

---

VALERIE THACKERAY □ Velika Britanija

---

---

---

---

---

---

Projekt je organizirani skup aktivnosti koji treba dovesti do željene promjene u određenom vremenskom razdoblju. Disciplina vođenja projekta daje nam okvir koji će nas odvesti iz sadašnjeg stanja u željeno buduće stanje. Projekti se završavaju onda kada su poslužili svrsi kojoj su namijenjeni i okvir se tada može rasformirati.

U nekim slučajevima voditelj projekta je ujedno i njegov inicijator, i može od samog početka postaviti realistične ciljeve i preuzeti odgovornost za projekt. Međutim, u praksi projekte često inicira netko drugi (kao što su to, na primjer, upravni odbori ili muzejske uprave), postavljajući ciljeve koji nisu nimalo realistični. Ako vas pozovu da sudjelujete u takvom projektu, svakako zatražite da vas iscrpno informiraju o sljedećem:

- kakva je vaša uloga u projektu
- jeste li vi voditelj projekta
- ako to niste vi, tko je voditelj
- što je do sada na projektu učinjeno.

Važno je definirati završetak projekta prije nego što uopće počnete raditi na njemu. Završetak projekta treba definirati na takav način da bude mjerljiv ili pokaziv, ili oboje. Na primjer, projekt neke konferencije može biti završen onda kada sudionici odu s konferencije, ili onda kada budu plaćeni svi računi, kada izađe zbornik, ili tek onda kada se skupe i analiziraju sva stajališta sudionika.

Jasna definicija, s kojom su suglasni svi sudionici u projektu, veoma je važna zbog tri razloga:

- **Planiranje.** Ako se završetak projekta konferencije definira kao trenutak kada su skupljena i analizirana stajališta sudionika, morate planirati i taj korak i raditi na njemu već u ranim fazama projekta.
- **Motivacija tima.** Članovi projektnog tima koji su uvjereni da će projekt biti završen onda kada sudionici odu s konferencije neće biti motivirani da nakon njihova odlaska rade na zborniku, jer neće na to gledati kao na sastavni dio svog rada na projektu.
- **Raspodjela odgovornosti.** Potrebno je jasno razlučiti vođenje - i odgovornost koja iz toga proizlazi - od rada

u samom projektu, i ta se distinkcija mora održati i u promijenjenim okolnostima nakon završetka projekta. Projekt uvođenja novih kompjutorskih programa, na primjer, može biti završen onda kada je novi program instaliran i testiran i kada je osoblje podučeno da se njime koristi. U tom slučaju eventualna stalna podrška neće biti dijelom projekta i projektni tim neće biti za nju zadužen.

Faze svakog projekta mogu se usporediti s etapama koji su tipični za putovanje:

- **Ciljevi.** Definirajte ciljeve (da biste stigli u određeno mjesto u određeno vrijeme).
- **Planiranje.** Smislite na koji ćete način postići ciljeve (planirajte put kojim ćete krenuti i izračunajte koliko će vam trebati vremena da doputujete do cilja).
- **Primjena.** Krenite na put i kontrolirajte situaciju (da biste točno slijedili određeni put u određeno vrijeme).
- **Prilagodavanje.** Prilagođavajte se okolnostima ako nešto iskrnsne (na primjer, zaobidite zastoje na cesti).
- **Završetak.** Završite putovanje (ako ste donosili ispravne odluke, trebali biste završiti putovanje na vrijeme).

**DEFINIRANJE CILJEVA.** Zadaće voditelja projekta su sljedeće:

- da definira ciljeve projekta
- da ustanovi jesu li ti ciljevi realni (u onim slučajevima kada ih je odredio netko drugi, recimo, upravno tijelo muzeja).

Proces definiranja ciljeva i planiranja na koji će način biti postignuti sastoji se od sljedećih koraka:

- konzultacija (koliko god ih treba)
- sporazuma (između članova tima i ostalih zainteresiranih strana, uključujući i određivanje prioriteta)
- komunikacija (sa svakom zainteresiranom stranom, uz pomoć kratkog sažetka od jedne stranice).

Projekt mora imati definirane ciljeve s obzirom na vrijeme, cijenu i kvalitetu. Definirani ciljevi pomažu vam da planirate projekt i da mjerite njegov napredak u bilo

kojoj njegovoj fazi. Vrijeme i cijena su jednostavne brojke, kao što su to određeni datum i iznos ukupne cijene. Kvaliteta se može definirati u nekoliko rečenica, ili, onda kada se radi o velikim projektima, u iscrpnoj tehničkoj specifikaciji koja se zasniva na studiji o izvedivosti. I ti ciljevi moraju biti mjerljivi i pokazivi. Kvaliteta projekta konferencije može se odrediti prema sljedećim pokazateljima:

- brojem sudionika
- postotkom sudionika koji se bave nekim određenim poljem rada
- postotkom sudionika iz inozemstva
- barem jednim doprinosom o predmetu koji je sasvim nov sudionicima konferencije
- popraćenošću u stručnim publikacijama
- postotkom sudionika koji ocijene konferenciju "vrlo dobrom"
- određenim maksimalnim brojem pritužbi sudionika.

Ostvarivanje većine ciljeva bit će moguće mjeriti za trajanja projekta, ali neki će se moći izmjeriti samo nakon njegovoga završetka. Kada postavljate mjerljive ciljeve s obzirom na kvalitetu, zapitajte se kako ćete znati je li projekt uspio i poslužite se matricom (vidi tabelu) za bilježenje odgovora.

Primjer kvalitativnih ciljeva		
Cilj	Rezultati (kratkoročni)	Rezultati (dugoročni)
umjetnički	bolje izloženi predmeti	više predmeta iz zbirke u postavu
zajednica	x posjetilaca tijekom prva dva tjedna	x % povećanje broja posjetilaca tijekom prve godine
ostalo	jedan novi sponzor	povećanje prihoda zbog veće iskorištenosti zgrade

Vaš cilj treba biti da za vrijeme trajanja projekta postignete ostvarenje svih zadanih ciljeva, a ako razvoju događaja to zahtijeva morat ćete ih suprotstavljati jedan drugome. Na primjer, zakašnjenje bi se moglo nadoknaditi ulaganjem više novca da bi se nadoknadilo izgubljeno vrijeme. O tome će biti lakše odlučivati ako su prioritetni ciljevi definirani odmah na početku projekta.

**PLANIRANJE PROJEKTA.** Plan projekta određuje u pisanom obliku tko će što i kada raditi da bi se ostvarili ciljevi projekta. Efikasni plan će vam pomoći da:

- mislite unaprijed
- mjerite napredak

- osigurate suradnju ključnih igrača
- motivirate članove projektnog tima i pomognete im da postavite svoje osobne ciljeve.

Sljedeći koraci čine brz, jednostavan i fleksibilan način planiranja projekta.

**1. Nevezano razmišljanje.** Stvorite "zemljovid misli" potičući sebe i druge što god više možete na razmišljanje o projektu. Bilježite sve što vam padne na pamet, uključujući tu i one stvari koje vas zabrinjavaju. Ne ispuštajte ništa i ne pokušavajte uvesti reda u svoje misli.

**2. Definiranje zadataka.** Razložite čitav projekt u faze, a svaku fazu u određeni broj zadataka. Koliko će taj plan biti detaljan ovisi o vama. Pogledajte svoj "zemljovid misli" iz prvog koraka i zapišite zadatke koje treba izvršiti. Neke zadatke ili ključne riječi koje impliciraju neke zadatke naći ćete u svom "zemljovidu".

Razmislite i o ciljevima projekta - kako ćete ih postići? Na primjer, da biste postigli dobar odaziv u tisku, možda ćete organizirati konferenciju za novinare, dati priopćenje ili možda samo pozvati nekog novinara na ručak. Zabilježite svaki zadatak posebno na samoljepljivoj listiću papira, ne misleći pritom na to kojim ih redom treba ispuniti.

**3. Sređivanje zadataka.** Kada su svi zadaci zapisani, sredite ih lijepeći papiriće na zid, oglasnu ploču ili veliki list papira. Uzmite bilo koji listić papira i zalijepite ga. Sljedeći listić smjestite:

- na lijevu stranu prvog listića ako ga treba ispuniti ranije
- na desnu stranu prvog listića ako ga treba ispuniti kasnije
- u paralelni red ako ne zavisi od prvog zadatka ali se može izvršiti manje - više istodobno sa zadatkom na prvom listiću.

U ovoj fazi ne razmišljajte o tome tko će izvršavati zadatke - pretpostavite neodređeni broj osoba. Nastavite sređivati zadatke i sačinite itinerer koji će ih prikazati od početka do kraja projekta.

Ovo je neformalan način izgrađivanja mreže, prva faza u kritičkoj analizi puta (critical path analysis - CPA) - jedne stroge i temeljite metode planiranja koja će biti veoma korisna kod složenijih projekata. Kritička analiza puta može poslužiti da se odredi trajanje svakog pojedinog zadatka u mreži zadataka i da se izračuna:

- optimalno trajanje čitavog projekta
- koji se zadaci moraju izvršiti u točno određeno vrijeme da bi se postiglo to optimalno trajanje (kritični zadaci)
- koji zadaci mogu donekle "plutati" - na primjer, na zadatku za čije izvršenje treba tri dana može se raditi i tijekom sedam dana prije nego što započne rad na sljedećem zadatku koji o njemu ovisi.

Kompjutorski program koji se zasniva na kritičkoj analizi puta (CPA) izvršit će kalkulacije, ali vi ćete sami morati odrediti koliko će vremena trebati za izvršavanje pojedinih zadataka i kojim ih redom valja izvršavati.

**4. Raspored zadataka.** Kada ocijenite da ste zadovoljni redom u koji ste složili ceduljice sa zadacima, zabilježite ih po datumima u tabelu, idući unatrag od roka završetka ili unaprijed od datuma početka - ili pomalo od svakoga.

Gnattova tabela je dobar obrazac koji se lako razumije i lako upotrebljava. Sada odlučite tko će što raditi, a zatim počnite dodjeljivati neophodna sredstva.

**PROVOĐENJE PLANA I PRILAGOĐAVANJE.** Nakon procesa planiranja, ali prije nego što ćete započeti raditi na projektu, napišite inicijalni dokument projekta (project initiation document - PID) koji sadržava:

- opis projekta
- definiciju završetka projekta
- uloge i zaduženja sudionika u projektu
- ključne faze projekta.

Prije nego što započne bilo kakav rad, zatražite od članova tima i zainteresiranih strana da se suglase s inicijalnim dokumentom projekta, bilo tako što će ga potpisati bilo tako što će se suglasiti s njime na sastanku i njihova će suglasnost biti unesena u zapisnik. Inicijalni dokument projekta (PID) tada možete koristiti:

- prilikom planiranja i praćenja rada i prilikom rješavanja eventualnih problema
- da biste ujediniili i motivirali članove tima i ostale zainteresirane strane
- kao okvir za određivanje ciljeva i zaduženja
- kao uvodni dokument za one koji će se kasnije pridružiti radu na projektu
- kao pomoć drugima pri izradi projekata.

Jednom kada rad na projektu započne, posao voditelja projekta je da prati rad i rješava nastale probleme. To zahtijeva efikasan sistem praćenja, kao i vještinu donošenja odluka i rješavanja problema. Sjetite se dva zakona vođenja projekta:

- možete voditi samo onaj rad koji se treba izvršiti, a ne onaj koji je već izvršen
- sve odluke treba donositi ocjenjujući njihov utjecaj na postizanje ciljeva projekta.

Da biste mogli rukovoditi preostalim radom, trebate točne informacije o sljedećim stvarima:

- koliko je potrošeno sredstava (odatle koliko ih je preostalo)
- koliko je vremena prošlo (odatle koliko ga je preostalo)

▫ stupanj do kojega su postignuti kvalitativni ciljevi (i kakve prilagodbe bi bile potrebne da bi se postigao uspjeh).

Pomozite si na taj način što ćete prikupljati točne, faktične podatke, radije nego da se oslanjate na slučajne razgovore po hodnicima, kratke e-mail poruke, rječite izvještaje pune stvari koje ne trebate znati, ili pak iznenadne sastanke. Za skupljanje informacija sastavite vlastite obrasce, tabele i matrice na osnovi projektnog plana i ciljeva, i pazite da se ostali njima sistematski koriste. Postavljanje mjerljivih ciljeva na početku rada na projektu pomaže kod donošenja odluka ako stvari krenu loše.

Nastojite izbjeći "hitne popravke" i ishitrene odluke pri rješavanju problema. Umjesto toga nastojite odlučiti što je najbolje poduzeti procjenjujući niz mogućih opcija na osnovu njihovog dobrog ili lošeg utjecaja na ostvarenje postavljenih ciljeva.

**OCJENA PROJEKTA.** Ima mnogo razloga za ocjenjivanje projekta, a glavni razlozi su sljedeći:

- naučiti lekcije koje ćete primijeniti u sljedećim projektima
- opravdati utrošena sredstva
- ispuniti formalne zahtjeve (na primjer, financijera).

Pronalaženje tople vode nije efikasan način ulaganja sredstava. Iz pogrešaka i neočekivanih problema možemo učiti samo ako ih zabilježimo kada iskrсну a kasnije o njima razmišljamo i nastojimo ih interpretirati. Uspjeh je važan, a podjednako je važno da bude zabilježen i pokazan svima koji su sudjelovali u projektu, ma kako malen ili kratkotrajan bio njihov doprinos.

Saznanje o uspješnosti projekta:

- potiče entuzijazam za buduće projekte
- podiže ugled ustanove
- podiže vaš ugled kao voditelja projekta.

Ocjena se ne može ostaviti za zadnji čas. Podaci prikupljeni nakon završetka projekta bit će skrpljeni, anegdotalni, subjektivni i naprosto netočni. Temeljita ocjena podrazumijeva mjerenje uspjeha na osnovu planiranih ciljeva kao i na osnovi neočekivanih rezultata. Treba to planirati prije nego što rad na projektu započne na osnovi nekoliko elemenata:

**Kome je ocjena namijenjena:**

- vama i neposrednom timu
- vanjskim partnerima
- klijentima
- sudionicima
- tijelima koja su financirala projekt.

**Svrha ocjene:**

- učenje za buduće projekte
- opravdavanje utrošenih sredstava
- razvijanje entuzijazma za buduće projekte
- podizanje ugleda ustanove

**Potrebni podaci i kako ih skupiti:**

- interna statistika, izvještaji, zapisnici sa sastanaka
- zapažanja, upitnici, razgovori, radne knjige.

**Tko skuplja podatke:**

- projektni tim
- drugi kolege ili volonteri
- vanjski ocjenjivači.

**Primjereni način predstavljanja rezultata:**

- pisani izvještaj
- prezentacija
- izlaganje.

**Ključne točke:**

Bez obzira na to kakav projekt vodite, imajte na umu sljedeće:

- U ranim fazama projekta posvetite se razradi specifičnih, mjerljivih ciljeva i služite se tim razradama tijekom rada na projektu da biste lakše planirali, pratili i ocjenjivali
- Imajte plan u pisanom obliku na osnovi kojega svaki sudionik može raditi
- Gledajte unaprijed. Donosite odluke i rješavajte probleme da bi se projekt razvijao u željenom pravcu sve do definiranog završetka.

**LITERATURA**

- 1 Michael, Nand Burton. *C, Practical guide to project planning* // Kogan Page, 1994.
- 2 Brown, M. *Successful project management in a week* // Hodder & Stoughton, 1988.
- 3 Lewis, J. *Fundamentals of project management*, Amacom, 1997.

**VALERIE THACHERAY** je nastavnica i upravna savjetnica na polju organizacijskih i komunikacijskih vještina, također je radila na polju muzejske organizacije.

Preuzeto iz: Thackeray, Valerie. *Managing project*. Museum Practice, Vol. 5, no. 3 (15) 2000., London Museums Association [page numbers 34 - 37].

Translated by / Prijevod: Zdenka Ungar