

# ПРИРАЧНИК ЗА ПРОЕКТЕН МЕНАЏМЕНТ

(пример од глава I)

Предавач:

Андријана Богдановска Ѓуровиќ

# ГЛАВА 1

## ВОВЕД И КОНЦЕПТ НА ПРОЕКТНИОТ МЕНАЏМЕНТ

### Цели

Целта на воведот е даде преглед на проектниот менаџмент (управување со проектите). Во рамките на истиот се дефинира концептот на проектниот менаџмент, што сè се подразбира под проектен менаџмент и што сè е потребно за да успешно се управува со еден проект.

Во рамките на овој дел се изучува:

- Поимот на проектниот менаџмент и важноста на добро-дефинираните проектни цели
- Главните компоненти на еден успешен проект
- Текот на работа на еден проект
- Првични претпоставки во управувањето со еден проект

## ПРОЕКТЕН МЕНАЏМЕНТ: ДЕФИНИЦИЈА

(PMBOK\*) го дефинира **“Проектниот менаџмент како ефективна менаџерска алатка со која се применуваат знаење, вештина и техника во спроведување на проектните активности со цел да се остварат или надминат потребите на засегнатите страни и очекувања од проектот,,**

Проектниот менаџмент се смета за успешен кога е реализиран согласно:

- точно дефинирани и договорени цели;
- на време;
- одобрениот буџет;
- ...и работи!
- За да корисникот Ве побара повторно!

Според PMBOK\* **“Проект** е привремен потфат превземен да креира уникатен производ или услуга. Привремено значи дека секој проект има дефиниран почеток и дефиниран крај. Уникатен значи дека производот или услугата е различна во некои делови од сите останати слични на неа производи или услуги.“

**Проектен менаџмент е управување со проект преку правилно поставување на авторитет. Подразбира** ефикасно користење на вработени од различни сектори ангажирани за специфичен проект. Од овие два елемента се создава проектна организациска структура која го формира проектниот тим и креира единствена работна средина за време на проектниот животен циклус.

Проектниот менаџмент денес е поважен од кога било претходно, првенствено поради порастот на трошоците, протокот на пари, промената во технологија и барањата за ефикасност и одговорност.

## Најважните придобивки од проектниот менаџмент се:

- Добра контрола на трошоци, време и промени;
- Побрзо време на извршување ;
- Подобра администрација и документација;
- Процес кој што дозволува:
  - Точна дефиниција на целта;
  - Точна идентификација на задачите;
  - Договорени насоки за спроведување на проектниот бизнис;
  - Подобро управување со конфликти и
  - Планирање на ризик.
- Униформиран приказ на проектниот статус и исклучоци;
- Помагала во комуникација помеѓу различни области во компанијата или организацијата.

## Зошто Проектниот менаџмент понекогаш не функционира

- Недостига авторитет;
- Пристапот не секогаш е поддржан од Извршниот менаџмент; и
- Недостиг од дефинирани и договорени водилки за спроведување на проектот.

## ДОКУМЕНТ ЗА ПРОЕКТНАТА ЗАДАЧА

Кога за првпат е најавен проектот, повеќето луѓе добиваат инструкции од својот претпоставен. Покрај тоа што многу проблеми и прашања го опкружуваат проектот и проектните менаџери, од концепт до реализација, најсериозните проблеми се видливи за време на имплементирање на проектната задача.

*Проектната информација, пренесена во време на задачата може да биде модифицирана неколку пати пред проектниот менаџер да стапи на својата должност.*

Презентацијата на задачите често е во вербална форма. Таквиот начин на комуникација за жал често завршува со помалку точни информации, неспомнати правила и одговорности, вклучувања и исклучувања, висок степен на временска рамка и обврски.

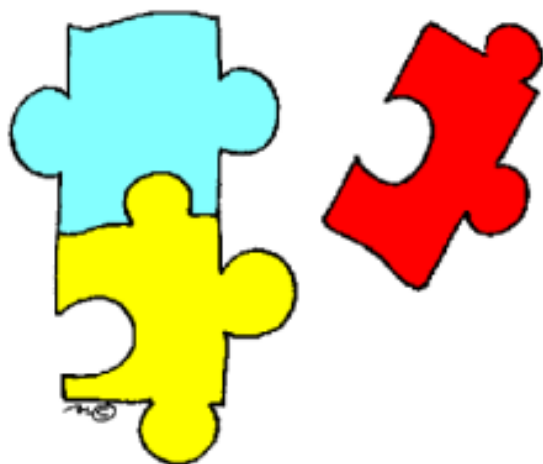
**За да се реши прашањето на вербалната форма на информација, едноставно користете „ruled pad“.** „Ruled pad“ е неформален формат на забелешка на информации. Најчесто содржи полиња за датум, присутност, наслов на проектот и клучен преглед, дефиниран за време на разговорот. Треба да биде потпишан, копиран во примероци за сите присутни на состанокот и врачен за време на kick-off состанокот (објаснет подетално во модул 3).

**Праксата покажала дека секогаш кога е возможно, пожелно е да се употребува „Формален документ кој ги дефинира потребите“.** Ова овозможува запознавање со барањата на корисникот и подоцна станува договор кои ја дефинира изведбата на работата помеѓу проектниот менаџер, тимот и клиентот.

Вообичаено, проектот е наменет за проектниот менаџер, откако менаџментот или корпоративниот тим, имаат направено неформална бизнис одлука за иницирање на проектот. **При тоа секогаш постои можност проектните потреби да не се добро дефинирани на почетокот.** Точна идентификација (на потреби и желби) најчесто се прави за време на планирањето на проектот, особено за време на првата фаза на процесот на планирање. Друг тип на поддршка при дефинирањето на проектните цели е дефинирана во секцијата посветена на планирање во овој материјал, вклучувајќи темплејт за проектна анкета, пополнета од членови на

проектниот тим кои доаѓаат од различни организациски нивоа, корисници и/или клиенти.

Во оваа фаза, сепак треба да се постават неколку клучни прелиминарни прашања во однос на идентификацијата на целите:



- Која е реалната потреба (цел) на овој проект?
- Какви методи, процеси или акции беа превземени за да се дефинира проектот?
- Што ќе значат резултатите од овој проект за спонзорите?
- Кој е приоритетот на овој проект, како е одреден и каде е позициониран во споредба со други конкурентни проекти кои се веќе завршени?

Одговорите на овие и други прашања треба да бидат документирани и употребени од страна на проектниот тим за идентификација на точна проектна цел и договорени проектни резултати.

Основната форма за проектниот домен и цели е прикажана на следните страни. Дизајнирана е така да корисникот може да креира темплејт и го користи за развој на идни проекти или пак да рedefинира проект кога информациите за истиот му се достапни.

## Име на проектот

### Документ за проектната дефиниција

(Забелешка: овој документ е дизајниран  
за да служи како рамка  
за специфични проекти)

#### Цел на Проектот (goal)

(опционо) Изјавата за Проектната цел дава резиме на дефиницијата на проектот. Овој дел содржи детален опис на проектните цели, опсег, претпоставки, ризици, трошоци, временски распоред, пристап и организација.

#### Преглед на Проектот

Ја објаснува позадината и контекстот на проектот и зошто е започнат. Ја прикажува бизнис вредноста на работата која се очекува да се превземе. Во овој дел треба да има доволни информации кои го објаснуваат и дефинираат проектот.

#### Проектни цели

Целите се изјави кои објаснуваат што проектот ќе постигне и ќе испорача. Целите треба да бидат „паметни“ односно специфични, мерливи, достижни, реални и временски ориентирани (“SMART: Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time-based”). За да бидат специфични и конкретни, целите треба да бидат базирани на испорака. Реализирањето на целите треба да биде заведено преку креација на една или повеќе испораки/резултати (deliverables). Во спротивно доколку целите се дефинирани општо и без резултати, тие можеби се главната цел на проектот. Доколку пак изјавата е премногу детална и ги опишува карактеристиките и функциите на испораките, во тој случај станува збор за дефинирање на потребите.

Проектот АБД ги има следните цели:

- Цел 1
- Цел 2
- Цел 3

## Опсег на проектот

Во овој дел, јасно се дефинираат логичните граници на вашиот проект. Опсегот на проектот укажува на се што е вклучено во границите на проектот и што е надвор од тие граници. Области кои можат да бидат опфатени се податоци, процеси, апликации или деловни области. Следните типови на информации можат да помогнат:

- Типови на испораки кои спаѓаат во опсегот, како и испораки кои се надвор од него
- Главни процеси од проектниот животен циклус;
- Типови на податоци
- Извори на податоци
- Организации кои се во рамките на опсегот на проектот
- Главни функционалности на производот/услугата кои се во опсегот и надвор од него

**Опсегот на овој проект вклучува, исклучува:**

**А. Во опсегот: (Проектни вклучувања)**

**Б. Вон опсегот (Проектни исклучувања)**

## Испораки (deliverables)

Сите проекти имаат испораки. Во овој дел објаснете ги испораките на проектот. Обезбедете доволно објаснување и детали за читателот да може да разбере што треба да се испорача со проектот.

- **Испорака 1: (објаснување)**
- **Испорака 2: (објаснување)**
- **Испорака 3: (објаснување)**



### Вклучени организации

Специфицирај области или групи што се вклучени или што може да се вклучат понатаму во проектот. На почетокот нема потреба од индивидуални имиња, туку само организациите кои учествуваат.

Организација	Како е вклучена, како учествува

### Претпоставка за траење на проектните активности

Препоставките за потребното време можат да бидат прикажани на повеќе начини, според членови на тимот, според испораки, или/и според главни настани (milestones). Исто така, тука треба да се вклучи графикон кој го покажува: почетокот на проектот, главните настани и крајот на проектот. Испораките кои се идентификувани како главни настани во овој графикон треба да бидат објаснети во опсегот на проектот.

#### В. Претпоставени часови:

#### Г. Претпоставено времетраење:

Главен настан (Milestone)	Датум да биде комплетирана	Испорака(и) комплетирана
Планирање на проект	Ден/месец/година	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проектна дефиниција</li> <li>Работен план</li> </ul>
Настан 1	Ден/месец/година	<ul style="list-style-type: none"> <li>Испорака 1</li> </ul>
Настан 2	Ден/месец/година	<ul style="list-style-type: none"> <li>Испорака 2</li> </ul>
Настан 3	Ден/месец/година	<ul style="list-style-type: none"> <li>Испорака 3</li> </ul>
Настан 4	Ден/месец/година	<ul style="list-style-type: none"> <li>Испорака 4</li> </ul>
Заклучок на проектот	Ден/месец/година	

### Проектни претпоставки

Проектните претпоставки опишуваат настани кои треба да се случат и услови кои треба да постојат за да биде успешен проектот, но кои се надвор од контролата на проектниот тим. Наведени се како претпоставки кои имаат висока веројатност дека ќе се случат. Претпоставките овозможуваат историска перспектива кога се оценуваат проектните изведби и даваат објаснување за донесените одлуки поврзани со проектот.

Точната идентификација на потребните задачи и проценка на времетраењето на проектот, претполага поставување на конкретни претпоставки. На почетокот од развојот на проектот, проектните претпоставки се наброени подолу. Ако некоја претпоставка подоцна се исфрли, тогаш активностите и претпоставките за проектниот план треба да бидат прилагодени соодветно.

- Претпоставка 1
- Претпоставка 1
- Претпоставка 1

### Проектни ризици

Проектните ризици се околности или настани кои можат да имаат негативно влијание на проектот доколку се појават. Со други зборови, ризикот е потенцијален иден проблем кој сеуште не се појавил. Сите проекти содржат одреден ризик. Нема да биде возможно ризиците да се елиминираат целосно, но можат да бидат предвидени, редуцирани и управувани.

Во првичната фаза од развојот на проектот, сите ризици кои имаат висока веројатност да се појават и се проценува дека ќе имаат високо негативно влијание, треба да бидат наброени подолу. Истотака земете ги во предвид оние ризици кои имаат средна веројатност да се појават. За секој наведен ризик, идентификувајте активности кои ќе обезбедат елиминирање или намалување на ризикот.

Проектните ризици се карактеристики, околности или идни настани во проектната околина кои можат да имаат негативен ефект на проектот или на квалитетот на неговите испораки. Познатите ризици идентификувани во овој проект вклучете ги подолу. Планот ќе ги постави на место за да ги минимизира или да го елиминира влијанието на секој ризик за проектот.

Ризична област	Ниво (Н/М/Л)	Ризик план
1. Проектен ризик 1		Ризик план активност 1 Ризик план активност 2 и сл.
2. Проектен ризик 2		
3. Проектен ризик 3		

### Пристап кон проектот

Оваа секција опишува како проектот ќе биде структуриран и техниките кои ќе бидат користени. Проектниот пристап е наменет за да го охрабри проектниот менаџер да размислува за проектот од горе-надолу наместо традиционалниот пристап од доле-нагоре. Вклучувајќи го пристапот во иницијалниот проектен документ, му овозможува на проектниот менаџер да ги земе во предвид зависностите на проектот и да ги инкорпорира потребните принципи од проектниот менаџмент во планирањето и управувањето на проектот.

### Проектна организација

Важно е да се разбере кои се главните играчи во проектот. Користењето на организациона шема може многу да помогне во тоа. Во спротивно, наведете ги главните проектни правила и вистинските луѓе кои се инволвирани. **Соодветна проектна организациона структура е есенцијална за постигнување на успех. Следниот дијаграм ја отсликува организацијата.**

**Проектен тим на клиентот**

1. Проект спонзор/директор –
2. Проект Координатор -
  - a. Тренинг координатор -
  - b. Бизнес процес координатор -
3. Систем координатор -
4. Инфраструктурен кординатор -

**Проектен тим на компанијата која го спроведува проектот**

1. Проект директор -
2. Проект менаџер -
3. Тим лидер (BPA) -
4. Тим лидер (развој) -
5. Тим лидер (конверзација и интерфејс) -
6. Тим лидер (имплементација) -

**Проектни одобрија**

Наведете ги луѓето чии потписи се важни за одобрување на проектот

Проект спонзор – xxxxxxxx xxxxxxxx	Датум
Проект менаџер – xxxxxxxx xxxxxxxx	Датум

## СЛИКА НА ДОБРО ДЕФИНИРАН ПРОЕКТ

Добар дел од работата оди во дефинирање на проектот. Сепак може да се каже дека сите проекти поминуваат низ одреден степен на промена во однос на планираните активности. **Следниот дијаграм претставува слика од проект и неговиот почеток.** Оваа слика може да биде употребена за време на проектот како алатка за идентификување на промените кај целите, времето, парите и ресурсите (вклучувајќи ги и вештините).



## КЛУЧ ЗА УСПЕШЕН ПРОЕКТЕН МЕНАЏМЕНТ

**Проектниот менаџмент е процес кој е успешен кога е прифатен од целата организација.** Многу организации развиваат своја методологија за управување со проектот. Многу ги користат стандардните проектни методологии. Корисно е да се препознае дека, колку повеќе проектот и проектниот менаџер се организирани, толку поголеми се шансите за двајцата да успеат.

**Патот за отклучување на вратата на проектниот успех е постигнување добро дефинирани цели, редовна комуникација и користење упатство со стандардизиран пристап кон проектниот менаџмент.** Ова овозможува

договорени процеси за водење на бизнисот, елиминирајќи ги потребите за “shotgun” пристап.

## КАРАКТЕРИСТИКИ НА ПРОЕКТНИОТ МЕНАЏМЕНТ

Вие можеби интуитивно веќе ги употребувате повеќето од горе наведените чекори. **Како и да е, вистински проектен менаџмент е константна употреба на стандарден сет од поврзани принципи, методи, алатки и техники.** Тоа е формална структура која осигурува ефективна комуникација, јасен правец, одговорност и контрола.

Овие алатки и техники не се нови. На пример **Хенри Гант** го развил гант-чартот пред околу 100 години. **Перт чартот** (програм за евалуација и преглед техника) е во употреба веќе 50 години. **Некои од методите биле модифицирани со текот на времето. Денес многу од овие техники се инкорпорирани во автоматски софтвер пакети.**

п

Проектните менаџери, за да ги развијат, оддржат, и контролираат проектните цели најчесто ги употребуваат следните алатки.

- **Планирање** – ресурси, структура на работата, претпоставки за трошоци, стандардна методологија за подршка на бизнисот, физибилити студии и предлог презентации.
- **Распоред** – логичен дијаграм, метод на критичен пат, разумни претпоставки за задачите и софтвер за распоредот.
- **Контрола** – Статус извештаи, стандардизирани форми и системи за следење.

## ПРОЕКТНИ ЗАДАЧИ И ПАТОТ КОЈ ТИЕ ГО СЛЕДАТ

Многу луѓе се нафаќаат да раководат со проекти без претходна обука. Нивната организација препознава дека нивниот работен учинок е исклучителен, додека позицијата на Проектен Менаџер прераснува во награда (или казна) за добра работа. Многу проектни лидери, испитани малку подоцна околу ова прашање,

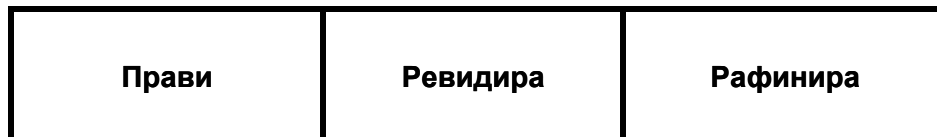
знаат да кажат дека наградата и промоцијата не беа она што требаше да бидат.

Проектите содржат многу задачи (активности), и проектниот лидер е основната линија т.е. тој кој ја сноси целата одговорноста за крајниот учинок и резултати.

(РМВОК\*): „**Активност**. Елемент од работата извршена за време на текот на проектот. Активноста нормално има однапред утврдено времетраење, однапред утврдени трошоци, и однапред утврдени потреби за ресурси.“

## ТЕКОТ НА РАБОТАТА

Секоја проектна задача следи иста патека до нејзиното извршување. Следниот дијаграм идентификува три главни компоненти.



### Одговорности за текот на работа:

- Комуникација;
- Дефиниција на целите;
- Мотивација;
- Раст и развој;
- Тимска работа;
- Резултати;
- Време и пари.

		<b>РАБОТЕН ЛИСТ ЗА ПРОЕКТЕН ПРОБЛЕМ И РЕШЕНИЕ</b>	
		<b>Проблеми со кои се соочуваме обидувајќи се да ги постигнеме проектните резултати</b>	<b>Акции кои ќе ги превземеме за да ги пребродиме проектните проблеми</b>
<b>К Л У Ч Н И  П Р О Е К Т Н И  О Б Л А С Т И</b>	<b>Проектни цели</b>		
	<b>Проектно планирање</b>		
	<b>Проектен распоред</b>		
	<b>Проектна контрола и затворање</b>		