

VOĐENJE PROJEKATA - ČIMBENICI USPJEHA PROJEKTA

- Nedostatak koordinacije i znanja o upravljanju zajedno sa slabom komunikacijom među tim menadžerima uzrokuju duga kašnjenja u dovršetku ovakvih projekata ili često dovode do potpunog neuspjeha. U slučaju da ti problemi nisu riješeni, pad uspješnosti projekata bi bio sve manji. Određeno mišljenje može se dati samo ako se u isto vrijeme sagledaju svi čimbenici uspjeha u projektima.
- Kako bi bila realizacija projekata bila uspješna voditelji projekata trebaju uzeti u obzir mnoge zamršene čimbenike. Višestruke građevinske komponente i sustavi, različite potrebe dionika, progresivna tehnologija, specijalizirane funkcije, različite metode financiranja te propisi i posebne norme čine upravljanje izgradnjom izazovnim zadacima za voditelje projekata. Stoga je razumijevanje kriterija za uspješnu realizaciju građevinskih projekata (nisu isti za sve vrste projekata – pa zato nema jednog menadžera dobrog za sve projekte) ključno za voditelje projekata.



Čimbenici uspjeha projekata

(općenito – zpravo ovise o vrsti projekta, pototovo njihova važnost)

Opseg projekta (Scope)

Opseg uključuje procese koji su potrebni kako bi se osiguralo da projekt obuhvati sav potreban posao i samo onaj posao potreban da bi se projekt uspješno završio. Planiranje opsega je proces stvaranja plana upravljanja opsegom koji dokumentira kako će opseg projekta biti definiran, potvrđen i kontroliran. Ključna prednost ovog procesa je pružanje smjernica o tome kako će se opsegom upravljati tijekom cijelog projekta [*Project Management Institute*, 2013.].

Svi voditelji projekta koriste upravljanje opsegom projekta tijekom životnog ciklusa projekta kako bi identificirali i kontrolirali sve aspekte uključene u projekt, a bez planiranog opsega nisu mogući dobri praktični rezultati.

Često je jedan od najvećih problema investitora nepoznavanje opsega projekta. Na temelju prikupljenih informacija, projekt upravljanja opsegom u projektima izgradnje građevina može se ocijeniti u dvije kategorije studija prije izgradnje i studija izvodljivosti. Slabe preinvesticijske studije konzultantskih tvrtki su posljedica nepoznavanja detalja projekata i događalo se da npr. nije bilo usklađenosti između kulture, klime i dodijeljenog zemljišta.

Vrijeme (*Time*)

Vrijeme uključuje procese potrebne za upravljanje pravovremenim završetkom projekta i jedan je od najvažnijih čimbenika u građevinskim projektima. **Planiranje, vremenski raspored, politički razlozi i produljenje dopisivanja** (za dobivanje potrebnih informacija) četiri su skupine čimbenika koji izazivaju rok. Neki stručnjaci s ovog područja vjeruju da je završetak projekta izvediv samo ako se radi prema rasporedu, dok drugi smatraju da je precizno planiranje važnije od vremenskog rasporeda (plana) koji je manje važan ("Plan nije ništa, planiranje je sve"). U tom smislu smatraju da su točno određivanje prioriteta i provedba provedbenih aktivnosti detaljnije i fragmentarnije kako bi se precizirao preduvjet za bilo koju aktivnost važni čimbenici za postizanje točnog rasporeda.

Trošak (*Cost*)

Trošak uključuje procese uključene u planiranje, procjenu, proračun, financiranje, upravljanje i kontrolu troškova kako bi se projekt mogao dovršiti unutar odobrenog proračuna. Na temelju prikupljenih informacija, uz prethodno navedene čimbenike, vrijednosni inženjering također je parametar uspjeha projekta. Većina stručnjaka smatra da je trošak najvažniji faktor uspjeha projekta. Neki vjeruju da je ubrizgavanje kredita u projekte jedan od najučinkovitijih čimbenika uspjeha projekta, dok su drugi uvjereni u suprotno, tj. da kreditna injekcija bez kontrole nad troškovima vodi neuspjehu projekta

Kvaliteta

Kvaliteta uključuje procese i aktivnosti izvođačke organizacije koji određuju politiku kvalitete, ciljeve i odgovornosti kako bi projekt zadovoljio potrebe zbog kojih je poduzet. Kvaliteta zahtijeva provedbu politika i postupaka unutar konteksta projekta i sustava upravljanja kvalitetom organizacije budući da, ako se smatra prikladnim, podržava kontinuirane aktivnosti poboljšanja procesa koje se poduzimaju u ime organizacije koja izvodi. Kvaliteta osigurava da projektni zahtjevi, uključujući zahtjeve proizvoda, budu ispunjeni i potvrđeni. Na temelju prikupljenih informacija, kvaliteta kao parametar mogla bi se proučavati u sljedećim skupinama:

- 1) Usklađenost sa standardima (normama),
- 2) Procjena troškova,
- 3) Pravilne metode gradnje,
- 4) Uloga podizvođača,
- 5) Strojevi,
- 6) Tehnologija i
- 7) Kvalitetan materijal.

Za postizanje odgovarajuće kvalitete u projektima potrebno je koristiti odgovarajuće administrativne i materijale. Neki stručnjaci smatraju da su odabir odgovarajućih manjih izvođača i korištenje suvremene tehnologije važni čimbenici u provedbi projekta, a drugi ističu važnu ulogu pravilne procjene troškova u postizanju visoke kvalitete (npr. nepravilna procjena troškova dovodi do problema u vezi s upotrebom strojeva, a kvaliteta projekta uvelike je ugrožena pogrešnim izborima).

Ljudski resursi (*Human Resource*)

Ljudski resursi (potencijali) uključuju procese koji organiziraju, upravljaju i vode tim projekta. Članovi tog tima mogu imati različite skupove vještina, mogu im se dodijeliti puno ili skraćeno radno vrijeme i mogu se dodati kao članovi tima tijekom planiranja. Tako se njihova stručnost dodaje procesu i jača njihovu predanost projektu. **Moralni čimbenici, timski rad i znanje** tri su pregledne karakteristike ljudskih resursa.

Uloga ljudskih potencijala je neosporna u uspjehu projekta. Ljudski resursi mogu biti parametar uspjeha kada idu uz red, točnost, poštenje i radnu svijest. Obavljanje posla samo radi završetka ne bi pomoglo projektu. Neki stručnjaci ističu nedostatak motivacije u ljudskim resursima projekta kao jednu od briga ugovornih tvrtki. Uz to je važan timski rad i njegov učinak na radnu učinkovitost, jer su pogrešne i iznenadne odluke te osobni interes nekih top menadžera jaki sputavajući (otežavajući) čimbenici za postizanje uspjeha. Neki smatraju da je korištenje stručnjaka najlakši način za dosezanje uspjeha i vjeruju da je korištenje neiskusnih i neodgovornih ljudskih resursa parametar s kojim se zdravstveni projekti suočavaju. S obzirom na to, obrazovanje se smatra temeljnim i neporecivim parametrom, pa se vejeruje da je korištenje mladih, obrazovanih ljudi, dobro upoznatih s novim tehnologijama ljudskih resursa uz iskusne stručnjake brz način za postizanje uspjeha.

Ljudski resursi (*Human Resource*)

Ljudski resursi (potencijali) uključuju procese koji organiziraju, upravljaju i vode projektni tim. Članovi projektnog tima mogu imati različite skupove vještina, mogu im se dodijeliti puno ili skraćeno radno vrijeme i mogu se dodati kao članovi tima tijekom planiranja. To dodaje njihovu stručnost procesu i jača njihovu predanost projektu. Moralni čimbenici, timski rad i znanje tri su pregledne skupine ljudskih resursa. Uloga ljudskih potencijala je neosporna u uspjehu projekta. Ljudski resursi mogu biti parametar uspjeha kada idu uz red, točnost, poštenje i radnu svijest. Obavljanje posla samo radi završetka ne bi pomoglo projektu. Neki stručnjaci ističu nedostatak motivacije u ljudskim resursima projekta jedna od briga ugovornih tvrtki. Uz to je važan timski rad i njegov učinak na radnu učinkovitost, jer su pogrešne i iznenadne odluke te osobni interes nekih vrhunskih rukovoditelja jaki sputavajući (otežavajući) čimbenici za postizanje uspjeha. Neki smatraju da je korištenje stručnjaka najlakši način za dosezanje uspjeh i vjeruju da je korištenje neiskusnih i neodgovornih ljudskih resursa parametar s kojim se zdravstveni projekti suočavaju. S obzirom na to obrazovanje se smatra temeljnim i neporecivim parametrom, pa se vejrue da je korištenje mladih, obrazovanih ljudi, dobro upoznatih s novim tehnologijama ljudskih resursa uz iskusne stručnjake brz način za postizanje uspjeha.

Rizik (*Risk*)

Rizik uključuje procese provođenja planiranja upravljanja rizikom, analize identifikacije, planiranja odgovora i kontrole rizika na projektu. Ciljevi projektnog rizika su povećati vjerojatnost i utjecaj pozitivnih događaja te smanjiti vjerojatnost i utjecaj negativnih događaja u projektu. Pravilno upravljanje rizicima može biti jedan od čimbenika uspjeha projekata. Važnost upravljanja projektnim rizikom je sve više potrebna, ali u građevinskoj djelatnosti još uvijek se suočavamo s problemom nepoznatog i neidentificiranog rizika. Identificiranje rizika projekta i pronalaženje odgovarajućih rješenja moglo bi poboljšati uspjeh projekta, odnosno neizvjesnost projekta može se smanjiti osiguravanjem identifikacije rizika.

Okoliš (*Environmental*)

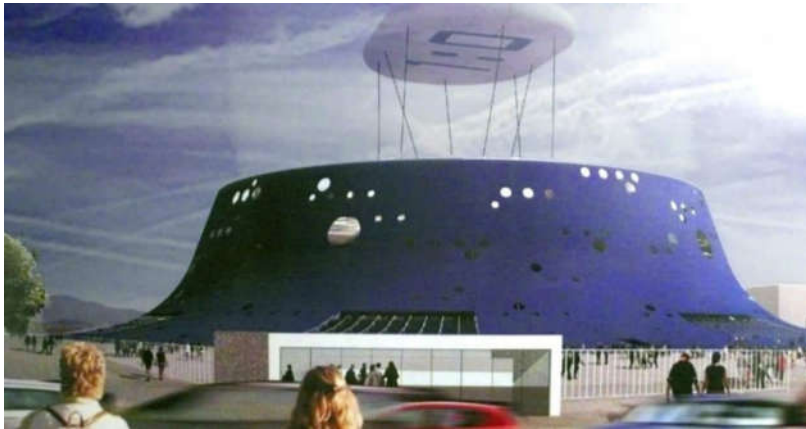
Ljudi su (građenjem) promijenili prirodu u skladu sa svojim potrebama i ta se promjena odvijala sve do točke kada su ljudi glavni razlog uništavanja okoliša, pa se to nastoji kontrolirati. Dakle, zaštita okoliša pri dovršetku projekta ima važnu ulogu u njegovom uspjehu, ali je nažalost često zanemarena. Stoga se učinci vođenja projekata trebaju razmotriti i u primarnim studijama projekta te ponuditi odgovarajuća rješenja za te nepoželjne učinke (npr, otpadne vode i dr.). Prije izgradnje treba proučiti negativne učinke građevina / projekata na okoliš kako bi se odabrala varijanta / lokacija s najmanje štete za okoliš.

Vanjska materija (*External Matter*)

Vanjska materija (situacija – utjecaji) može se razmatrati u tri skupine:

- politika,
- ekonomija te
- pravila i propisi.

Kršenje pravila i propisa vodi neuspjehu projekta. Problemi financiranja uvijek su bili izazovni za projekte i vode do veće neizvjesnosti. U nekim slučajevima politički i ekonomski čimbenici neodvojivi su od uspjeha projekata.



Nacionalni stadion u Zagrebu – nova rupa ili stvarna potreba?



Stali su radovi na za obnovi Dječje bolnice

Srebrnjak (završen je dio građev. jame) - zgrada površine 14.523 m², funkcionalno

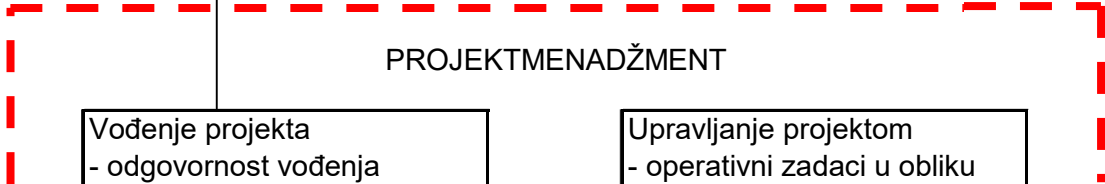
povezana s postojećom zgradom bolnice, gdje 85% financira Europski fond za regionalni razvoj. *Kamgrad* je raskinuo ugovor od 432 milijuna kuna jer investitor nije ispunio ugovorne obveze (od dokumentacije pa do redovnog plaćanja troškova) što onemogućuje održavanje ugovorenog roka.



INVESTITOR

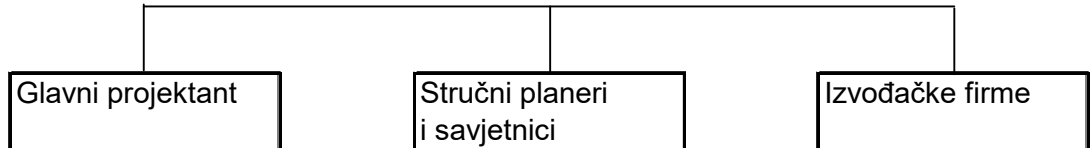
Odlučuje o :

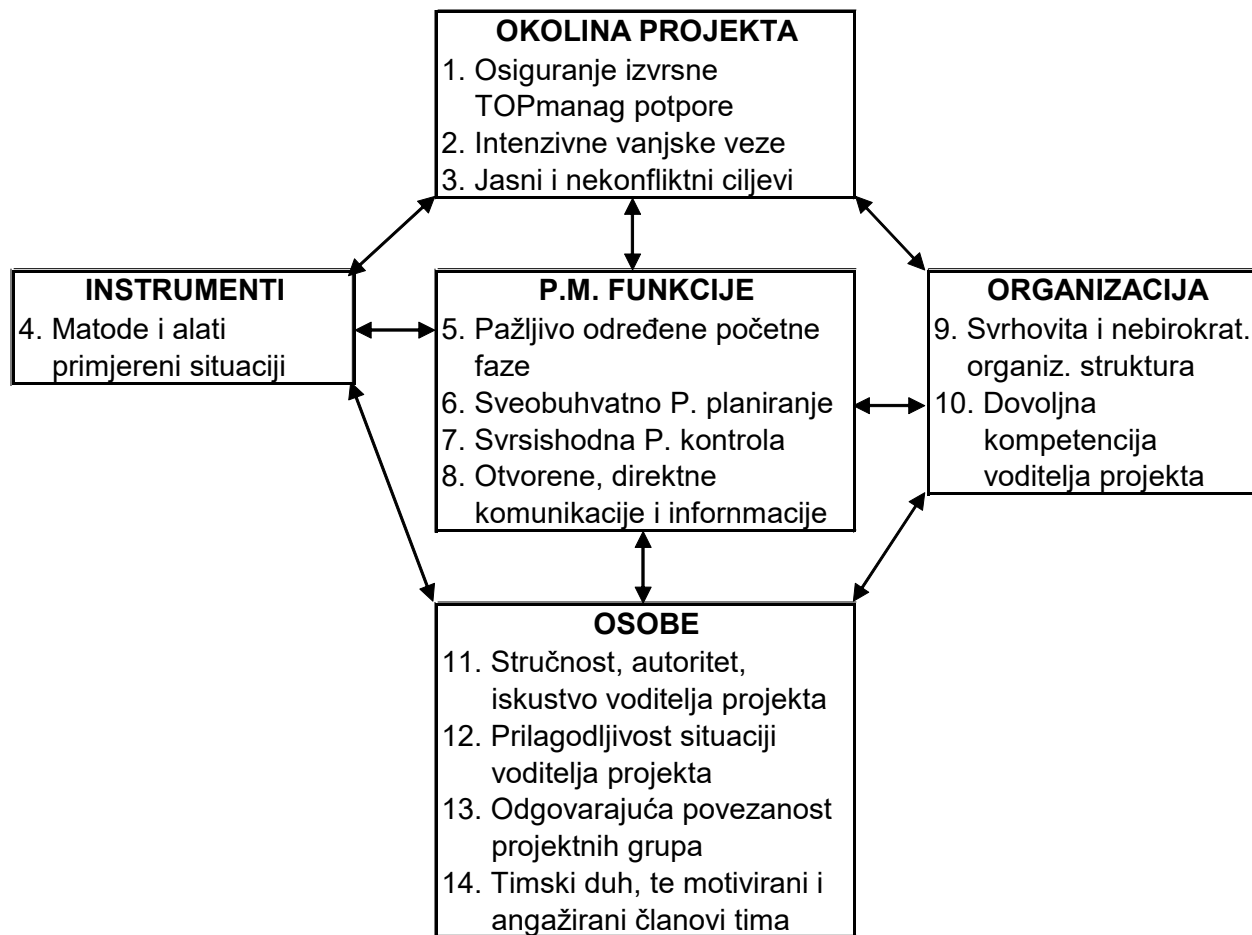
- što hoće i gdje
- kada
- kakve org. oblike želi
- tko preuzima ovlasti i kolike, kakve
- kojim kompetencijama može raspolagati
- kakva suradnja između štabne i linijske organizacije



Vođenje projekta
- odgovornost vođenja
- odlučivanje na strateškoj razini projektmenadžmenta
- linijska funkcija

Upravljanje projektom
- operativni zadaci u obliku konsultacija
- štabna funkcija





Moguća kritična obilježja uspješnog P.M. (Keplinger 1992.)

OBJEKT I PROJEKT u planiranju i procesu građenja

