

S projektnim vodenjem proti krizi v podjetju

Milan Krajnc Pavlica, Simona Krajnc Pavlica
SIRIUS.SI, d.o.o., Zidanškova ulica 27, 2250 Ptuj
e-pošta: milan.pavlica@sirius.si; info@sirius.si

Povzetek

Projektno vodenje vnaša v poslovanje red, predvsem pa zmanjšuje tveganje, stres in stroške. In ravno slednji dejavniki so največji vzrok za nastajanje kriz v podjetjih, zato je pri načrtovanju poslovanja treba upoštevati vse ukrepe, da ne bi prišlo do krize v podjetju. Vplivamo lahko na vsak del procesa razen na ljudi, zato se moramo potruditi, da bomo poznali njihove lastnosti in značaj. Samo tako bomo vedeli, kakšno delo jim lahko zaupamo in kaj od njih pričakujemo.

Ključne besede: projektno vodenje, kriza, timsko delo, Microsoft Project

1 Uvod

O krizi v podjetju govorimo takrat, ko podjetje izgubi nadzor nad ključnimi dejavniki, ki vplivajo na njegovo delovanje in delovne procese.

Poklicali so me z gradbenega podjetja z dvajsetimi redno zaposlenimi, v katerem bi pri delu radi uporabljali Microsoft Project. Po krajšem pogovoru z direktorjem sem pripravil serijo predavanj, na katerih naj bi njihove projektne vodje naučil uporabe Projecta. Pet ur pozneje sem ugotovil, da slušatelji ne razumejo, kaj se učijo, in da s težavo dojemajo osnove programa. Rekli so, da bi hišo prej sezidali, kot pa naredili časovni načrt, kako jo naj sezidajo. Postalo mi je jasno, da ne vedo niti, kaj je projekt, in da njihovo delo najbrž ne poteka organizirano, temveč vlada nekakšen organizirani kaos. Seminar o uporabi programa za vodenje projektov se je spremenil v analizo njihovih projektov: kako jih začenjajo, izvajajo in zaključujejo.

Analizirali smo enega od minulih projektov, vnesli vse začetne podatke in spremembe, ki so se dogajale ob izvajanju, pri tem pa smo upoštevali tudi finančno stran. Kmalu smo ugotovili, da je projekt končal v rdečih številkah, čeprav so bili sami prepričani o nasprotnem. Direktor je prosil, naj razčlenim še tri večje projekte, s katerimi se trenutno ukvarjajo. Ugotovitve so bile porazne. Ugotovil je, da lahko ob takem delovanju podjetje zaprejo.

Kdaj lahko govorimo o krizi v podjetju? Ko podjetje izgubi nadzor nad ključnimi dejavniki, ki vplivajo na njegovo delovanje in na delovne procese. Kriza ni nikoli zaželen ali načrtovan proces (razen izjemoma), pa vendar se lahko zgodi. Če so cilji in minuli dosežki podjetja ogroženi, je čas

za spremembe. Če je kriza že tako velika, da ne vidite rešitve, se lotite vodenja po načelih kriznega managementa. Analizirati morate razmere v podjetju in poiskati vzroke, ki so povzročili krizo.

Dobro se je zavedati, da je večina kriz rešljivih, in da nobena ne traja neskončno. Še pomembnejše pa je, da krizo zaznamo in ugotovimo vzroke zanjo. Z natančno analizo stanja pred krizo in njenega nastanka si pripravimo temelje za reševanje problemov.

2 Prvi korak: analiza poslovanja

Vrnimo se k našemu zgledu. Direktor se je za uvajanje Microsoftovega Projecta odločil, ker se je zavedal, da projektov ne obvladuje in da se je vsak končal z zamudo. Vsaka zamuda pa nekaj stane, vendar ni vedel koliko. Vpeljevanje sistema nadzora v take razmere bi povzročilo še hujšo krizo, kot bi se lahko zgodila, če bi delo potekalo kot doslej. Trenutno vlada nekakšen »organizirani kaos«, v katerem se znajdejo vsi, vendar temelji predvsem na občutkih posameznikov, ki imajo vso zasnovo dela v glavah. Delo se sicer nadaljuje, a se izguba postopoma povečuje. To pa bi podjetje opazilo šele čez dve leti, ko bi nekatere projekte že končali.

Najprej je bilo treba analizirati vse poslovanje. Vse projekte, ki so potekali, smo najprej popisali ter naredili vrstni red že opravljenih dejavnosti in tistih, ki jih še morajo narediti, da bo projekt končan. Vsaki dejavnosti smo določili trajanje in odgovorno osebo ter jo finančno ovrednotili, tako da smo dobili pregled trenutnega stanja. Ugotovili smo zasedenost vseh zaposlenih in podizvajalcev, ki delajo pri več projektih hkrati, ter dobili finančno primerjavo med načrtovanimi in že porabljenimi sredstvi. Pridobljeni podatki so nam pokazali, da je večina zaposlenih preobremenjenih, da so nekatera dela in stroji nepremišljeno načrtovani, finančno pa bi projekte končali z veliko izgubo, kar bi podjetje uničilo.

Iz pridobljenih podatkov smo lahko narisali diagram pretoka informacij, torej diagram, v katerem je vsak kvadratik pomenil eno dejavnost. Narisali smo jih po vrsti, kot so si sledile, ter jih povezali z odgovornimi osebami. Tako smo dobili predstavo, kako poteka sporazumevanje med delavci. Ugotovili smo tudi pomanjkljivo ali nepravilno obveščanje, ki je bilo vzrok za zamude ali odvečno delo. Hkrati smo naredili tudi osebno analizo in ugotovili, da so nekatere osebe sprte med seboj, kar je povzročalo še dodatne težave pri sporazumevanju. Direktor je

dobil celovito predstavo o svojem podjetju. Sledilo je vprašanje, kako rešiti nastali položaj.

3 Učinki krize in ukrepi

Čeprav krizi lahko sledi propad podjetja, imajo take razmere vendarle včasih tudi dobre učinke, še zlasti če je kriza uspešno odpravljena. Prednosti krize so: pojav novih junakov ter kalitev novih, največkrat mladih managerjev, pospešeno spreminjanje in urejanje mnogih prej zanemarjenih zadev, spreminjanje značajev ljudi, očiščenje posloводства, saj odidejo tisti, ki so zreli za pokoj, nepošteni ali nesposobni, spreminjanje strategij, razvoj zgodnjega opozorilnega sistema, povečanje budnosti in prožnosti ter nastanek novih konkurenčnih prednosti.

Glede na prednosti, ki jih v nadaljnjem razvoju podjetja prinaša kriza, niti ni presenetljivo, da nekatera podjetja celo sama povzročijo nadzorovano krizo. Tako pospešijo spremembe, notranje delovanje in usvarjalnost, ki so pomembni za napredek.

Ko se podjetje spopade s krizo, se večinoma spremeni vodenje notranjih in zunanjih udeležencev, ki se različno odzovejo na tak položaj podjetja. Najznačilnejši odzivi zaposlenih so zanikanje obstoja kriznih in kritičnih razmer, močno nasprotovanje spremembam, dokazovanje, da je uvedena sprememba sprožila nastanek krize, streznitev in odhod ali spopad s krizo, precenjenost učinkovanja zunanjih vzrokov, poskus oviranja novega načina dela, iskanje morebitnih napačnih poslovnih odločitev in strah pred osebno odgovornostjo.

V našem primeru direktor zaposlenim v podjetju ni povedal, da je podjetje v kritičnem položaju, temveč je ostal miren. Sklical je sestanek, na katerem je pojasnil ugotovitev, da je večina zaposlenih preobremenjena, in da želi spremeniti način dela, ki bi omogočil boljše počutje zaposlenih na delovnem mestu in manjšo obremenjenost ob odhodu domov. Zaposleni so brez pripomb sprejeli novi način dela. Vse projekte so izvedli v načrtovanem roku, s privarčevanimi sredstvi pa so nadomestili minulo izgubo.

Krizo v tem podjetju smo odpravili, še preden se je v resnici pojavila. Treba je bilo le ohraniti mirne živce, vse trenutno pomembne dejavnosti pravilno razporediti in pri izvedbi upoštevati zastavljeno pot. Kriza je nastala predvsem zaradi nejasno določenih odgovornosti, preveč socialnega čuta direktorja do zaposlenih, napačnega sporazumevanja in slabega odnosa. Ti vzroki pa so tudi med najpogostejšimi za nastanek kriznega položaja. Vendar vzrokov ne odkrijemo hitro, saj so ti po navadi vsakdanje malenkosti, ki jih niti ne opazimo.

V omenjenem primeru smo reševali krizo, nismo pa še naredili pogojev, da se kriza ne bi ponovila.

Namreč, v današnji družbi se dogaja, da vse prevečkrat samo »zdravimo« in ne odpravimo vzrokov ter nastavimo varovalnega programa, saj v nasprotnem primeru lahko nastanejo samo še hujše težave.

Ker vse prve informacije, ki usmerjajo procese in način dela v podjetju, prihajajo od vodstva, mora to spremeniti način vodenja.

Izkušnje so pokazale, da je najučinkovitejše vodenje, ki preprečuje nastajanje kriz – projektno vodenje.

4 Projektno vodenje

Osnovno vodilo vsakega podjetja je naročilo, zato ga je treba obravnavati kot projekt. To pomeni, da je cilj vsakega projekta zelo natančno znan (odvisno od dejavnosti), prav tako tudi pot do cilja. S tem ko določimo natančno pot izdelave projekta, moramo za vsak korak predvideti odgovorno osebo in finančno vrednost. Z zelo natančnim načrtovanjem nadzorujemo celotni proces, v katerem spremljamo čas, finance in kakovost. Vsak zaposleni pa mora prevzeti odgovornost za svoja dejanja in svoje delo. Vendar za odgovornost nimamo zagotovila, kar pomeni, da je dobro delo lahko odvisno od počutja ali značaja posameznika. Tako natančno, kot poznamo delovni proces, moramo poznati tudi posameznike, ki jim zaupamo delo. Kot sem že omenil, kriza nastane predvsem zaradi napačnega razumevanja ali slabe komunikacije. Namreč nekomu dodelimo delo, ki ga ni sposoben narediti, mi pa od njega vseeno pričakujemo rezultate. Tukaj bi mislili, da je odgovornost na izvajalcu, ker ni povedal, da tega ne zmore. Velika verjetnost je, da je napačno razumel in si predstavljal izvedbo glede na svoje sposobnosti. Torej je odgovornost na nas, ker nismo preverili razumevanja informacij, ki smo jih posredovali.

Zato moramo zelo dobro poznati svoje zaposlene. Poleg natančne analize procesov, pretoka informacij, informacijskega sistema, poslovnih dokumentov moramo narediti tudi osebno analizo. Iz te mora biti razvidno:

- odzivanje zaposlenih v kriznih okoliščinah,
- njihove sposobnosti,
- način in hitrost razmišljanja,
- način in hitrost sprejemanja,
- način in hitrost prilagajanja,
- omejitve.

Šele s poznavanjem lastnosti bomo vedeli, komu dodeliti kakšno nalogo. Ker pa vedno nimamo na voljo »supermanov«, moramo te informacije uporabiti zato, da bomo vedeli, kako bomo komu posredovali kakšno informacijo, kaj bomo od njega lahko pričakovali in kako pogosto ga bomo morali nadzirati.

5 Timsko delo

Če zaposlenim napačno pojasnimo pomen projektnega vodenja, si znajo predstavljati, da vsak naredi tisto, kar mu je naročeno in da ga druge stvari ne zanimajo. Zato lahko pri prenosu nalog ali dela nastanejo pomanjkljivosti, ki začnejo povzročati nesoglasja in hkrati pričetek kriznega položaja. Zato je pomembno zaposlene vzgajati v duhu timskega dela, kar pomeni, da morajo povezane osebe med seboj tesno sodelovati. Preden določena oseba konča nalogo, se mora posvetovati, ali je delo ali izdelek v skladu s pričakovanji projektnega vodje in naslednjega izvajalca. Tako pride »izdelek« k naslednjemu v takšni obliki, da se delo lahko nadaljuje brez zastojev, slabe volje in izgube financ.

S projektnim načinom dela in razmišljanja imamo v podjetju pod nadzorom ves proces, vsako odstopanje od načrta nas lahko opozori, da je nekaj narobe. Zato mora biti delo biti čim bolj informacijsko podprto. Zaposleni morajo projektno razmišljati. Tisti, ki jim delijo naloge, pa jih morajo čim bolje poznati.

6 Viri in literatura

Glasser, W. (1994): Kontrolna teorija ali Kako vzpostaviti učinkovito kontrolo nad svojim življenjem. Ljubljana: Taxus.

Glasser, W. (1999): Choice Theory – A New Psychology of Personal Freedom, Perennial, The William Glasser Institute.

Krajnc Pavlica, M. (2004): Mirno proti krizi, Ljubljana, Podjetnik.

Projekti, analize in raziskave podjetja SIRIUS.SI d.o.o., Ptuj.

Thommen, Jean-Paul, Belak, J., Kajzer, Š. (1999): Krisenmanagement, Maribor, MER.