



MANAGEMENT SPREMEMB PROJEKTA




Univerza v Ljubljani
EKONOMSKA
FAKULTETA

dr. Aljaž STARE




PROJEKT
Projekt management

www.projektni-management.si



PROBLEM

- The Standish Group (1998): **le 26%** uspešno zaključenih projektov (www.pmmaturity.com)
- obstaja **le 65% verjetnost**, da bo projekt zadovoljil pričakovanja udeležencev projekta (White)
- **le 18%** IT projektov v okviru planiranih stroškov, **50%** jih prekorači planirane stroške, medtem ko je **30%** projektov tako dragih, da jih ukinejo že pred zaključkom (Burke)
- projekti roke povprečno prekoračijo **za 78%** (Rosenau)
- Raziskava 60 RR projektov: izvedba tudi do **3x daljša** od plana, prekoračitev **stroškov** od **41% do 393%** (Rosenau)



2

VPLIV SPREMEMB

Raziskava »Hussain and Wearne« (1000 managerjev, Meredith in Mantel) - največji problemi projektne managementa:

- organizacija, viri in čas
- **spremembe: 64%** anketirancev
- spremembe so problem, ki jih najbolj spravlja v slabo voljo
- najbolj nezaželene: spremembe zasnove, plana, ljudi in ostalih virov ter vsebine projekta

Vpliv veščin, tehnik in orodij PM na uspeh projekta (raziskava Lee, Thomas in Tucker):

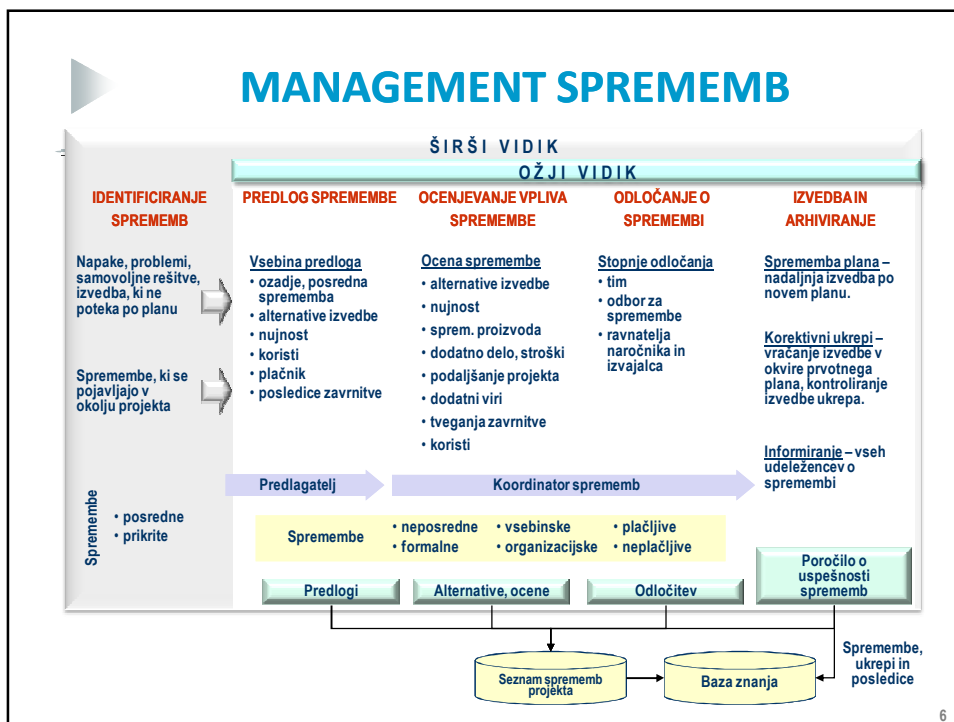
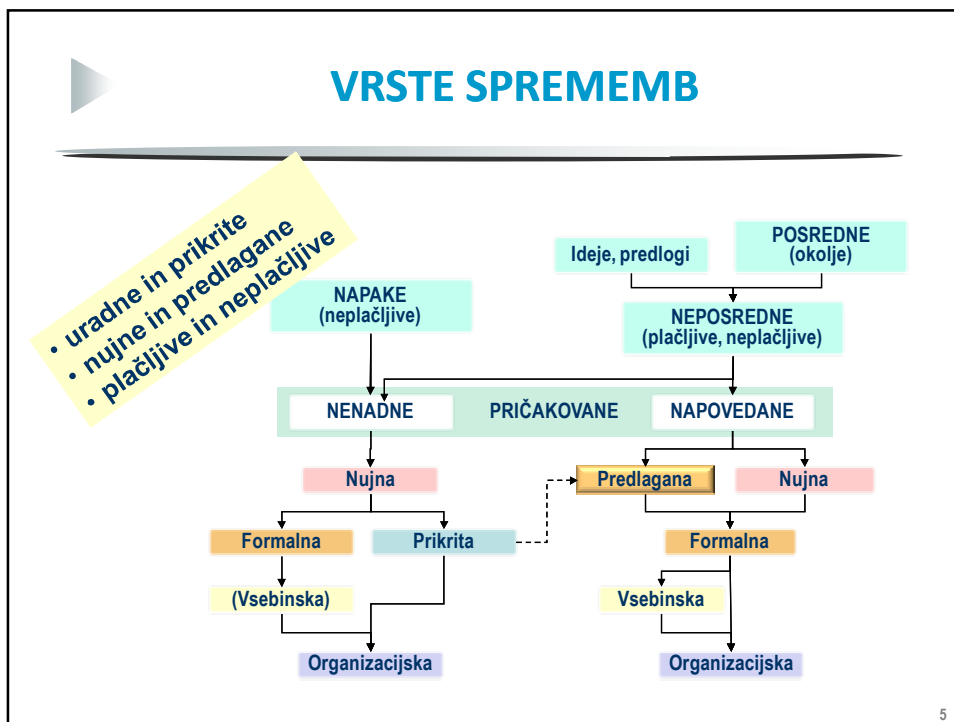
- **management sprememb je druga najvplivnejša tehnika** z močnim vplivom na stroške projekta (koef. kor. 0,498).
- prva je planiranje projekta (0,587), tretja pa informacijska tehnologija za podporo načrtovanju izdelkov (0,426).

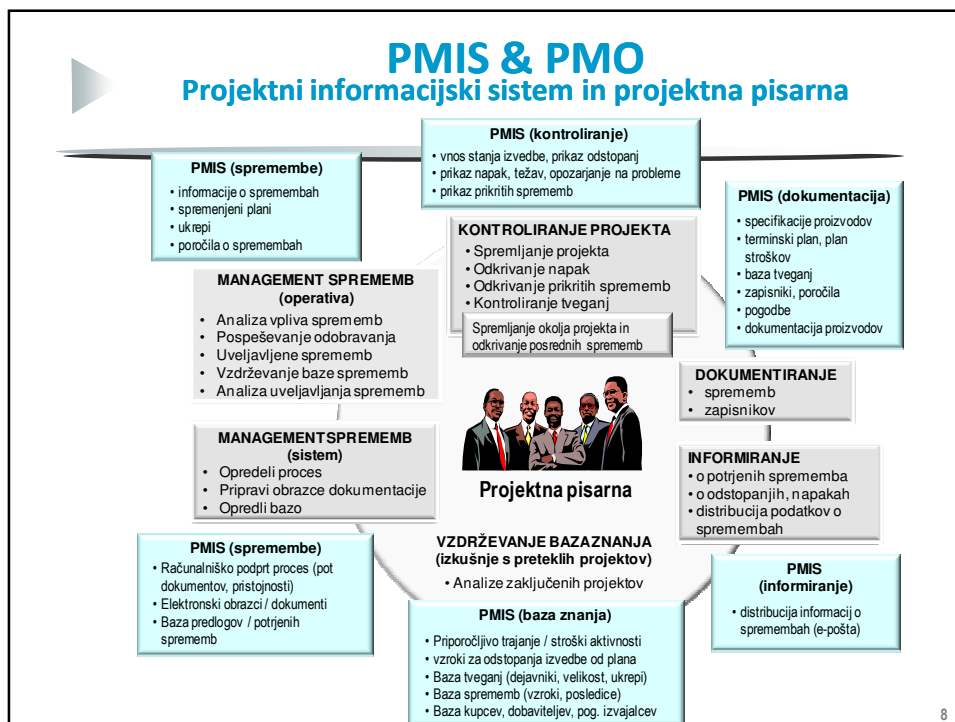
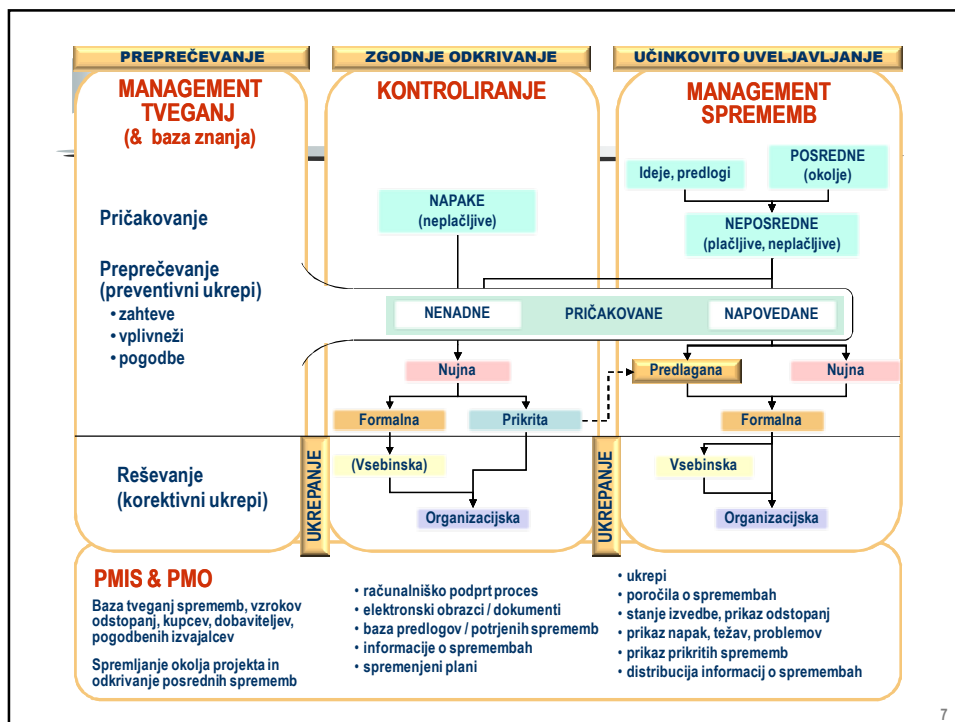
UČINKOVITA IZVEDBA IN USPEŠNOST PROJEKTA

SPREMEMBE

KRITERIJI UČINKOVITOSTI	Kriteriji uspešnosti
<ul style="list-style-type: none"> • projekt je ustvaril predvidene proizvode • projekt je bil izpeljan v okviru planiranih rokov • poraba finančnih sredstev v okviru planiranih stroškov • funkcionalnost in kakovost proizvoda sta v skladu z zahtevami 	<ul style="list-style-type: none"> • finančni uspeh (za izvajalca in naročnika) • usklajenost s strategijo • etični, varni, zdravju nenevarni ter okolju prijazni proizvod projekta • proizvod projekta ustreza poslovnemu namenu • zadovoljstvo naročnika in drugih udeležencev projekta • dvig ugleda združbe • kasnejši posli

4





NAJVPLIVNEJŠE SPREMEMBE (EMPIRIČNA RAZISKAVA)

		Povprečna zamuda projektov	Povprečno odstopanje stroškov	Daljši projekti zaradi sprememb	Višji stroški zaradi sprememb	Povečano število ur zaradi sprememb
Politični dejavniki (posredna)	Pearson Correlation	,070	,015	,155	,062	,271**
	Sig. (2-tailed)	,427	,865	,085	,504	,010
	N	131	131	124	120	90
Spremembe zahtev naročnika (neposredna)	Pearson Correlation	,065	,111	,183*	,249**	-,095
	Sig. (2-tailed)	,459	,205	,041	,006	,375
	N	131	131	124	120	90
Zmanjšanje finančnih sredstev (posredna)	Pearson Correlation	,182*	,025	,232**	,083	,250*
	Sig. (2-tailed)	,038	,779	,010	,367	,018
	N	131	131	124	120	90
Spremembe zaradi napačnih predvidevanj pri planiranju (neposredna)	Pearson Correlation	,231**	,113	,211*	,220*	-,014
	Sig. (2-tailed)	,008	,199	,019	,016	,898
	N	131	131	124	120	90
Spremembe zahtev notranjega naročnika (neposredna)	Pearson Correlation	,312**	,107	,246**	,196*	,046
	Sig. (2-tailed)	,000	,224	,006	,032	,668
	N	131	131	124	120	90
Zmanjšanje števila članov tima (posredna)	Pearson Correlation	,047	,004	,043	,037	,234*
	Sig. (2-tailed)	,595	,966	,633	,689	,026
	N	131	131	124	120	90
Spremembe prioritete napram ostalim projektom (posredna)	Pearson Correlation	,274**	,159	,189*	,202*	,058
	Sig. (2-tailed)	,002	,070	,035	,027	,588
	N	131	131	124	120	90
Spremembe prioritete napram vsakodnevnim nalogam (posredna)	Pearson Correlation	,406**	,188*	,347**	,262**	,189
	Sig. (2-tailed)	,000	,032	,000	,004	,074
	N	131	131	124	120	90

KONTROLIRANJE & SPREMEMBE (EMPIRIČNA RAZISKAVA)

	Spearman's rho	Povprečna zamuda projektov	Povprečno odstopanje stroškov	Daljši projekti zaradi sprememb	Višji stroški zaradi sprememb	Povečano število ur zaradi sprememb
Pogostost kontrole časa	Correlation Coefficient	,243**	,091	,234**	,196*	,289**
	Sig. (2-tailed)	,005	,301	,009	,032	,006
	N	131	131	124	120	90
Pogostost kontrole stroškov	Correlation Coefficient	,363**	,194*	,408**	,309**	,284**
	Sig. (2-tailed)	,000	,027	,000	,001	,007
	N	129	130	123	119	90
Pogostost kontrole kakovosti	Correlation Coefficient	,274**	,109	,272**	,099	,281**
	Sig. (2-tailed)	,002	,217	,002	,284	,007
	N	131	131	124	120	90

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

- kontrola časa: zamuda manjša za **14%**, zamude zaradi sprememb manjše za **11%**, stroški sprememb nižji za **13%**,
- kontrola stroškov: podaljšanje projekta zaradi sprememb krajše za **22%**,
- poraba dodatnih ur dela zaradi sprememb nižja za **9%**.

ODZIV NA SPREMEMBE (EMPIRIČNA RAZISKAVA)

		Povprečna zamuda projektov	Povprečno odstopanje stroškov	Daljši projekti zaradi sprememb	Višji stroški zaradi sprememb	Povečano število ur zaradi sprememb
Dodatni izvajalci (notranji) 73 (53%)	Pearson Correlation	-,225**	-,185*	-,084	-,057	-,051
	Sig. (2-tailed)	,010	,035	,352	,540	,632
	N	131	131	124	120	90
Zamenjava izvajalcev 34 (25%)	Pearson Correlation	-,233**	-,117	-,105	-,077	,012
	Sig. (2-tailed)	,008	,183	,245	,404	,913
	N	131	131	124	120	90
Preplaniranje projekta in spremenjen končni rok 68 (50%)	Pearson Correlation	,380**	,224*	,233**	,224*	,189
	Sig. (2-tailed)	,000	,010	,009	,014	,074
	N	131	131	124	120	90
Stroške sprememb krijemo sami	Pearson Correlation	,197*	,204*	-,045	,098	-,114
	Sig. (2-tailed)	,024	,020	,618	,286	,284
	N	131	131	124	120	90
Stroške sprememb krije naročnik	Pearson Correlation	-,259**	-,126	-,071	-,009	-,162
	Sig. (2-tailed)	,003	,153	,434	,920	,128
	N	131	131	124	120	90

Preprečevanje sprememb ?

© A.Stare 2009

11

SISTEMATIČNO OBVLADOVANJE SPREMEMB (EMPIRIČNA RAZISKAVA)

		Povprečna zamuda projektov	Povprečno odstopanje stroškov	Daljši projekti zaradi sprememb	Višji stroški zaradi sprememb	Povečano število ur zaradi sprememb
Zaključno poročilo projekta vključuje vzroke za spremembe - 111 (81%)	Pearson Correlation	-,364**	-,161	-,319**	-,248**	-,105
	Sig. (2-tailed)	,000	,066	,000	,006	,323
	N	131	131	124	120	90
Združba ima poslovnik / priročnik za obvladovanje sprememb - 49 (36%)	Pearson Correlation	-,276**	-,110	-,320**	-,143	-,022
	Sig. (2-tailed)	,001	,213	,000	,121	,839
	N	130	130	123	119	90
Vzdržujemo bazo sprememb - 44 (23%)	Pearson Correlation	-,177*	-,072	-,154	-,113	-,183
	Sig. (2-tailed)	,047	,424	,094	,226	,087
	N	127	127	120	116	88

Baza sprememb vsebuje stroške sprememb (27, 20%): **-,225*** (daljši projekt zaradi sprememb)

© A.Stare 2009

12

DRUGI POMEMBNEJŠI DEJAVNIKI

		Povprečna zamuda projektov	Povprečno odstopanje stroškov	Daljši projekti zaradi sprememb	Višji stroški zaradi sprememb	Povečano število ur zaradi sprememb
Upoštevanje poslovnika manag. projektov	Pearson Correlation	-.290**	-.248*	-.307**	-.256*	-.247*
	Sig. (2-tailed)	,003	,013	,002	,013	,036
	N	100	100	97	93	72
Upoštevanje pristojnosti managerjev projektov	Pearson Correlation	-.297**	-.276**	-.309**	-.231*	-.201
	Sig. (2-tailed)	,002	,005	,002	,024	,090
	N	104	104	99	95	72
Jasne prioritete projektov	Pearson Correlation	-.403**	-.297**	-.368**	-.288**	-.096
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,004	,417
	N	107	107	101	97	74
Ustrezen odnos vodstva združbe do projektov	Pearson Correlation	-.291**	-.323**	-.329**	-.228*	-.254*
	Sig. (2-tailed)	,002	,001	,001	,025	,029
	N	107	107	101	97	74
Ustrezen odnos poslovno funkcijskih managerjev	Pearson Correlation	-.245*	-.264**	-.184	-.132	-.062
	Sig. (2-tailed)	,011	,006	,065	,197	,600
	N	107	107	101	97	74
Motiviranost članov tima	Pearson Correlation	-.342**	-.315**	-.418**	-.260*	-.214
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,010	,067
	N	107	107	101	97	74

© A.Stare 2009

13

Hvala!