

KOMUNIKACIJSKI PLAN PROJEKTA – ALI GA RES POTREBUJEMO?

MAG. IZA LOGIN

Uvod

Projekti, ki jih v teh časih dobivamo v izvedbo so si po nekaterih faktorjih zelo podobni. Eden od njih je sigurno rok izvedbe: vsi projekti bi morali biti izvedeni včeraj, če ne včeraj, pa vsaj jutri. Drugi so definitivno viri, ki morajo biti kar se da ekonomični – človeških virov raje sploh ne omenjam; ti so navadno preobremenjeni že brez dodatnega projekta, ki pa je za posel oz. delovanje organizacije izredno pomemben. Projektni managerji se s pomočjo svojih znanj in izkušenj trudijo in usklajujejo projektne zahteve, a med definiranimi zahtevami in optimalnim načinom izvedbe projekta je razkorak navadno prevelik in realna pot je nekje vmes. Tako mnogokrat ne gre drugače, da manager projekta določi koliko virov (časovnih, denarnih in človeških) bo namenjeno določenim aktivnostim na projektu. Nema lokrat se zgodi, da tudi področje Upravljanje projektne komunikacije ne dobi potrebnih virov in je na nek način podhranjeno ali pa ga v projektu sploh ni.

In zares opravičeno se postavlja vprašanje ali je upravljanje projektne komunikacije potreben proces v času izvajanja projekta ali mogoče lahko projekt uspešno in kvalitetno izvedemo brez posebnega komunikacijskega managementa. V največ projektih zasledimo, da je večino komunikacijskega planiranja izvedenga znotraj projektne planiranja, samega komunikacijskega managementa pa med projektom ni. V fazi planiranja so določene projektne vloge, komunikacijske poti in način upravljanja s projektno dokumentacijo. Če je projektni tim optimalen, to teoretično lahko zadošča. Ker pa vemo, da že sama preobremenitev vseh projektne virov zmanjšuje optimalnost delovanja, je upravljanje projektne komunikacije lahko kritičnega pomena za uspešnost in kvalitetno izvedbo projekta. Definicija optimalnosti nekega tima, kot tudi učinkovito upravljanje projektne komunikacije spada med težko merljive oz. mehke dejavnike nekega projekta. In ker v zadnjem času mehki dejavniki dobivajo primerno vlogo v poslovanju in posledično tudi v projektih, bom v nadaljevanju podala nekaj najpomembnejših gradnikov komunikacijskega plana projekta.

Večji projekti navadno določijo komunikacijskega managerja projekta, ki je odgovoren za pripravo komunikacijskega plana in mora biti usklajen s projektnim načrtom. Detaljno definira vse komunikacijske kanale znotraj projekta. Vsebinsko ga lahko delimo na dva večja dela:

- Komunikacijski plan za učinkovito in uspešno izvedbo projekta.
- Komunikacijski plan za komuniciranje s končnimi uporabniki oz. uporabniki projektne produkta oz. storitev, ki so rezultat projekta.

Komunikacijski plan za učinkovito izvedbo projekta

Projektne vloge so navadno definirane že v samem projektne planu, a nekateri člani tima za učinkovito izvajanje svojih nalog potrebujejo natančnejši opis, tako odgovornosti kot relacij med člani tima. Temu lahko botruje neizkušenos na področju projektne dela ali pa način procesiranja informacij – nekdo se svojih odgovornosti zavestno zaveda šele takrat, ko jih prebere. Če projekt obsega izvajanje aktivnosti tudi na geografsko oddaljenih lokacijah ali če na projektu sodelujejo tudi zunanji izvajalci, dober opis vlog, relacij in komunikacijskih kanalov lahko prepreči marsikatero nesoglasje.

Klasični komunikacijski kanali ter struktura in metode razdeljevanja in shranjevanja različnih vrst informacij morajo biti natančno opredeljeni. Določiti je potrebno časovne roke ter prejemnike, v katerih morajo biti informacije dostopne, kot tudi tehnologija, ki omogoča dostop do teh informacij. Nekaj primerov (to so samo primeri, ki niso nujno taki ali enaki na vseh projektih):

- Zapisnik statusnega sestanka je osnovan najkasneje najslednje jutro po sestanku in je razposlan po elektronski pošti vsem vabljenim (tudi če niso bili prisotni).
- Vse odprte izvedbene aktivnosti so z ažurnim statusom in odgovornim za izvedbo objavljene na projektne portalu.
- Vsa veljavna projektne dokumentacija je dostopna vsem upravičencem isti dan, ko postane veljavna na vnaprej definiranim mestu, z vnaprej določeno strukturo in formatom; stare verzije avtor (ali skrbnik podatkovnega skladišča) arhivira v dogovorjeni arhiv.

V primeru, da tehnologije opredeljene za komunikacijo ne zanj uporabljati vsi zadolženi, je potrebno izvesti potrebna izobraževanja.

Za pripravo izobraževanj končnih uporabnikov je potrebno pripraviti izobraževalno gradivo ter navodila za uporabo oz. delovna navodila. Pri tem je treba paziti, da tako dokumentacijo pripravlja primerno usposobljena oseba, ki gradivo pripravi v jeziku razumljivem uporabnikom in v obsegu, kot je to potrebno. Preobsežna, preveč strokovna gradiva uporabnike lahko odbijajo in na ta način ogrozijo načrtovano uspešnost projekta in zadovoljstvo uporabnikov.

Komunikacijski plan vključuje tudi razna pol formalna srečanja članov tima (po potrebi vključujoč tudi širši krog sodelavcev), kjer se pripadnost timu, dobro počutje in motivacijo dviguje s strokovnimi srečanji, predavanji, predstavitevami, vključujoč družabne aktivnosti. Terminski plan mora biti primerno usklajen z ostalimi projektnimi aktivnostmi, pomemben pa je tudi način izvedbe (kdo in kako). Take aktivnosti navadno niso del projektnega načrta.

Interni marketing v organizaciji, kjer se projekt izvaja je izrednega pomena, tudi če ne vpliva neposredno na delo vseh zaposlenih, saj spada v splošno obveščanje o delu o organizaciji. V komunikacijskem planu je določeno na kakšen način se interni marketing izvaja, v kakšni obliki, kdo gradivo (poročila za vodstvo, obveščanje vseh zaposlenih,...) pripravi in kdo odgovornemu s potrebnimi informacijami pomaga pri pripravi.

Komunikacijski plan za komuniciranje s končnimi uporabniki oz. uporabniki projektnega produkta oz. storitev, ki so rezultat projekta

Projektov, ki bi bili samemu sebi namen, danes ni več. Obstajajo projekti, ki so izrazito tehnične narave in uporabniki npr. neke obstoječe infrastrukture nadgradnje sploh ne opazijo. Obstajajo tudi projekti, katerih uporabniki rezultatov projekta so samo člani projektnega tima. V takem primeru ni potrebno pripravljati komunikacijskega plana za končne uporabnike.

Rezultat večine projektov pa je najpogosteje namenjen uporabi širšemu krogu ljudi. In prav na ta del pri projektnem planiranju največkrat pozabimo oz. mu posvetimo premalo pozornosti.

Če uporabniki rezultatov projekta oz. novega produkta ali nove storitve ne bodo pozitivno sprejeli, je uspešnost projekta lahko vprašljiva. Zato je treba izbrati pravi psihološki pristop, ki za komunikacijo z uporabniki načrtuje:

- Obveščanje že ob samem zagonu projekta
- Sprotno obveščanje o napredku
- Predstavitev koristi, ki jih bodo uporabniki dobili z novim produktom
- Obveščanje o časovnih planih in morebitnih spremembah
- Vključenost v razna testiranja rezultatov pilotnih projektov
- Zbiranje povratnih informacij kakor hitro je mogoče
- Distribucija marketinškega materiala

V primeru da komunikacija s končnimi uporabniki zahteva direktno komunikacijo (telefonski pogovor, pomoč pri uvajanju in uporabi,...) je potrebno planirati in zadolžene za komunikacijo tudi primerno izobraziti. Zavedati se je treba dejstva, da člani tima, uvajalci, telefonski agenti,..., ki komunicirajo s končnimi uporabniki predstavljajo celoten projektni tim in so do neke mere celo odgovorni za pozitiven odnos do novega produkta s strani uporabnikov. V primeru večjega incidenta pri uporabi novega produkta komunikacijski plan opredeljuje tudi reševanje krizne situacije: določi krizni tim ali eskalacijsko pot glede na prioriteto incidenta.

Zaključek

V kakršnikoli obliki je komunikacijski plan projekta pripravljen, je v odgovornosti komunikacijskega managerja oz. projektnega managerja, da se le ta tekom projekta tudi izvaja, redno ocenjuje primernost in po potrebi skladno s procesom upravljanja sprememb tudi spreminja ali dopolnjuje.