

Projektno vodenje v digitalni dobi

Anton Pevec, Špela Urh Popovič
 Noema Cooperating, d. o. o., Železna cesta 14, 1000 Ljubljana
 anton@noema-coop.si; spela@noema-coop.si

Izvleček

Transformacija v digitalno družbo se odraža tudi na projektnem vodenju, ne le v smislu uporabe informacijskih sistemov, temveč tudi v načinu vodenja projektov. Projektni timi so vse pogosteje sestavljeni iz strokovnjakov, ki delajo na različnih lokacijah, pogosto so tudi iz različnih držav. Za učinkovito izvedbo projektov si lahko vodja projekta in člani projektnega tima v veliki meri pomagajo s sodobno informacijsko in komunikacijsko tehnologijo. Na voljo je veliko aplikacij in sistemov, ki podpirajo projektno vodenje ter omogočajo skupinsko delo, telekonference in videokonference. Skladno s trendom se tudi ti sistemi čedalje bolj selijo v oblak in se zato spreminja vključenost in vloga deležnikov projekta. Vse bolj se uporabljajo tudi agilni pristopi in metodologije projektnega vodenja, kot je npr. SCRUM. Ta se je do sedaj največ uporabljala v informatiki, sedaj pa se širi tudi v druge panoge.

Namen prispevka je razjasniti pomen veščin projektnega vodenja, saj mora vodja projekta tudi v digitalni dobi dobro poznati metodologije in pristope projektnega vodenja, dodatno pa slediti trendom na področju informacijske podpore, ki jo lahko uporablja pri svojem delu. Projektni informacijski sistem je lahko zelo učinkovito orodje v rokah vodje projekta, če ga zna ustrezno uporabiti. Še vedno pa je ključen človeški faktor, saj informacijski sistem ne more nadomestiti človeških vodstvenih aktivnosti, kot so organiziranje, komuniciranje, odločanje in podobno. Vodja projekta je odgovoren za projekt, ki ga vodi, in te odgovornosti ne more in ne sme kar prepustiti tehnologiji.

Cilj prispevka je predstavitev glavnih značilnosti projektnega vodenja skozi njegov zgodovinski razvoj ter analiza sprememb, ki jih na tem področju prinaša digitalna doba.

Gljučne besede: rojektno vodenje, digitalna družba, informacijski sistem, metodologije.

Abstract

Project management in the digital era

The transformation into a digital society is also reflected in project management, not only in terms of use of information systems, it has also influenced project management. Project teams are more and more often composed of experts in different locations, often even different countries. They use modern information and communication technologies. There are many applications and systems that support project management and enable teamwork, teleconferencing and videoconferencing. These systems are being migrated into the cloud, thus revolutionising the involvement and roles of project stakeholders. Furthermore, agile approaches and methodologies for project management, such as SCRUM, are on the increase. SCRUM has been used primarily by the IT industry until this point in time, however nowadays, it is slowly being introduced also to other sectors.

The purpose of the article is to illustrate the importance of project management skills even in digital era, because a project manager needs to be aware of the different methodologies and approaches of project management. What is more, a project manager today should be observant of the trends in the field of information technology pertaining to their work. A project information system can be a highly effective tool in the hands of the project manager when they are capable of properly applying it. The human factor is still vital for success as an information system cannot replace human activities, such as organizing, communicating, deciding etc. The project manager is responsible for the project and cannot and should not simply relieve this responsibility to technology.

The goal of this article is to outline the main characteristics of project management through its historical development and to analyse the changes brought about in the field by the digital era.

Keywords: project management, digital society, information system, methodology.

1 UVOD

Transformacija v digitalno družbo se odraža tudi na področju projektnega vodenja, ne le v smislu uporabe informacijskih sistemov v oblaku, temveč tudi v načinu vodenja projektov. Informacijska tehnologija omogoča večjo transparentnost, boljše sodelovanje članov znotraj projektnega tima, kot tudi možnosti večjega vključevanja sponzorja in naročnika v projekt.

Ker so projekti podvrženi pogostim spremembam, so se oblikovale bolj agilne metode projektnega vodenja, ki omogočajo večjo odzivnost na zahteve iz poslovnega okolja. Vloga vodje projekta je v primeru agilnih pristopov drugačna kot pri klasičnem projektne vodenju, ki je bilo v veljavi do pred kratkim. Za kateri koli pristop ali uporabljeno metodologijo pa je pomembno, da imajo vodja projekta in ostali udeleženci projekta primerno informacijsko podporo.

Uveljavitev digitalne podpore je za vodjo projekta po eni strani dobrodošla, saj njemu in projektne timu omogoča večjo transparentnost, hitrejšo pripravo planov, boljše sodelovanje in spremljanje projekta. Po drugi strani pa se je vloga vodje projekta vsaj delno spremenila. Vodja projekta mora biti dovolj dobro informacijsko pismen ter hkrati imeti organizacijske in vodstvene spretnosti, ki jih mora prilagoditi za delo ob uporabi sodobne tehnologije. Poznavanje in obvladovanje veščin projektnega vodenja je torej za vodjo projekta še vedno ključnega pomena, saj le uporaba informacijske tehnologije ni dovolj za uspešno izvedbo projektov.

Članek je v nadaljevanju razdeljen na tri vsebinske razdelke. V drugem razdelku sta s teoretičnega vidika predstavljena področje projektnega vodenja ter pomen standardov in metodologij za uspešno realizacijo projekta. Tretji razdelek s praktičnega vidika opisuje informacijsko podporo za vodenje projektov s poudarkom na dveh pomembnih področjih, in sicer na podpori komuniciranja in obvladovanju projektne dokumentacije. V četrtem razdelku so prav tako s praktičnega vidika predstavljeni vloga vodje projekta pri različnih procesih projektnega vodenja (od zagona in planiranja prek izvajanja in spremljanja do zaključevanja projekta) ter njegova pooblastila in odgovornosti.

2 PROJEKTI IN PROJEKTNO VODENJE

Projekt je začasno prizadevanje za uresničitev edinstvenega izdelka, storitve ali rezultata. To pomeni, da ima vsak projekt določen začetek in določen ko-

neč. Konec dosežemo, ko so uresničeni cilji projekta ali ko postane jasno, da cilji projekta ne bodo ali ne morejo biti doseženi iz različnih razlogov. Projekt uresničuje edinstvene izdelke oz. delne rezultate, ki so lahko izdelki, storitve ali rezultati. Pri projektu sodelujejo različni udeleženci, ki so lahko posamezniki in organizacije, na katere tako ali drugače vplivajo rezultati projekta. Njihov obseg odgovornosti in pooblastil je različen in se lahko tudi spreminja tekom življenjskega cikla projekta. Ključni udeleženci projekta so vodja projekta, naročnik, uporabnik, izvajalec, člani projektne tima, vodstveni tim projekta, sponzor, vplivneži in projektne pisarna (PMI, 2013).

Osrednjo vlogo pri projektu ima vodja projekta, ki je odgovoren za realizacijo ciljev projekta in je vmesni člen med naročnikom projekta in izvajalci. Pri svojem delu mora uporabljati znanja, spretnosti, orodja in tehnike z različnih področij, ki so v splošnem priznani kot dobra praksa. Prav tako mora obvladati spretnosti v medsebojnih odnosih, kot so učinkovito komuniciranje, vplivanje na organizacijo, vodenje in motiviranje, pogajanja ter reševanje problemov in konfliktov. Ključnega pomena za vodjo projekta pa so njegove vodstvene sposobnosti in komunikativnost.

Za uspešno doseganje rezultatov projekta je treba izbrati ustrezen način dela. Običajno pri projektih uporabljamo splošno uveljavljeno ali tudi prilagojeno metodologijo projektnega vodenja. Ta ima pomembno vlogo pri uspešnem doseganju ciljev projekta. Predvsem to velja za večje in kompleksnejše projekte. Večina standardov in metodologij projektnega vodenja je procesno usmerjenih in so dobre iztočnice za mnoge organizacije, da si pripravijo in razvijejo interne standarde za projektno vodenje. Standardi so dokumentirani dogovori, ki vsebujejo zahteve, specifikacije, usmeritve ali druge značilnosti, ki se smiselno uporabljajo, da bi materiali, izdelki ali storitve ustrezali ciljem projekta in pričakovanjem naročnika (Fakulteta za elektrotehniko, b. d.).

2.1 Standardi in metodologije projektnega vodenja

Najbolj znani in največkrat omenjeni standardi oziroma metodologije so PMBOK, PRINCE in IPMA. Svetovno najbolj razširjen in priznan vodnik po znanju projektnega vodenja je PMBOK (Project Management Body of Knowledge). Teorija in priporočila tega vodnika so bila podlaga za izdajo standarda ISO 21500.

Vodnik PMBOK opredeljuje projektno vodenje kot uporabo znanja, veščin, tehnik in orodij v procesih projektnega vodenja za izpolnitev projektne cilje. Projektno vodenje realiziramo z uporabo in integracijo procesov projektnega vodenja, ki so razvrščeni v pet skupin in povezujejo deset področij znanja (PMI, 2013):

- skupina procesov zagona oziroma priprave projekta,
- skupina procesov planiranja,
- skupina procesov izvajanja,
- skupina procesov spremljanja in kontroliranja ter
- skupina procesov zaključevanja.

Procesi pa povezujejo deset področij znanja, ki so:

- obvladovanje integracije,
- obvladovanje obsega projekta,
- obvladovanje časa,
- obvladovanje stroškov,
- obvladovanje kakovosti,
- obvladovanje človeških virov,
- obvladovanje komuniciranja,
- obvladovanje tveganj,
- obvladovanje oskrbovanja ter
- obvladovanje odnosov z udeleženci projekta.

To ne pomeni, da je treba vse procese v vseh področjih znanja v vsakem projektu uporabiti na enak način in v enakem obsegu, temveč se vodja projekta, ki je odgovoren za realizacijo ciljev projekta, skupaj s projektним timom odloči, v kolikšnem obsegu je smiselno in potrebno izvajati katere procese in kakšna je njihova pomembnost. Pri tem je treba poudariti, da mora biti odločitev, da se določenemu področju nameni manj časa, zavestno sprejeta in ne da se pozabi nanj ali se mu ne nameni dovolj časa.

2.2 Novejše – agilne metodologije projektnega vodenja

V današnjem času se vse bolj uveljavljajo agilni pristopi in metodologije projektnega vodenja. Najbolj se je uveljavila metodologija SCRUM. Do pred kratkim se je največ uporabljala v IT industriji, ki je bolj izrazito podvržena spremembam, v zadnjem času pa se seli tudi v druge panoge.

Metodologija SCRUM zmanjšuje tveganja dolgoročnega planiranja, saj se po klasičnem (t. i. waterfall) pristopu, plan projekta pripravi in potrdi na začetku projekta, v dolgem projektne ciklu, ki v primeru nekaterih projektov traja tudi več let, pa se pojavi toliko sprememb, da prvotni potrjeni plan projekta ni

več verodostojen. Neprestano ažuriranje plana projekta in druge projektne dokumentacije pomeni veliko dodatno obremenitev za člane projektnega tima (Kos, b. d.).

Izvajanje projekta po metodologiji SCRUM omogoča boljši odziv na spremembe, saj se plan projekta pripravlja postopoma, po iteracijah. Pri tem je zelo pomembna aktivna vloga naročnika projekta, saj ta podaja zahteve ter preverja in potrjuje dostavljene delne rezultate. Zato mora biti naročnik v tesnem stiku s projektne timom. Metodologija SCRUM predvideva redne kratke dnevne sestanke projektnega tima in redne, običajno dvotedenske sestanke širšega projektnega tima, pri katerih je vključen tudi naročnik projekta oz. produktni vodja. Ta je seznanjen z rezultati projekta ter podaja usmeritve in zahteve za naslednjo iteracijo (Scrum Alliance, b. d.). Iteracije so lahko tudi krajše ali daljše od dveh tednov, kar je odvisno predvsem od izdelka oz. rezultata projekta.

V tem primeru igra tehnologija pomembno vlogo, saj je za tako intenzivno sodelovanje naročnika in izvajalca projekta oziroma tudi posameznih članov projektnega tima na strani izvajalca bistveno, da ni preveč izgubljenega časa s pripravo in predvsem logistiko sestankov. Projektne timi so vse pogostejše sestavljeni iz strokovnjakov, ki so locirani na različnih lokacijah, pogosto so tudi iz različnih držav. Sestanki zato čedalje pogostejše potekajo v obliki telefonske oz. spletne konference, med katero si sodelujoči delijo ekransko sliko in lahko vsi spremljajo dogajanje ali sodelujejo pri pripravi izdelkov projekta.

Pri agilnem projektne vodenju je ena od posebnosti tudi ta, da morajo biti člani tima zelo samoorganizirani in motivirani. Vodenje samoorganiziranih timov zahteva drugačen pristop kot pri vodenih timih. Pri samoorganiziranih timih sta pomembna motivacija članov in spodbujanje samostojnosti ter tekmovalnosti.

3 INFORMACIJSKA PODPORA ZA VODENJE PROJEKTOV

Časi, ko so vodje projektov obvladovali projekte s pomočjo aplikacij ali orodij na svojih lokalnih računalnikih ali celo s pomočjo zapiskov v papirnih blokih, so že dolgo preteklost. Veliko projektne informacijskih sistemov je bilo zaprtega tipa in namenjenih samo organizaciji, ki je bila zadolžena za izvajanje projekta. Dostop do podatkov o projektu so sicer imeli vsi člani tima te organizacije, vendar so

do sistema dostopali večinoma zaradi internih pravil (npr. vpisovanje opravljenega dela ali odlaganje dokumentacije).

Sedaj se skladno s trendom tudi sistemi za podporo projektному delu čedalje bolj selijo v oblak. To omogoča sodelujočim dostop do podatkov prek spleta in ni več omejitev glede lokacije ali organizacija uporabnika. Še bolj pomembno je, da lahko do podatkov dostopa tudi sponzor ali naročnik projekta, ki lahko neposredno preverja napredek projekta ali razrešuje odprta vprašanja.

Vodja projekta mora biti vsekakor usposobljen za uporabo informacijskega sistema predvsem v smislu organizacije projektne mesta in postavitve organizacije in pravil za dostop in uporabo projektne mesta za člane tima in po potrebi za zunanje udeležence projekta. Informacijski sistem vseeno ne more reševati organizacijskih in vodstvenih vidikov projekta. Ob tem lahko spomnimo na znani pregovor, ki se izvorno glasi »A fool with a tool is still a fool«. Torej je informacijski sistem lahko samo zelo učinkovito orodje v rokah vodje projekta, pod pogojem, da ga zna ta ustrezno uporabiti.

V večjih organizacijah, v katerih poteka veliko število projektov, ali pri velikih projektih ima vodja projekta pogosto pomoč v projektne pisarni, ki mu zagotavlja administrativno in informacijsko pomoč pri vodenju projekta. V nekaterih primerih ima projektne pisarna tudi vlogo koordinatorja virov, strateškega usmerjevalca ipd. (Stare, 2011).

Poleg določitev pristojnosti za uporabo in dostop do informacijskega sistema je še bolj pomembno določiti pristojnosti in odgovornosti pri projektu. To se običajno predstavi v matriki pristojnosti in odgovornosti. Predstavljena je v enostavni tabeli, v kateri so jasno opredeljene vloge (npr. sponzor, vodja projekta, analitik) ter aktivnosti oziroma izdelki. Za vsako aktivnost ali nalogo se pri vsaki vlogi določi njene pristojnosti in odgovornosti.

Z matriko vodja projekta jasno določi vloge udeležencev in s tem prepreči kasnejše nesporazume in konflikte. V matriki je treba opredeliti tudi to, kdo dejansko potrди ustreznost rezultatov in s tem konec neke aktivnosti. Matriko za razporeditev odgovornosti in pristojnosti imenujemo matrika RACI (angl. Responsible, Accountable, Consulted, and Informed).

V nekaterih primerih lahko pristojnosti in odgovornosti definiramo tudi neposredno v gantogramu

(terminskemu planu projekta). Za večje projekte je lahko matrika razdeljena na več ravni, za kar pa ni nekega splošnega pravila, ampak je to v presoji vodje projekta oziroma ožjega projektne tima. V primeru večjih projektov ali projektov, pri katerih so udeleženci dislocirani (npr. mednarodni projekti), je še toliko bolj pomembno, da so vloge ter pristojnosti in odgovornosti jasno razmejene. V primeru manjših projektov, posebno če je projektne tim lociran v istih prostorih, pa ta matrika ni tako nujna (Stare, 2011).

3.1 Informacijska podpora za komuniciranje pri projektu

Komuniciranje je prenos informacij med udeleženci projekta. Temeljni pogoj za uspešno delovanje tima je medsebojno komuniciranje vseh članov. Poleg prenašanja informacij je funkcija komuniciranja tudi to, da ustvarja vzdušje in zaupanje med člani tima. Ker obstajajo notranji in zunanji udeleženci, mora biti način komunikacije prilagojen njihovim vlogam in zahtevam. Komunikacija torej ni samo formalna, ampak tudi neformalna, in obvladovati je treba obe. Projektne vodja mora vzpostaviti ustrezne načine komuniciranja za člane projekta kot tudi okolje in pri tem upoštevati ustaljene načine komuniciranja organizacije, iz katere izhajajo posamezniki. Ključni dejavnik uspešnega projekta je tudi obvladovanje obsega komunikacije, saj lahko preveč komunikacije povzroči neučinkovitost, neupoštevanje vsebine in morebitne navzkrižne informacije, kar lahko škoduje projektu (Urh Popovič in Pevec, 2011).

Po nekaterih ocenah porabi vodja projekta več kot 90 odstotkov svojega časa pri projektu za komuniciranje. Komunikacija se v širšem pomenu besede ne nanaša samo na govorno sporazumevanje, kot na primer sestanke, razlago in reševanje odprtih zadev, ampak tudi na pisno komunikacijo po elektronski pošti, z dopisi ipd. V področje komuniciranja spada tudi posredna komunikacija, kot so organizacija sestankov, priprava zapisnikov sestankov, priprava statusnih poročil za sponzorja in tudi za druge deležnike projekta, priprava in izvedba predstavitev, promocija projekta ipd.

V tej luči lahko smatramo poznavanje in uporabo informacijskih orodij še bolj ključno za uspešno vodenje projekta. V nekaterih primerih vodja projekta nima možnosti uporabe centralnega projektne informacijskega sistema, ki mu omogoča vse potrebne funkcionalnosti. V večini primerov podjetje tega še

nima implementiranega in bi postavitev takšnega sistema zahtevala določen čas ter finančne vire, ki jih ni mogoče hitro zagotoviti. V takšnih primerih pride do izraza iznajdljivost vodje projekta in poznavanje trga predvsem odprtokodnih informacijskih orodij oziroma modulov, ki jih lahko z dokaj majhnim časovnim in finančnim vložkom združi v celoto, ki mu bo nadomestila centralni projektni informacijski sistem.

Primeri informacijskih orodij, ki se pogosto uporabljajo, so Slack, Trello, Dropbox, Google Hangouts in podobni. Z integracijo teh orodij lahko vzpostavimo zelo učinkovit projektni informacijski sistem, ki zagotavlja vse pomembne funkcionalnosti za sodelovanje projektnega tima. Vodja projekta mora zagotoviti, da posamezna orodja niso razpršena, ampak so medsebojno integrirana, da ne prihaja do podvajanja informacij in s tem po nepotrebnem porabe časa za vnos podatkov, ali še slabše, da ne pride do nasprotujočih si informacij. Na dolgi rok je integracija takšnih orodij zelo učinkovita, vsekakor pa se povrne začetna časovna investicija v zagotovitev integracije.

Poleg novejših orodij so nepogrešljiva tudi že uveljavljena orodja za podporo pisarniškemu delu, kot so MS Office ali Open Office in podobna, ki vključujejo urejevalnik besedil, preglednice, orodje za pripravo predstavitev.

3.2 Informacijska podpora za obvladovanje dokumentacije pri projektu

Posebno področje poleg komunikacije, pri katerem je ustrezen informacijski sistem v veliko pomoč pri obvladovanju projekta, je področje projektne dokumentacije. Dokumentacijo pri projektu lahko razdelimo na projektno, vsebinsko in tehnično. Pomembno je, da je vodena s centralnega mesta in na razpolago vsem članom projekta. Za vsak tip ali sklop dokumentacije je treba določiti pravila in pooblastila, kdo jo lahko ureja in kdo jo lahko pregleduje.

Podjetja imajo pogosto v svojih pravilnikih določeno, katera je nujna projektna dokumentacija, ki jo je treba hraniti. V nekaterih panogah, kot na primer v gradbeništvu, je to celo zakonsko določeno.

Pogosto je pri članih projektnega (razvojnega) tima zaslediti odpor do projektne ter tudi vsebinske in tehnične dokumentacije, češ da ta ne pomeni dovolj velike dodane vrednosti za hitrejšo in lažje doseganje rezultatov projekta. Takšno mnenje je razširjeno pri manjših timih oziroma manjših projek-

tih. V večini primerov pa je takšno mnenje posledica slabo strukturiranega projekta, slabo opredeljenih vlog, pristojnosti in odgovornosti ali pa zahtevanega tempa dela pri projektih, pri katerih sta lovljenje rokov in s tem povezani stres vsakodnevno prisotna dejavnika.

Agilne metodologije so v svojem manifestu celo bolj naklonjene manjšemu obsegu dokumentacije pri projektu (delujoča programska koda pred preobsežno dokumentacijo), kar se pogosto zelo napačno interpretira, da dokumentacija sploh ni pomembna in da zadostuje programska koda. Takšno razmišljanje lahko vodi v slabo disciplino in ima lahko zelo velike posledice za projekt (Agilemanifesto, b. d.). Nedokumentirani rezultati projekta so prava mora za nadaljnje vzdrževanje in spremembe.

Omenjeno zahtevo je treba razumeti kot spodbudo za pripravo razumnega obsega dokumentacije. Tehnično dokumentacijo lahko namesto kopice dokumentov vključimo kot komentarje v programski kodi. Za realizacijo tega pa je potrebna disciplina in dosledno dokumentiranje. Kljub temu pa morata obstajati tudi projektna dokumentacija (definicija in plan projekta, pogodba ipd.) in vsebinska dokumentacija (analiza zahtev, arhitekturni načrt, navodila za uporabo sistema ipd.), ki pa je ni mogoče prenesti kot komentarje v programsko kodo.

Vodja projekta mora s svojo avtoriteto zagotoviti dosledno upoštevanje pravil ali dogovorov glede priprave in hranjenja dokumentacije, da je le ustrezno pripravljena, urejena in shranjena tako za potrebe tekom projekta kot tudi po koncu projekta za analize ali kot pomoč pri drugih, podobnih projektih ter vzdrževanju izdelkov projekta.

Neurejena in nestrukturirana projektna dokumentacija ne omogoča dobrega pregleda nad projektom, prihaja do izgube pomembnih informacij in slabšega skupinskega dela. V veliko primerih se poveča tudi stopnja birokratizacije.

K projektni dokumentaciji lahko uvrstimo tudi statusna poročila in poročila o napredku projekta, ki so z uporabo informacijske rešitve tako rekoč neprestano na voljo, zato vodji projekta ni treba za vsako poročilo posebej zbirati in analizirati podatkov ter pripravljati poročila. Projektni vodja mora poskrbeti za to, da so vsi podatki (plani, podatki o realizaciji, dokumentacija ipd.) vneseni v sistem in da podatki, ki so v sistemu, odražajo dejansko stanje projekta.

4 SODOBNI VODJA PROJEKTOV

Kljub vsej informacijski tehnologiji je vodja projekta tisti, ki je objektivno odgovoren za doseganje rezultatov projekta v dogovorjenem obsegu, času in z določenimi viri, kot to določa ožja definicija uspešnosti projekta. Poleg omenjenih glavnih dejavnikov uspeha je za uspešnost projekta pomembno še veliko drugih dejavnikov, predvsem dosežena pričakovanja naročnikov. Ta so glede na izkušnje velikokrat skrita na začetku projekta in pridobivajo svoj izraz šele v samem izvajanju projekta, včasih celo najizraziteje ob zaključevanju projekta (Urh Popovič, Svetek, 2015).

4.1 Vloga vodje projekta pri definiranju in planiranju projekta

Če je projekt dobro in pravilno definiran, je veliko več možnosti, da bo uspel. Seveda če se bomo tega pravilno lotili. Način, kako se bomo lotili izpeljave projekta, je metodologija projektnega vodenja. Metodologija projektnega vodenja opisuje procese skupaj z njihovimi rezultati, njihovo medsebojno povezanost in soodvisnost. Pomeni skupek orodij in praks, ki omogočajo projektnemu vodji, da uspešno vodi projekt. V metodologiji se skrivajo izkušnje iz preteklih projektov in tako preprečujejo ponavljanje napak iz preteklosti. Poleg tega pokriva vsa področja projektnega vodenja za zagotavljanje uspešnosti projekta.

Vse prevečkrat se pojavlja prepričanje, da bo uporaba določenega orodja rešila vse težave pri projektih. Žal ni tako. Ugotovili smo že, da je prava metodologija zelo odvisna od organizacije, v kateri se izvajajo projekti. V primeru uporabe kupljenega orodja to pomeni, da se mora organizacija prilagoditi metodologiji, ki je skrita v orodju. To se vse prevečkrat zanemarija in pripelje do neučinkovite uporabe orodij, kar ima za posledico še slabše rezultate. Dejstvo je, da ustrezna metodologija projektnega vodenja bistveno vpliva na verjetnost uspeha projekta (Urh Popovič, Svetek, 2015).

Pogosto se zgodi, da so cilji projekta med seboj nasprotujoči ali nerealni. Za razjasnitev in dokončno definicijo ciljev in prioritet projekta je odgovoren sponzor projekta. Naloga vodje projekta pa je, da opozori udeležence projekta na nejasnosti in morebitna nasprotujoča stališča. Cilje je mnogokrat težko jasno opredeliti, predvsem v smislu merljivosti, vendar se napor v njihovo definiranje vedno obrestuje. Jasno definirani cilji občutno pripomorejo k dobri

zamejitvi obsega projekta in kakovosti pričakovanih rezultatov (Urh Popovič in Pevec, 2013).

4.2 Vloga vodje projekta pri izvajanju in spremljanju projekta

Vsekakor bi moralo biti vodji projekta v interesu, da so podatki o projektu čim bolj transparentni in da so sponzor ter drugi ključni deležniki v vsakem trenutku seznanjeni z realnim statusom projekta, kajti slej ko prej se izkažejo pomanjkljivosti pri projektu, in najtežje je reševati projekt, ko je že globoko v krizi. Bistveno boljše je transparentno in preventivno ravnanje, saj za določene stvari vodja projekta nima dovolj pristojnosti za odločanje in reševanje, zato bi moral pravočasno vključiti sponzorja projekta.

Namen spremljanja projekta je ugotavljanje odstopanj od planov in zahtevanih kriterijev. Le na podlagi zaznanih odstopanj lahko predvidimo posledice in sprejmemo korektivne ukrepe. Bistvenega pomena je, da se spremljanje projekta dogaja ves čas in sproti. Praviloma hitrejša zaznavanje odstopanj pomeni manjše korektivne ukrepe. Večji korektivni ukrepi pomenijo večjo verjetnost, da bo treba korigirati cilje projekta oziroma bo projekt celo ustavljen (Billows, 2014). V primeru zahtevnejših projektov je pomembno vzpostaviti tudi zagotavljanje in kontrolo kakovosti izdelkov.

Običajno je največja napaka predvsem manj izkušenih projektne vodij olepševanje dejanskega stanja ali celo skrivanje težav pred naročnikom, sponzorjem in drugimi deležniki projekta. Če projektne vodja na primeren način obravnava z vsemi deležniki tudi slabe novice in težave, poveča s tem svojo kredibilnost in zmanjša tveganja. Še bolj pomembno pa je, da mu lahko drugi deležniki velikokrat pomagajo sprejeti ustreznejše korektivne ukrepe. Seveda je treba različne deležnike obveščati na različne načine in o različnih odstopanjih.

Vse izkušnje in dobre prakse, ki se skrivajo v metodologiji projektnega vodenja, ne pomagajo, če jih ne uporabljamo na pravi način. Najprej mora projektne vodja razumeti cilje projekta in obvladati metodologijo. Še pomembneje pa je, da zna metodologijo uveljaviti v praksi ali jo prilagoditi, če je to smiselno in potrebno. Pomembno je najti pravo ravnotežje.

4.3 Vloga vodje projekta pri obvladovanju tveganj in sprememb

Pomembno področje projektnega vodenja je tudi obvladovanje tveganj in sprememb. Tudi pri tem ima

jo informacijska tehnologija in definirani postopki precejšnje vlogo in tudi pri tem informacijska tehnologija ne more povsem nadomestiti človeškega faktorja. Vodja projekta mora najprej pravilno identificirati tveganja ter sprejeti ukrepe za njihovo obvladovanje in tudi poskrbeti, da se ukrepi dejansko izvajajo. Vsaj del predvidevanj, planov in predpostavk se v izvajanju projekta izkaže za napačnega. Če je projekt pravilno zastavljen in voden, se med projektom zmanjšujejo tveganja in spremembe. Na začetku jih je več, proti koncu vedno manj.

Bistvo učinkovitega sistema obvladovanja sprememb in tveganj je, da je vnaprej določen in se izvaja redno ves čas projekta. Torej je del metodologije, poteka sistematično in stalno v okviru rednega spremljanja projekta. Za uspešno obvladovanje sprememb in tveganj je nujno, da se vključijo tudi sponzorji (Urh Popovič, Svetek, 2015).

4.4 Vloga vodje projekta pri zaključevanju projekta

Pomembna faza projekta je njegovo zaključevanje, na kar velikokrat pozabimo. Ko so predani in prevzeti vsi izdelki projekta, je treba projekt formalno končati, pohvaliti napore članov projekta ter arhivirati izdelke in izkušnje projekta. S tem omogočimo članom projekta, da se poslovijo in začnejo delo drugje, projektnim izdelkom predajo v uporabo in nadaljnje vzdrževanje, predvsem pa izgradnjo baze znanja, ki bo naslednjim projektom omogočila večjo uspešnost.

4.5 Pooblastila in odgovornosti vodje projekta

Vodja projekta je s prehodom v digitalno okolje na neki način izgubil določen del svoje avtonomije, saj so vsi podatki o projektu sedaj transparentni. Sponzor projekta ali celo naročnik lahko neposredno sam preveri stanje projekta vsaj kar se tiče glavnih parametrov, in vodja projekta ne more več prikrojiti statusnega poročila, vsaj ne v takšni meri, kot je to mogoče, če podatki o projektu niso transparentni.

Temeljni pogoj za uspešno delovanje tima je medsebojno komuniciranje vseh članov. Vodja projekta mora vzpostaviti način komuniciranja pri projektu, ki bo prilagojen uporabi informacijske tehnologije. Poleg prenašanja informacij je funkcija komuniciranja tudi ta, da ustvarja vzdušje in zaupanje med člani tima. Osebna komunikacija je kljub sodobnim digitalnim tehnologijam še vedno najučinkovitejša vsaj občasno, saj zagotavlja vzpostavljanje timskega duha ter razumljivejše sporazumevanje. Ker danes

projektni člani večinoma niso na isti lokaciji oz. so lahko celo zelo oddaljeni, so novosti, ki jih je prinesla sodobna tehnologija, izjemno pomembne za delovanje pri projektih in zmanjšanje stroškov komunikacije. V današnjem času ima velik vpliv na komuniciranje sodobna informacijska in mobilna tehnologija, ki ponuja učinkovit, vendar bolj neoseben način komuniciranja po elektronski pošti, prek video- in telekonferenc. Vsi omenjeni načini zelo olajšajo sodelovanje in komuniciranje udeležencev projekta, ki so na oddaljenih lokacijah, kot tudi zmanjšujejo stroške projekta. Komunikacija ni samo formalna, ampak tudi neformalna, in treba je obvladovati obe. Vodja projekta mora vzpostaviti ustrezne načine komuniciranja za člane projekta kot tudi za okolje in pri tem upoštevati ustaljene načine komuniciranja v organizacijah, iz katerih prihajajo posamezniki (Urh Popovič, Pevec, 2011).

4.6 Vodja digitalnih projektov

V zadnjih letih se je na področju projektnega vodenja pojavil izraz vodja digitalnih projektov (Digital Project Manager), ki se običajno nanaša na vodjo projekta razvoja ter implementacije spletnih strani in portalov, vzpostavitve spletnih mest na družbenih medijih in podobno. V tem primeru se poleg vodstvenih veščin od vodje projekta pričakuje tudi več vsebinsko tehničnih znanj, kot na primer sposobnost generiranja marketinških besedil, poznavanje sistemov CMS (sistemi za upravljanje vsebin), poznavanje HTML, SEO (optimizacija spletnih strani) ter tudi na splošno bolj marketinška usmerjenost (HubSpot, 2013).

5 SKLEP

Vodenje projektov tudi po prehodu v digitalno dobo ostaja v domeni vodje projekta, ki s pomočjo metodologije, spretnosti, znanj in osebnostnih lastnosti vpliva na uspešno realizacijo projekta. Sodobni informacijski sistemi so vodji projekta lahko v veliko pomoč, vendar mora biti usposobljen za njihovo uporabo. Sočasno z razvojem tehnologije so se razvile tudi sodobne agilne metodologije (ni nujno, da kot posledica tehnološkega razvoja), ki se jih mora vodja projekta naučiti in jih upoštevati pri svojem vsakodnevem delu. Digitalna doba torej spet prinaša nova orodja in tehnologije, znanja projektne vodje pa večinoma ostajajo enaka.

6 LITERATURA

- [1] Billows, D. (2014, 6. november). Project Management Tracking. Pridobljeno 16. februarja 2015 na <http://4pm.com/project-management-tracking/>.
- [2] The Digital Project Manager. (2017). 10 Project Management Hacks To Boost Your Productivity. Pridobljeno 19. julija 2017 na <http://www.thedigitalprojectmanager.com/10-project-management-hacks>.
- [3] Fakulteta za elektrotehniko Univerze v Ljubljani. Pridobljeno 17. julija 2017 na http://lpvo.fe.uni-lj.si/fileadmin/files/Izobrazevanje/RES/Gradiva/06/06_RES_Standardi.pdf.
- [4] HubSpot. (2013). Pridobljeno 19. julija 2017 na <https://blog.hubspot.com/agency/top-20-skills-for-digital-project-managers>.
- [5] Kos, B. (b. d.). Scrum in agilne metode managementa. Pridobljeno 19. julija 2017 na <http://www.blazkos.com/scrum-in-agilne-metode-managementa.php>.
- [6] Manifesto for Agile Software Development. Pridobljeno 17. julija 2017 na <http://agilemanifesto.org/>.
- [7] Project Management Institute. (2013). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide), 5. izd. Pennsylvania: Project Management Institute.
- [8] Project Management Institute. (2014, februar). The High Cost of Low Performance. *PMI's Pulse of the Profession, February 2014*. Pridobljeno 19. julija 2017 na http://www.pmi.org/~media/PDF/Business-Solutions/PMI_Pulse_2014.ashx.
- [9] SCRUM Alliance. (b. d.). Pridobljeno 19. julija 2017 na <https://www.scrumalliance.org/why-scrum>.
- [10] Stare, A. (2011). Projektni management – Matrika pristojnosti in odgovornosti (RAC / RAM). Pridobljeno 17. julija 2017 na <https://projektni-management.si/2011/04/12/matrika-pristojnosti-in-odgovornosti-ram-rac/>.
- [11] Stare, A. (2011). Projektni management – Projektna pisarna. Pridobljeno 17. julija 2017 na <https://projektni-management.si/2011/10/15/projektna-pisarna-pmo/>.
- [12] Urh Popovič, Š. in Pevec, A. (2010). Pomen učinkovite komunikacije za projekte. *Zbornik mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti 2010* [zgoščenka]. Portorož: Fakulteta za organizacijske vede, Kranj.
- [13] Urh Popovič, Š. in Svetek, P. (2015). 10 razlogov za neuspeh projekta. *Zbornik konference Dnevi slovenske informatike 2015* [zgoščenka]. Portorož: Slovensko društvo Informatika, Ljubljana.

■

Anton Pevec, dipl. ekonomist, specialist managementa, ima več kot petnajst let izkušenj z vodenjem različnih IT projektov in uvajanjem informacijske podpore za projektno vodenje. V podjetju Noema Cooperating, d. o. o., je zaposlen kot vodja projektov in deluje kot vodja projekta ali vodja projektne pisarne pri projektih za zunanje naročnike. Pripravil je več člankov, predstavitev, predavanj in tečajev na temo projektnega vodenja. Je član Združenja za projektni management PMI Slovenija in imetnik mednarodnega certifikata PMP – Project Management Professional.

■

Špela Urh Popovič, dipl. ing. računalništva in informatike, je direktorica podjetja Noema Cooperating, d. o. o., in je v več kot dvajsetih letih strokovnega dela doma in v tujini vodila večje nacionalne in mednarodne projekte razvoja informacijskih sistemov in prenove poslovnih procesov v zdravstvu, zavarovalništvu, elektroenergetiki in bančništvu. Je imetnica certifikata PMP – Project Management Professional ter aktivna članica Združenja za projektni management PMI Slovenija. Sodelovala je pri prevajanju Vodnika po znanju projektnega vodenja (PMBOK). Izvedla je več predavanj in delavnic o projektne vodenju ter sodeluje pri pripravi kandidatov za opravljanje izpita za pridobitev certifikata PMP. Je avtorica številnih člankov in prispevkov na domačih in tujih strokovnih konferencah.