

Проф др РАДОСЛАВ РАКОВИЋ, дипл.инж.

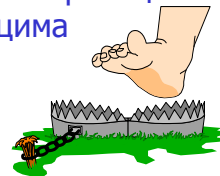
УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА НА ПРОЈЕКТУ

*Тема 3: Основни ризици на пројектима
и разлози неуспешности пројеката*

**"Ако ви не нападнете ризике,
они ће напасти вас!"**

Садржај теме 3:

- ⇒ Основни ризици на пројектима
- ⇒ Разлози неуспешности пројеката
- ⇒ Организационе структуре за управљање ризицима
- ⇒ Вођа тима и тим за управљање ризицима





ДЕФИНИСАЊЕ ЗАХТЕВА И ЊИХОВА ПРОМЕНА (1)

- ⇒ Веома значајно за ток одвијања пројекта
- ⇒ Обично у фази нуђења и уговарања
- ⇒ Обавеза организације да преиспита захтеве наручиоца, али и стварне потребе и очекивања
- ⇒ Два сегмента – сагледавање посла који треба да се уради и сопствених способности да се изврше преузете обавезе
- ⇒ Обавезе које нисмо у стању да извршимо боље да не преузимамо – за многе јерес, али треба избећи ситуацију “динар платиш да уђеш, два да изађеш”
- ⇒ “Ми смо то подразумевали, али ви то нисте тако схватили”

ДЕФИНИСАЊЕ ЗАХТЕВА И ЊИХОВА ПРОМЕНА (2)

⇒ Нови захтеви и/или промена постојећих – најбитније држати под контролом тј. њима се мора управљати

⇒ Дефинисање захтева и одсуство комуникације између наручиоца и пројектног тима

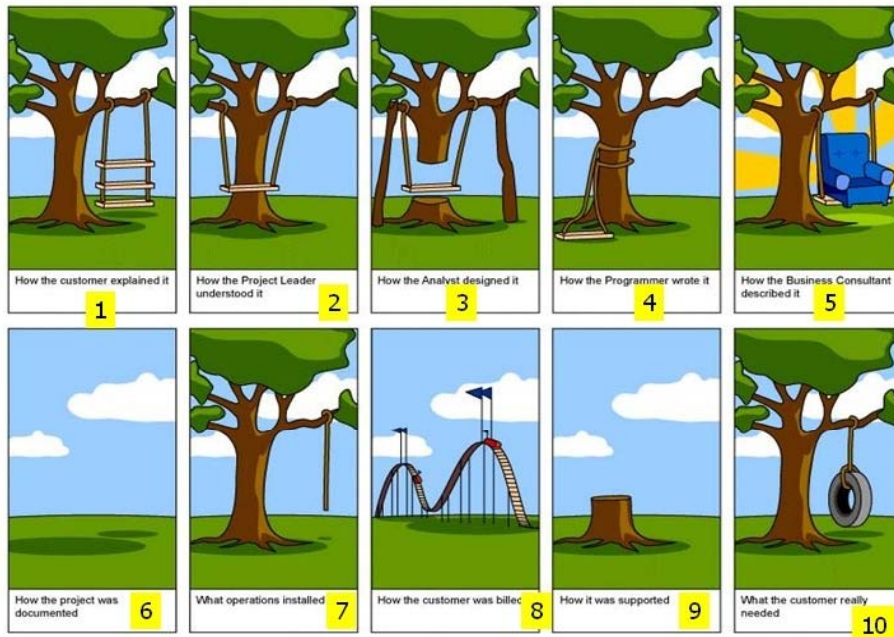


2009/10


Управљање ризицима на пројекту

5

“СТАБЛО ОДСУСТВА КОМУНИКАЦИЈЕ”



ПЛАНИРАЊЕ И ПРОЈЕКТОВАЊЕ (1)

- ⇒ Одсуство елемената неопходних за планирање
- ⇒ У складу са расположивим информацијама треба **дати све од себе и надати се најбољем!**
- ⇒ Пропусти у планирању – најважније је **обухватити све** елементе, ништа не сме бити заборављено!
- ⇒ Неуспешно спровођење плана пројекта – разни разлози, анализирати их и предузети корективне мере да се пројекат врати у планиране оквире – маневарски простор
- ⇒ “План добар, људи не ваљају – Људи су добри, план не ваља!” 



2009/10

Управљање ризицима на пројекту

7

ПЛАНИРАЊЕ И ПРОЈЕКТОВАЊЕ (2)

- ⇒ У пројектовању се осмишљава производ, пропусте је тешко после исправити
- ⇒ Ако грешка уочена у пројекту вреди 1X, у испоруци вреди 100X!
- ⇒ Важан је преглед пројектног решења (Design Review)

2009/10

Управљање ризицима на пројекту

8

РЕАЛИЗАЦИЈА ПРОЈЕКТА

- ⇒ Проблем недовољних ресурса - ресурси мањи него што је планирано (то се увек наглашава као разлог, без разматрања реалности планирања!)
- ⇒ Флуктуација кадра (премештање на друге пројекте или напуштање пројекта и организације)
- ⇒ Нерационално располагање ресурсима, чак и када су у складу са планом - неспособност пројектног менаџера и/или тима



ИЗМЕНЕ НА ПРОЈЕКТИМА (1)

- ⇒ Окружење је променљиво, није могуће све детаљно планирати, мењају се захтеви наручиоца
- ⇒ Односе се на различите фазе, на елементе у оквиру исте фазе, различите учеснике
- ⇒ Последице измена су утолико мање што се спроводе раније – касније измене воде продужењу рокова и повећању трошкова!

ИЗМЕНЕ НА ПРОЈЕКТИМА (2)

- ⇒ Промена технологије на дуготрајним пројектима (посебно за области у којима је циклус промене технологије краћи од трајања пројекта – телекомуникације, информациони системи, ...)
- ⇒ Управљање променама на пројекту – посебна научна дисциплина, циљ је да промене унесу што је могуће мање поремећаје
- ⇒ Системи квалитета- остављање писаних трагова да би се документовао одштетни захтев - Claim

ИЗМЕНЕ НА ПРОЈЕКТИМА - FIDIC



- ⇒ Промена количине радова и/или изостављање дела радова
- ⇒ Промена природе, врсте и квалитета радова
- ⇒ Промена позиција и димензија било ког дела радова
- ⇒ Налог за додатне радове неопходне за завршетак радова
- ⇒ Промена редоследа и динамике извођења радова

- ⇒ Процедура промене и овлашћења учесника
- ⇒ Вредност измена не може премашити 15% уговорне вредности!

ОСТАЛИ РАЗЛОЗИ НЕУСПЕШНОСТИ ПРОЈЕКТА (1)

Потцењивање сложености пројекта

- ⇒ Често присутан, филозофија "лако ћемо"
- ⇒ Приступ који унапред води у проблеме!
- ⇒ Менталитет у коме се не цени рад већ "сналажење"

Нејасно постављени циљеви пројекта

- ⇒ На пројекту је у првом плану остваривање циљева
- ⇒ Морају бити јасно постављени, да пројектни менаџер и тим знају маневарски простор
- ⇒ Циљ диктира приступ вођењу пројекта
- ⇒ Рок / Трошкови / Резултат

ОСТАЛИ РАЗЛОЗИ НЕУСПЕШНОСТИ ПРОЈЕКТА (2)

Нејасни или недовољно дефинисани критеријуми успешности

- ⇒ Идеално – квалитет изнад захтеваног, пре рока и уз ниже трошкове : по том критеријуму сви пројекти су неуспешни!
- ⇒ Критеријуми морају бити јасно дефинисани, унапред познати, мерљиви и проверљиви
- ⇒ Објективност, а не субјективност оцене успешности, да не зависи од тога ко је пројектни менаџер!

ОСТАЛИ РАЗЛОЗИ НЕУСПЕШНОСТИ ПРОЈЕКТА (3)

Проблеми у комуникацијама на пројекту

- ⇒ Видели смо последице у дефинисању захтева
- ⇒ Било који поремећај у комуникацији учесника води проблемима и угрожава успешност пројекта
- ⇒ Од почетка осмислити облике комуникације
- ⇒ Одговорност пројектног менаџера

ОСТАЛИ РАЗЛОЗИ НЕУСПЕШНОСТИ ПРОЈЕКТА (4)

Прецењивање значаја информационог система

- ⇒ ИС и софтверски алати за управљање пројектима су само алат
- ⇒ Важна је методолошка оспособљеност
- ⇒ Обезбедити притицање информација о стању на пројекту

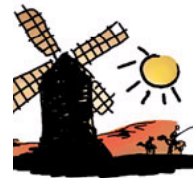
Некомпетентност руководиоца пројекта

- ⇒ Критеријуми за избор - знања, способности, особине, ако је у првом плану остварење циља пројекта
- ⇒ Избор пројектног менаџера је огледало организације

ОСТАЛИ РАЗЛОЗИ НЕУСПЕШНОСТИ ПРОЈЕКТА (5)

Недовољна подршка или изостанак подршке
пројектног спонзора

- ⇒ Више пројеката у организацији – конфликти због дељења ресурса
- ⇒ Успешност пројекта зависиће од подршке пројекту у организацији
- ⇒ Проблеми са кадром или ресурсима – сваки час се ремети рад због “шетања” људи
- ⇒ Није пријатан осећај радити на пројекту “другог реда”
- ⇒ Руководилац пројекта губи углед у тиму, и доведен је у непријатну позицију пред наручиоцем, бори се са “ветрењачама”



2009/10

Управљање ризицима на пројекту

17

ОРГАНИЗАЦИОНЕ СТРУКТУРЕ ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА (1)

- ⇒ Централлизоване и децентрализоване
- ⇒ Избор је овлашћење ПМ, или посебног менаџера на пројекту који се бави ризицима
- ⇒ Централлизоване структуре – формира се посебан тим за управљање ризицима
- ⇒ Посебан тим умањује одговорност појединца, она се преноси на тим па је то најбоље примењивати у почетној фази пројекта, када се тек дефинише приступ управљању ризицима
- ⇒ У почетној фази дефинише се оквир рада, прикупљају подаци и они обрађују у информације, обављају се дискусије о евентуалном проширењу тима

2009/10

Управљање ризицима на пројекту

18

ОРГАНИЗАЦИОНЕ СТРУКТУРЕ ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА (2)

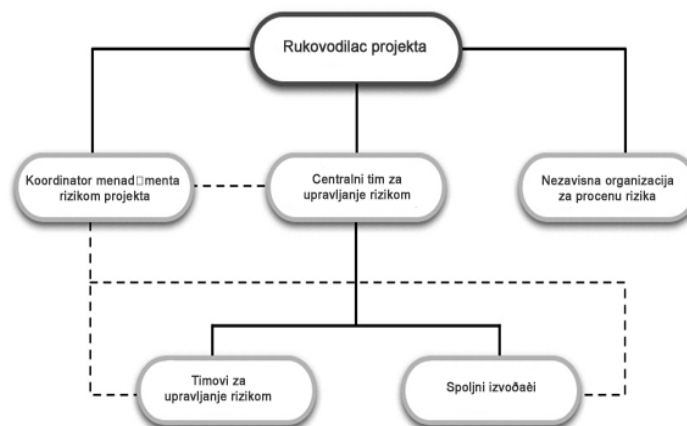
- ⇒ Децентрализоване структуре – степен децентрализације зависи од степена поделе одговорности везаних за управљањем ризицима, по појединим организационим јединицама или врстама радова на пројекту – свако је носилац у свом делокругу рада на пројекту
- ⇒ Укључити и испоручиоце, јер и они имају своју улогу!
- ⇒ У обе варијанте може да постоји координатор УР на пројекту (руководилац тима у централизованом, посебно лице у децентрализованом организацији)
- ⇒ Може се ангажовати и посебна спољна организација за УР на пројекту

2009/10

Управљање ризицима на пројекту

19

ОРГАНИЗАЦИОНЕ СТРУКТУРЕ ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА (3)



2009/10

Управљање ризицима на пројекту

20

ВОЂА ТИМА И ТИМ ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА (1)

- ⇒ Пројекат се реализује у ближој и даљој будућности па је УР веома важно за његов успех
- ⇒ Активности обавља ПМ или Пројектни тим, или посебан тим за УР
- ⇒ Анализирати врсту и сложеност предметног пројекта, могуће ризичне ситуације у току УП, а онда се одредити за начин организовања тима и изабрати вођу тима
- ⇒ У случају мањег и мање сложеног пројекта улогу преузима ПМ и пројектни тим
- ⇒ У случају већег и сложенијег пројекта, где постоји већи број ризичних ситуација, одређује се члан пројектног тима који ће се тиме бавити или се формира посебан тим за управљање ризицима

2009/10

Управљање ризицима на пројекту

21

ВОЂА ТИМА И ТИМ ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА (2)

- ⇒ Вођа тима за УР може бити или ПМ или неки од чланова пројектног тима
- ⇒ Знања, способности и особине као критеријуми:
 - ⇒ Знања из менаџмента и пројектног менаџмента
 - ⇒ Способности организације, знања и способности планирања и контроле
 - ⇒ Способност преузимања ризика
 - ⇒ Способност увођења промена
 - ⇒ Визионарске способности
 - ⇒ Лидерске особине
- ⇒ Искуства у вођењу тима

2009/10

Управљање ризицима на пројекту

22

ТИМ ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА

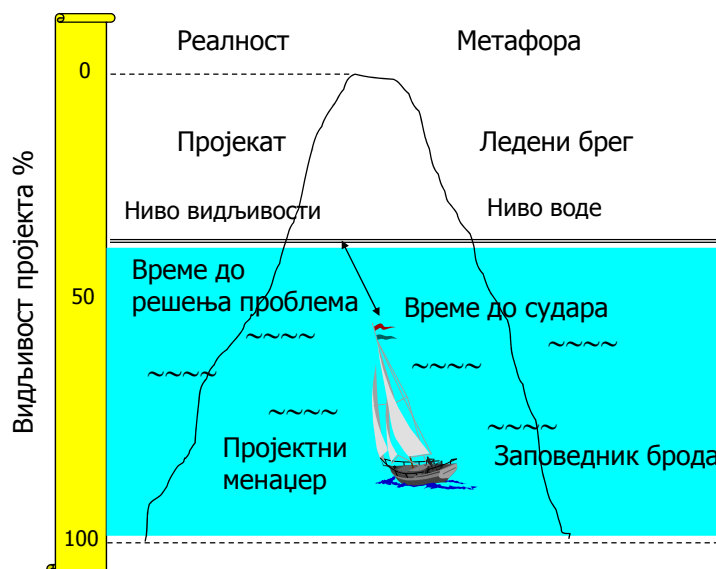
- ⇒ Стални или привремени тим
- ⇒ Величина тима и профил чланова тима (повезани са самим пројектом и пројектним тимом)
- ⇒ Основни задаци и процедура рада тима
- ⇒ Формирање и састав тима су у надлежности пројектног менаџера
- ⇒ Већи и сложенији пројекат може да "поднесе" и "заслужује" да има засебан тим
- ⇒ Задаци тима су да спроводи целокупан процес УР на пројекту (идентификација, анализа, сагледавање последица, планирање реакција на ризике, ...)
- ⇒ Усклађеност са радом пројектног тима уз одређене специфичности

2009/10

Управљање ризицима на пројекту

23

МЕТАФОРА ЗА НЕИЗВЕСНОСТ НА ПРОЈЕКТИМА



2009/10

Управљање ризицима на пројекту

24