ni bolj zainteresiran za uspešno izvedbo projektov, ki jih izvajamo za poslovne funkcije ali obrate, kot direktorji, ki jih vodijo. To v resnici ne drži. Mnogo bolj od direktorjev so za uspehe zainteresirani vodje projektov, sploh če naloge opravljajo profesionalno. Pogosto so od njih odvisni njihova kariera ali vsaj plača in osebni ugled.

MULTIPROJEKTNO OKOLJE

Vodenje takšnega okolja se od delnega izvajanja projektov razlikuje predvsem v tem, da za uspešno delovanje zahteva vsaj delno profesionalizacijo projektnih organizacijske strukture in Poslovnik o projektnem vodenju, s katerim so določeni enotna metodologija, standardizirani proces projektnega cikla in postopek stimulacije vodij in članov projektnih timov. Vodenje projektov v celotnem podjetju je torej poenoteno, vsi subjekti projektnih organizacijske strukture pa delujejo v okviru oblikovanega sistema projektnega vodenja. Profesionalno projektno organizacijsko strukturo sestavlja vsaj ena oseba, ki skrbi za usmerjanje, dopolnjevanje in nadzorovanje omenjenega sistema ter je v organizacijski strukturi podjetja umeščena na raven člana poslovodstva ali na položaj, ki je enakovreden položaju direktorjev poslovnih funkcij in proizvodnih obratov. V večjih podjetjih je na področju projektnega vodenja več zaposlenih, zbrani pa so v oddelkih za projektno vodenje, službah za vodenje projektov, projektnih pisarnah.

Ker omenjene organizacijske spremembe in predstavljene djavnosti zahtevajo dodatna gmotna sredstva in usposobljene zaposlene, mora biti odločitev o uvajanju sistema projektnega vodenja dobro utemeljena. Katere so torej najpomembnejše prednosti multiprojektnega okolja?

- Vsi predlogi projektov v podjetju so pripravljene po enotni metodologiji, kar omogoča občutno večjo nazornost ter določanje prednostnih nalog.
- Enak postopek projektnega cikla, ki velja za vse subjekte projektne organizacijske strukture, omogoča dejavno in nekonfliktno vključevanje notranjih strokovnih služb ali posameznikov (finance, nabava, nadzor, logistika, informatika, računovodstvo).
- Nazornost v zvezi z obremenjenostjo zaposlenih, ki naloge v sistemu projektnega vodenja ne opravljajo profesionalno, omogoča lažje in bolj učinkovito načrtovanje in usklajevanje z izvajanjem rednih del in nalog.
- Koncentracija informacij in podatkov o vseh stopnjah priprave ali izvedbe projektov na enem mestu, s čimer je mogoče uspešno vplivati na izvajanje nalog v soodvisnih projektih, prav tako pa je zagotovljena možnost kreativnega sodelovanja pri strateškem razvojnem načrtovanju podjetja.
- Možnost priprave poročil o vsebinskem položaju projektov ter tudi finančnih poročil o porabljenih in predvidenih finančnih sredstvih ter o doseženih neposrednih ekonomskih učinkih.
- Poenoten sistem stimulacije vodij in članov projektnih timov.
- Skupna strokovna usposabljanja in možnost oblikovanja vrhunskih projektnih timov, sestavljenih iz najuspešnejših vodij ali članov projektnih timov v celotnem podjetju za najzahtevnejše projekte.

V sistemih projektnega vodenja se torej pojavi subjekt, ki ni odgovoren za uspešnost izvedbe posameznih projektov, temveč predvsem za zagotavljanje upoštevanja dogovorjenih, poenotenih ali standardiziranih pravil igre, za usklajevanje dejavnosti na področju projektnega vodenja na ravni podjetja ter za posredovanje informacij, znanja in izkušenj. Vse omenjene naloge lahko izvaja le v primeru, ko mu je omogočeno vodenje celotne projektne organizacijske strukture, torej tudi vodij posameznih projektov.

ZAKLJUČEK

Naj namesto zaključka zapišem nekaj končnih ugotovitev, ki so povezane z vodji projektov in dodatno utemeljujejo vlogi direktorjev poslovnih funkcij in proizvodnih obratov na eni in osebe, ki je v podjetju odgovorna za sistem projektnega vodenja, na drugi strani:

Vodja projekta v sistemu projektnega vodenja opravlja tri vrste nalog:

- sistemske, določene z vsebino Poslovnika o projektnem vodenju,
- vodstvene, pri čemer delegira, usmerja in

- usklajuje delo članov projektnega tima in
- izvedbene, ko operativno izvaja posamezno nalogo, načrtovano v strategiji izvedbe posameznega projekta.

Medtem ko mora biti v primerih zadnjih dveh vrst nalog popolnoma neodvisen, je v zvezi z izvajanjem prve v celoti podrejen osebi, ki je odgovorna za projektno vodenje na ravni celotnega podjetja. Zato ima ta edini pravico in dolžnost od vodje projekta zahtevati, ga pohvaliti ali grajati.

Vodja projekta je osebno odgovoren za končni uspeh projekta (subjektu v organizacijski strukturi podjetja, ki je izvedbo odobril) in za izpolnjevanje potrjenega načrta (predvsem terminskega in finančnega), ne pa za način vodenja projektnega tima ali izvajanja nalog, opisanih v zagonskem elaboratu.

V sistemu projektnega vodenja posamezni odgovorni postanejo skrbniki projektov. Vloga skrbnika ni (kot mnogi napačno razumejo) povezana s skrbjo za izvedbo projekta, temveč izključno s skrbjo za vodjo projekta ali z nalogo zagotoviti vodji projekta vse potrebne vire, ki so s potrditvijo predloga projekta odobreni ter jih ta potrebuje in zahteva za uspešno izvedbo projekta.

Vodja projekta ne izbiramo glede na njegovo znanje in izkušnje o vsebini projekta (kakor člane projektnega tima), je pa koristno in priporočljivo, da jo dobro pozna. Vodja projekta mora predvsem v celoti poznati Poslovnik o projektnem vodenju in biti strokovnjak na tem področju.

Vodje projektov se morajo ob prevzemanju projektov zavedati in biti seznanjeni z vsemi pozitivnimi in negativnimi posledicami uspešnega ali neuspešnega vodenja ali izvedbe projektov, prav tako pa morajo vedeti, da jim nihče ne bo brez njihove prošnje ali zahteve kratil pooblastil. V tem primeru:

- v podjetjih kmalu ugotovimo, da imamo zelo malo dobrih ali pravih vodij projektov,
- se zelo kmalu zastavita vprašanji: Kdo zmore? ali Kdo si upa?,
- pravi vodje projektov postanejo zelo cenjeni in spoštovani,
- sistem projektnega vodenja postane sistem afirmacije in potrjevanja sposobnih in obetavnih zaposlenih.