

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER  
Univerzitetni študijski program Management

Diplomska naloga

MANAGEMENT PROJEKTOV IN KADROVSKI  
PODPORNI PROCES

Mentor: doc. dr. Mirko Markič

KOPER, 2006

DEJANA BAŠA

## POVZETEK

Namen diplomske naloge je predstaviti management projektov in kadrovske podporni proces na projektih. Prikazali smo proces ravnanja in vlogo kadrovskih virov na projektu. Pri preučevanju ravnanja s kadrovskimi viri smo uporabili podatke in informacije o potrebah in zahtevah izvajanja procesov, pridobljenih z intervjuji med vršnimi managerji in vodji projektov v nepridobitnih organizacijah, ki se ukvarjajo z razvojnimi projekti na področju turizma. Ugotovili smo, da imajo kadri ključno vlogo tako pri uresničevanju osnovne dejavnosti kot pri vodenju projektov. V okviru izvajanja procesov naj bi bolj poglobljeno, intenzivno, dosegali optimalno angažiranost kadrovskih virov z usklajevanjem potreb in razpoložljivostjo zaposlenih. Zagotoviti je treba nenehno izobraževanje in usposabljanje sodelavcev, uresničevanje njihovih osebnih ciljev in motiviranost za delo.

*Ključne besede:* intervju, kadrovske viri, komunikacija, management, management projektov, motiviranost.

## SUMMARY

The intention of this diploma thesis was to present a project management and an employee support process in regard to the projects. The process of activities and the role of the labour resources at the project were demonstrated. In our study of the management of the labour resources we have used the information on requirements and demands needed to carry out the process. This information have been provided by the executive management and by the project leaders working at the non-profit organizations dealing with the projects on tourism development. It has been established that the employees are essential for the realisation of the basic activity as well as the successful project management. In the context of a good performance of the processes it is necessary to assure more detailed, intensive and optimal engagement of the labour resources and the coordination of the demands and the availability of the employees. Our conclusion is that the education, fulfilment of personal needs of the employees, and good motivation for work have to be provided for.

*Key words:* questionnaire, human resources, management, project management, analysis, motivation, communication.

UDK 65.012:658.3.01 1.1(043.2)

## VSEBINA

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Uvod</b> .....   | <b>1</b>  |
| 1.1      | Namen in cilji diplomskega dela.....  | 1         |
| 1.2      | Teoretična izhodišča.....   | 1         |
| 1.3      | Predvidene metode obravnavanja.....   | 2         |
| <b>2</b> | <b>Teoretični del</b> .....   | <b>3</b>  |
| 2.1      | Management projektov.....   | 3         |
| 2.1.1    | Pojmovanje in opredelitev managementa projektov.....  | 3         |
| 2.1.2    | Opredelitev managementa projektov.....  | 4         |
| 2.2      | Projektno vodenje.....  | 5         |
| 2.2.1    | Opredelitev projekta.....   | 5         |
| 2.2.2    | Faze projekta.....  | 6         |
| 2.2.3    | Procesi managementa projektov.....  | 6         |
| 2.2.4    | Opredelitev vodenja projektov.....  | 10        |
| 2.2.5    | Obvladovanje projektnega časa v projektu.....   | 13        |
| 2.2.6    | Stroški projekta.....   | 15        |
| 2.2.7    | Obvladovanje tveganja pri projektih.....  | 16        |
| 2.3      | Pojmovanje in značilnosti struktur organiziranosti.....   | 16        |
| 2.3.1    | Organiziranost projektov v organizaciji.....  | 17        |
| 2.4      | Ravnanje s kadri na projektih.....  | 21        |
| 2.4.1    | Planiranje kadrov na projektih.....   | 22        |
| 2.4.2    | Proces ravnanja s kadrovskimi viri v fazi projekta.....   | 23        |
| 2.5      | Vodenje in organiziranje dela.....  | 24        |
| 2.5.1    | Opredelitev dela in organiziranost dela.....  | 24        |
| 2.5.2    | Moč, vpliv in odgovornost.....  | 27        |
| 2.5.3    | Komuniciranje in konflikti pri projektu.....  | 28        |
| 2.5.4    | Motiviranje v projektni skupini.....  | 29        |
| <b>3</b> | <b>Ravnanje s kadrovskimi viri na projektih v nepridobitnih organizacijah na področju turizma</b> ..... | <b>31</b> |
| 3.1      | Intervju za ugotavljanje potreb procesa ravnanja s kadri na projektih.....                              | 31        |
| 3.2      | Opredelitev in analiza obstoječih postopkov ravnanja s kadrovskimi viri na projektu.....                | 33        |
| 3.3      | Predlogi za izboljšanje stanja.....   | 35        |
| <b>4</b> | <b>Zaključek</b> .....  | <b>41</b> |
|          | <b>Literatura in viri</b> .....   | <b>43</b> |
|          | <b>Priloge</b> .....  | <b>47</b> |

## **SLIKE**

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Slika 2.1  | Prekrivanje procesov skozi življenjski cikel projekta .....                  | 7  |
| Slika 2.2  | Pogoji za vodenje .....  | 11 |
| Slika 2.3  | Proces izvedbe projekta.....   | 12 |
| Slika 2.4  | Dovršitev projekta kot funkcija časa – vloženo delo skozi čas.....           | 14 |
| Slika 2.5  | Dovršitev projekta kot funkcija časa – kumulativen napredek skozi čas...     | 15 |
| Slika 2.6  | Prikaz spektra struktur organiziranosti.....                                 | 17 |
| Slika 2.7  | Prikaz oblik organiziranosti projektov .....                                 | 18 |
| Slika 2.8  | Prikaz funkcijske strukture organiziranosti iz elementi projekta.....        | 19 |
| Slika 2.9  | Prikaz projektno-matrične strukture organiziranosti.....                     | 20 |
| Slika 2.10 | Projektna struktura organiziranosti .....                                    | 21 |
| Slika 3.1  | Kaj je problematično pri kadrih, ki vodijo projekte v vaši organizaciji? ... | 33 |
| Slika 3.2  | Katera je največja ovira kadrov pri vodenju projektov? .....                 | 33 |
| Slika 3.3  | Kaj je treba zagotoviti kadrom, ki delajo na projektu? .....                 | 34 |
| Slika 3.4  | Kakšno informacijsko podporo potrebujejo kadri pri vodenju projekta?...      | 35 |

## **TABELE**

|            |   |    |
|------------|---|----|
| Tabela 2.1 | Značilnosti managerja projekta .....    | 26 |
| Tabela 3.1 | Odgovori, pridobljeni z intervjuji..... | 32 |
| Tabela 3.2 | Predlogi za izboljšanje stanja .....    | 39 |

# 1 UVOD

## 1.1 Namen in cilji diplomskega dela

Namen diplomske naloge je prikazati proces ravnanja in vlogo kadrovskih virov na projektih.

Na podlagi domače in tuje strokovne literature smo obrazložili področje projektnega ravnanja s človeškimi viri. Pri preučevanju ravnanja s kadrovskimi viri smo uporabili tudi informacije o potrebah in zahtevah izvajanja procesov, pridobljenih z intervjuji s potencialnimi uporabniki sistema, managerjev projektov, članov projektov.

Na podlagi preučitve primerov smo prednostne značilnosti obstoječih razrešitev ocenili in prilagodili glede na obravnavani proces.

Cilj diplomske naloge izhaja iz namena dela.

- Cilj diplomske naloge je teoretična predstavitev področja ravnanja s kadrovskimi viri v okviru projektnega vodenja.
- Na podlagi teoretičnega dela, prikažemo praktični primer procesa ravnanja s človeškimi viri na projektih v nepridobitnih organizacijah, ki se ukvarjajo s področjem turizma.
- Cilj je opredeliti ustrezno razrešitev, s katero je treba zagotoviti izvajanje in ravnanje s kadrovskimi viri na projektih.

## 1.2 Teoretična izhodišča

V današnjem času se v podjetjih in drugih organizacijah vse bolj uporablja projektni način dela. S projektnim načinom dela je prilagajanje zahtevam poslovnega okolja lažje, delo je moč izvesti hitreje, z optimalnimi stroški ter ustrezno kakovostjo.

V literaturi s področja projektnega managementa se pojavljajo različne definicije projektnega načina dela. Pri obravnavanju teoretičnih izhodišč bomo navajali nekatere avtorje, ki se ukvarjajo s managementom projektov. Projekt je enkratni proces, ima določen začetek in konec, natančno določene cilje, smoter in (običajno) proračun (Markič 2005, 25).

Projekt je prizadevanje, v katerem so človeški, materialni in finančni viri organizirani na izviren način z namenom izvedbe – znotraj omejenih stroškov in časa – edinstvenega obsega nalog s podanimi specifikacijami, s katerimi se dosežejo ugodne spremembe, opredeljene s kvantitativnimi in kvalitativnimi cilji (Turner v Hauc 2002, 26).

Danes v institucijah in tudi na splošno v družbi poteka več enkratnih procesov oziroma nalog, aktivnosti, ki od odgovornih zahtevajo, da se njihove izvedbe lotijo po vnaprej premišljenem postopku. Projekt je mogoče razdeliti na tri ravni (Turner v Hauc 1993, 45):

- integrirana raven obsega opredelitev namena,
- strateška raven definira ključne dogodke projekta,
- taktična raven pa obsega določanje aktivnosti in njihovih povezav za izvedbo projekta.

Sicer pa avtorji na področju managementa projektov različno opredeljujejo pojem projekt.

Končni cilj projekta določa njegov proces. Do končnega cilja projekta pridemo prek podrejenih ciljev, ki dajejo pomembne projektne izide, so določeni na podlagi

tehnologije procesa, izvedbe projekta ali pa so to pomembne odločitve o nadaljevanju projekta do njegovega konca (Hauc 2002, 30).

Vsi projekti imajo določen življenjski cikel in potekajo kot zaporedje posameznih faz (Cleland v Hauc 2002, 26).

Projekt za izvedbo posameznih faz življenjskega cikla zahteva poseben način vodenja. Smith pravi, da projekt zahteva menedžerski proces v planiranju in kontroliranju delovanja (Hauc 2002, 27).

V procesu strateškega planiranja kadrovskih virov, ki sestavljajo ogrodje za izdelavo trdnega strateškega plana organizacije, je bistvenih šest ključnih stopenj. Te stopnje so (Možina 2002, 47):

- analiza okolja organizacije,
- povezovanje poslovnih ciljev in strategij s kadrovskimi viri,
- notranja analiza kadrovskih virov,
- napoved potreb po kadrovski virih,
- razvijanje poti in programov za kadrovske vire ter
- vrednotenje in ocena uresničevanja.

Kadri so najpomembnejši vir podjetij, zato kadrovski proces zajema celoto dogodkov in aktivnosti pri planiranju, sprejemanju in razvoju kadrov ter skrbi za fizične in psihične pogoje dela (Florjančič in Vukovič 1998, 13–16).

Z vidika ravnanja s kadrovskimi viri na projektu, ki je tema preučevanja, bomo upoštevali vse predhodno naštetih aktivnosti.

### **1.3 Predvidene metode obravnavanja**

Pri izdelavi diplomske naloge smo uporabljali naslednje metodološke prijeme:

- raziskave teoretičnih podlag človeških virov glede vloge kadrov v managementu projekta,
- uporaba teoretičnega znanja za pripravo predloga izboljšave vodenja projektov v nepridobitnih organizacijah, ki se ukvarjajo s turizmom.

Diplomska naloga je razdeljena na dva dela, teoretičnega in praktično-analitičnega.

Pri projektne delu smo se omejili na vodenje projektov v nepridobitni organizaciji, in sicer na to, kako se vključujejo zaposleni v razvojne projekte. Obravnavali smo prednosti in slabosti.

Za namen raziskave smo uporabili metodo razgovorov, metodo primerjanja in intervju, ki smo ga izvajali med zaposlenimi v nepridobitnih organizacijah, ki se ukvarjajo z razvojem turizma. Vprašanja, ki smo jih zastavili pri izvajanju intervjuja, so enaka za managerje in vodje projektov, predviden vzorec so štiri organizacije oziroma osem oseb.

Na osnovi raziskave in izvedbe analize smo podali predloge za izboljšave.

Zajeli smo nepridobitne organizacije na lokalni ravni (Turistična zveza TIC Nova Gorica, Lokalna turistična organizacija Bovec), na regionalni ravni (RRA severne Primorske) in na nacionalni ravni (Turistična zveza Slovenije).

V vzorec so zajete organizacije, za katere menimo, da v njih delujejo sposobni kadri, ki imajo izkušnje in znanje in nam bodo odgovorili na vprašanja in s tem prispevali h kakovostni na razreševanju kadrov v managementu projektov.

Predvidevamo omejitve pri dostopu do podatkov in informacij zaupnega značaja ter pri izbiri literature in avtorjev. Drugih omejitev ne predvidevamo.

## 2 TEORETIČNI DEL

### 2.1 Management projektov

Management projektov je proces spremembe vizije v realnost (Turner 2000, 69).

Je koncepcija vodenja, kjer se za čas trajanja projekta odredi centralna odgovornost za projekt, ki se na ustrezen način institucionalizira in organizira v obliki projektne organizacije (Hauc 2002, 169). Management projektov predstavlja planiranje, organiziranje in usmerjanje ter kontroliranje virov podjetja (Kerzner 2004, 4).

#### 2.1.1 Pojmovanje in opredelitev managementa projektov

V večini angleških držav se uporablja beseda management. Uporablja se tako v vsakodnevnem pogovornem jeziku kot v strokovnih publikacijah. Sicer lahko prevod besede management zasledimo v skoraj vseh jezikih. Če se osredinimo na nemško govoreči prostor, lahko ugotovimo, da je bilo nekaj poskusov poenotenja pojma management (v preteklosti je bila uporaba pojma management politično nesprejemljiva) z besedno zvezo upravljanje in vodenje. Pozneje so se uveljavili še naslednji termini »ravnateljstvo« (Lipovec, Rozman, Mihelčič), poslovodenje (Tavčar).

Veliko strokovnjakov, ki se ukvarjajo s področjem managementa, pa uporablja pojem management.

Danes nihče ne dvomi, da je management eden od najpomembnejših dejavnikov uspešnega podjetja. Zato obstaja v razvitem svetu izredno zanimanje za področje managementa. Zanimanje za management se kaže v poplavi znanstvenih in strokovnih del, managerskih šol, tečajev in raznih drugih oblik izobraževanja. Peter Drucker je pomembnost managementa opredelil z besedami, da je management »glavni vir razvitih držav in najpomembnejši vir nerazvitih« (v Certo 1992, 5).

V nadaljevanju je prikazanih nekaj opredelitev managementa iz strokovne literature: Certo (1992) definira management kot proces dela za doseganje organizacijskih ciljev s pomočjo sodelavcev in drugih organizacijskih virov.

Pri procesni opredelitvi managementa se pri opredeljevanju značilnosti funkcij managementa upoštevajo predvsem značilnosti poslovnih procesov. Večina nemško govorečih avtorjev razume in obravnava pomen managementa na dva načina:

- institucionalni in
- funkcionalni.

Z institucionalnim pomenom managementa so mišljeni vsi posamezniki in instance v organizaciji, ki imajo kompetence odločanja, usmerjanja in koordiniranja podrejenih.

Funkcionalni pomen obsega procese in funkcije, ki so povezane s postavljanjem ciljev in z zagotavljanjem pogojev za njihovo doseganje.

Izmed slovenskih avtorjev omenimo zgolj nekatere opredelitve.

Lipovec definira ravnateljstvo kot organizacijsko funkcijo in proces (Lipovec 1987, 136–137):

- ki omogoča, da (zaradi tehnične delitve dela) ločene operacije posameznih izvajalcev postanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja,
- ki svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja, katerega izvršilni in zaupniški organ je,
- ki to svojo nalogo opravlja s pomočjo drugih v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja.

Kovač pri definiranju managementa izhaja iz procesne opredelitve in poudarja posamezne funkcije managementa. Management obravnava kot proces planiranja, organiziranja, vodenja, kontrole ljudi in vseh razpoložljivih virov z namenom doseganja postavljenih ciljev (Kovač 1995, 23).

Možina navaja, da v slovenskem prostoru ne obstaja enoznačna sopomenka, zato pojem opredeljuje z vsebinskega vidika.

Management najpogosteje opredeljujemo kot ustvarjalno razreševanje problemov, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov za doseganje ciljev, opredeljenih s poslanstvom in vizijo podjetja. Gre za proces nenehnega usklajevanja dejavnikov zunanjega in notranjega okolja z namenom, da bodo uresničeni cilji, ki smo si jih zadali (Možina et al. 2002, 7).

### **2.1.2 Opredelitev managementa projektov**

Management projektov lahko obravnavamo širše v povezavi s procesi in managementom pred projektom in po njegovem končanju ali ožje kot management, ki je zadolžen za projekt (Hauc 2002, 168). Če ga obravnavamo v okviru projekta, mislimo s tem na management, ki skrbi za projekt in procese, to je od vzpostavitve projekta do njegovega konca. Management projektov naj bi povezali tudi s tem, kar nastane po koncu projekta, torej z vzdrževanjem in uporabo.

Doseganje poslovnih učinkov projektov je temeljna značilnost uspešnega managementa projektov

V projektno usmerjenih podjetjih deluje management projektov v celotnem procesu projekta, torej od ponudbenega postopka pri izvedbi projekta do primopredaje z naročnikom, za projektno usmerjena podjetja predstavljajo produkti prihodek in dobiček, za naročnika pa poslovne in druge učinke.

Tako je management projektov odgovoren za doseganje prihodkov in dobička podjetja ter soodgovoren za doseganje učinkov, ki jih je s projektom želel doseči naročnik projekta.

V managementu projektov so zastopane vse funkcije splošnega managementa, le da dobijo v luči projektov nekoliko drugačno obliko. Tudi management projektov lahko opredelimo kot povezanost usklajevanja, odločanja in delegiranja ali kot ciljno usmerjen proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja.

Planiranje pomeni določitev vseh aktivnosti v projektu, njihovo povezanost, trajanje, stroške in vire ter temelji v glavnem na tehniki mrežnega planiranja.

Za organizacijo projekta določamo skupine in posameznike, ki so odgovorni za izvedbo posameznih aktivnosti in opredeljevanja odnosov med sodelujočimi v projektu.

Organizacijska struktura mora biti prilagojena projektному delu, obenem pa mora omogočiti učinkovito povezanost z institucijo, v kateri poteka projekt. V projektu postane vodenje značilno za projektne skupine, time. Ti združujejo strokovnjake z različnih področij, prav tako pa projektne skupine ne ustrezajo klasični hierarhični ali poslovno-funkcijski organizacijski obliki institucij. Projektni manager mora sodelujoče v projektu ustrezno voditi, poskrbeti pa mora tudi za učinkovito komuniciranje in motiviranje. Tudi funkcija konstituiranja se nanaša na projektne aktivnosti, saj ugotavlja vsebinsko, terminsko in organizacijsko odstopanje dejanske izvedbe od planirane. Usklajevanje aktivnosti ima za uspešnost projekta ključno vlogo. Za odločanje v projektu je odgovoren manager projektov, vendar je za uspešno izvedbo pomembno, da v procesu odločanja sodeluje čim več udeležencev projekta, kajti le tako je mogoče izbrati za projekt najugodnejše rešitve. Manager projektov tudi delegira naloge,



odgovornosti in avtoriteto projektnim skupinam in posameznikom, ustrezno z zahtevami določenega projekta.

Razlika med splošnim managementom in projektnim je v tem, da splošni management deluje na procesih, ki obstajajo in so za njihovo izvajanje na voljo vsi potrebni viri. Management projekta pa deluje na podlagi procesov, ki jih ob pripravi zagona še ni, s planom projekta in zagonskim elaboratom se še oblikujejo (Hauc 2002, 172).

## **2.2 Projektno vodenje**

Projektno vodenje mora pri izvajanju projektov stalno iskati pravo ravnotežje med doseganjem treh ciljev: ustrezne kakovosti in karakteristik proizvoda ali storitve doseganjem planiranih stroškov in doseganjem rokov (Meredith in Mantel 1995, 2). Tehnike projektnega vodenja izvirajo iz vojske, kjer so se že v preteklosti srečali z več pomembnimi nalogami, ki jih niso mogli rešiti v tradicionalnih organizacijskih strukturah. Ko so videli uspešne modele iz vojske, so tudi v novejših vladnih področjih, zasebnem industrijskem sektorju, javnih službah in drugih organizacijah začeli uporabljati projektno vodenje za izboljšanje svoje učinkovitosti (Meredith in Mantel 1995, 1).

### **2.2.1 Opredelitev projekta**

Projekt predstavlja splet usmerjevalnih aktivnosti z definirano končno točko in omejeno življenjsko dobo. Projekt je enkraten proces, ima določen začetek in konec, natančno določene cilje, smoter in (običajno) proračun (Markič 2005, 5). Je enkratna aktivnost, katere cilj je nov učinek ali proizvod. Odgovornost za projekt je običajno dodeljena eni osebi, ki vodi projektni tim. Na projekt lahko gledamo z vidika samostojnega procesa, ki vsebuje aktivnosti in ima določene vhode in izhode.

Za planiranje in kontroliranje delovanja zahteva managerski proces usmerjenost, časovno determiniranost in enkratnost. Izvedba projekta zahteva interdisciplinarnost, v primeru razvojnih projektov pa je velikega pomena tudi tveganje. Projekt lahko obravnavamo kot zaporedje aktivnosti in opravil, ki imajo definiran začetni in končni datum.

Cilj teh aktivnosti, ki se izvajajo skozi več funkcij v organizaciji, mora biti dosežen v okviru zahtev, pri tem pa so uporabljeni človeški, finančni in drugi viri (Kerzner 2003, 2).

Dandanes v institucijah in splošno v družbi poteka vse več enkratnih procesov aktivnosti, ki od odgovornih zahtevajo, da se njihove izvedbe lotijo po vnaprej premišljenem postopku. Ta opredeljuje projektni načrt, ki je eden od učinkov faze priprave projekta.

Projekt je mogoče razdeliti na tri ravni (Turner in Simister 2000, 45):

- integrirana raven obsega opredelitev namena,
- strateška definira ključne dogodke projekta,
- taktična raven pa obsega določanje aktivnosti in njihovih povezav za izvedbo projekta.

Projekt je ciljno usmerjen, pot do cilja projekta je kompleksna in zahteva veliko znanja in drugih sredstev, glede na izvedbo je enkraten, sestavlja ga zaključena celota zaporednih in vzporednih dejavnosti (aktivnosti), ki so medsebojno povezane in prepletene; za njegovo izvedbo potrebujemo čas, poslovne ljudi in finančna sredstva; je

časovno omejen, saj ga izvedemo v določenem času in ima njegov začetek in konec. Za izvajanje projektov uporabimo začasno, fleksibilno organiziranost, ki jo po končanem projektu opustimo, saj za nove projekte oblikujemo novo strukturo.

V projektne načinu dela ima izredno pomembno vlogo tudi ekonomika projektov. Denarni tok, analiza prelomne točke in lastniški donos so pomembne zasnove, ki pa jih zasledujemo na strateški ravni institucije in so projektne managerju ponavadi dani.

Mera uspešnosti projekta na strateški ravni je na primer povečanje ekonomske vrednosti institucije, ki se poveča le, če prihodki, ki izvirajo iz izida projekta, presegajo popolnoma vse stroške projekta oziroma investicije.

Projekt pritegne ljudi z različnih strokovnih področij in jim omogoča sodelovanje na edinstven način. Prav ta raznolikost in fleksibilnost projektne dela je povod, da v organizacijah vedno več kompleksnih, enkratnih nalog razrešujejo na projektne način (Kovačič et al. 2000, 14).

Izvedba projekta je močno odvisna od timskega dela. Za preživetje, oziroma če želimo obdržati konkurenčni položaj na trgu, so projekti eden izmed načinov za uspeh.

### **2.2.2 Faze projekta**

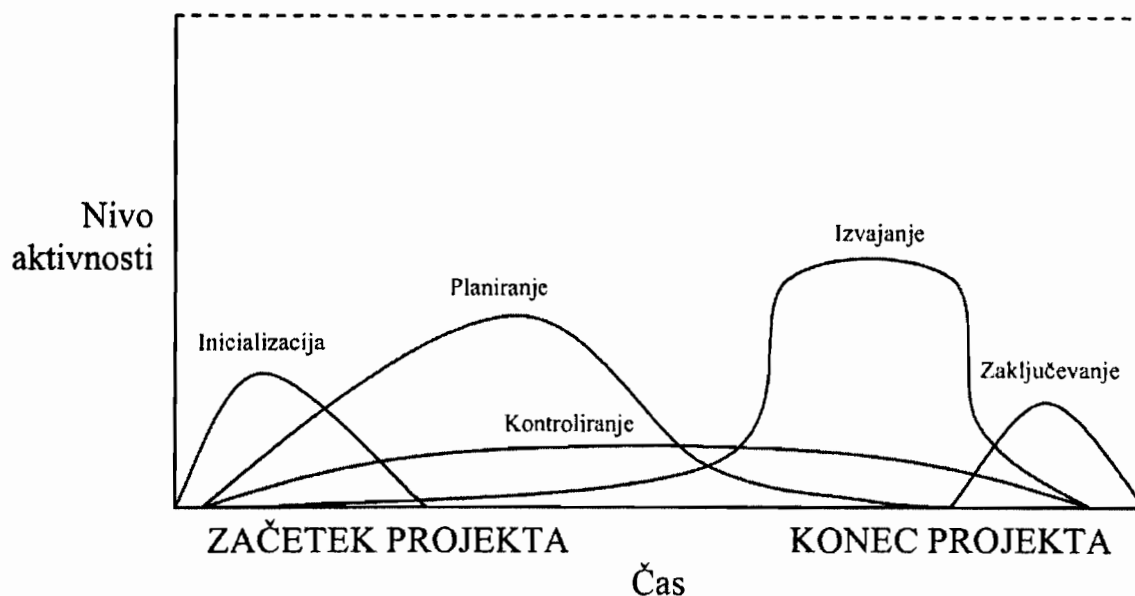
Vsak projekt ima njegov začetek in konec in s tem tudi življenjski cikel razdeljen na faze. Različni avtorji različno navajajo faze življenjskega cikla projekta, enotna delitev pa zaradi raznolikosti projektov ne obstaja. Faze se razlikujejo tako po številčnosti kot tudi po poimenovanju. Največkrat je življenjski cikel projekta razdeljen na štiri faze (Young 2001, 19), ki so:

- *Faza 1 – Definicija:*  
V neki točki mora biti identificiran začetek projekta, projekt pa mora biti definiran s soglasjem vseh tistih, ki so zainteresirani za njegove izide.
- *Faza 2 – Planiranje:*  
Namen procesa planiranja projekta je izpeljava realnega urnika, ki upošteva tudi razne omejitve, ki vplivajo na projekt.
- *Faza 3 – Izvajanje:*  
V tej fazi se uvede delo pri projektu, pri vseh sodelujočih mora biti zagotovljeno razumevanje plana in kontroliranja, prav tako je treba zagotoviti, da se kljub morebitnim spremembam delo izvaja pravočasno.
- *Faza 4 – Zapiranje:*  
V tej točki se pripravi stranko na prevzem izida projekta oziroma proizvoda, ki ustreza dogovorjenim zahtevam, identificirane so aktivnosti, ki se sledijo, zaključni se proces vrednotenja projekta.

### **2.2.3 Procesi managementa projektov**

Medtem ko faze življenjskega cikla projekta predstavljajo stanja, skozi katera projekt napreduje, predstavljajo procesi managementa projekta serijo aktivnosti, ki se izvajajo z namenom doseganja izida projekta. V realnem managementu projektov se aktivnosti izvajajo vzporedno, lahko se ponavljajo in lahko se dogajajo v različnih fazah projektne procesa (Turner in Simister 2000, 437).

**Slika 2.1** Prekrivanje procesov skozi življenjski cikel projekta



Vir: Nathan in Jones 2003, 73.

V življenjskem ciklu projekta obstaja pet procesov (slika 2.1) (Nathan in Jones 2003, 73):

- Inicialni proces predstavlja začetek projekta. V tem procesu se definira smotre, cilje in obseg projekta, določijo pravila in predpogodbe ter osebje na projektu.
- Proces planiranja je namenjen izdelavi delovnih planov in identifikaciji zadostitve projekta poslovnim potrebam. Planiranje projekta vključuje identifikacijo potrebnih izvedenih del za uspešen zaključek projekta, odločitve pristopa k tem delom, ocenitev in popis del in virov, planiranje proračuna projekta in definicijo standardov, ki jih je treba upoštevati. Vključuje tudi definicijo in planiranje obsega projekta, planiranje aktivnosti in njih zaporedje. V tem procesu se uporabljajo razna orodja in tehnike managementa projekta, kot so gantogrami, aktivnostne mreže, diagrami strukture organiziranosti, matrike odgovornosti idr.
- Proces izvajanja se osredinja na koordinacijo in organizacijo virov v razvoju produkta. Namen tega procesa je zagotoviti, da bo delo pri projektu opravljeno v skladu s planom.
- Kontrolni proces je osredinjen na elemente časa, stroškov, kakovosti in obsega. Tu se nadzirajo vsi štirje naštetni elementi, se primerjajo s planom, se medsebojno uravnavajo, identificirajo se razhajanja in povzemajo korektivni ukrepi, kjer je to potrebno. O vseh izpostavljenih spremembah v kontrolnem procesu se je treba sporazumeti in se uskladiti skozi celoten projekt.
- Proces zaključevanja je zadnji in se nanaša na zaključne aktivnosti. Izid projekta se integrira v organizacijo, poslovni sistem ali družbeno okolje, za katerega je bil izdelan.

Razpustijo se viri in se dodelijo drugim, izvede se komisijsko testiranje. Projekt se oceni in izdelava se zaključno poročilo.

### *Inicialni proces*

Inicialni proces pomeni začetno fazo projekta, od katere je odvisen njegov uspeh. Vhodi v ta proces so opis produkta, strateški plan, merila za izbiro projekta in zgodovinske informacije. Izhodi pa so naročilo projekta, določitev managerja projekta, zahteve in predpostavke ter pogodbe. Pri tem se v procesu uporabijo metode za izbiro projekta in ekspertne analize. Naročilo projekta je organizacijski dokument in kot rezultat formalne potrditve projekta vključuje predvsem naslednje elemente (Rozman 2004, 32):

- naziv projekta,
- opis obstoječega stanja in problema,
- namen, cilje in opis projekta,
- managerja projekta in druge sodelavce,
- zaključni rok in mejnike projekta,
- predvidene stroške ter omejitve projekta.

Najboljše organizacije se zavedajo, da projekti propadejo na začetku in ne na koncu, kar pomeni, da je treba iskati vzroke za propad projekta v katerikoli fazi življenjskega cikla v inicialnem procesu zaradi slabo oziroma nejasno definiranih elementov tega procesa.

### *Proces planiranja*

Uspešen projekt se ne zgodi kar sam od sebe, treba je izvesti mnogo aktivnosti, ki morajo biti smiselno urejene. Planiranje je proces urejanja kaosa v kompleksnem okolju projekta, kjer se nenehno dogajajo spremembe. Najenostavneje lahko proces planiranja opišemo z vprašanji (Young 2001, 85):

- Katere aktivnosti je treba izvesti?
- Kdaj je te aktivnosti treba izvajati?
- Kdo so akterji v posameznih aktivnostih?
- katero opremo in orodja potrebujemo?
- Česa ne bomo izvajali?

Manager projekta mora s projektnim timom doseči pravočasno izvedbo projekta s stroški, ki jih omogoča proračun projekta in z zahtevano kakovostjo. Namen projektnega planiranja je:

- zmanjšati tveganje in negotovost na minimum,
- uveljaviti standarde izvedbe,
- zagotoviti strukturirano osnovo za izvršitev del,
- uveljaviti postopke za učinkovito izvedbo nadzorovanja del,
- zagotoviti želene izide v minimalnem porabljenem času.

Vedno se pojavlja vprašanje, kje začeti s planiranjem. Imamo tri osnovne možnosti in varianto kombiniranja prvih dveh spodaj naštetih:

- od zgoraj navzdol, kjer se osredotočimo na osnovne gradnike dela, ki ga je treba opraviti,
- od spodaj navzgor, kjer je najprej treba identificirati vse aktivnosti, ki se bodo pojavile v projektu,

- tretja možnost je, da začnemo pri koncu projekta oziroma pri datumu zaključka projekta in se vračamo proti začetku, vendar je ta možnost izpostavljena večjemu tveganju (Young 2001, 85).

V procesu planiranja se uporabljajo različna orodja in tehnike, namenjene lažjemu in preglednejšemu planiranju. Pomembnejša med njimi so (Young 2001, 85):

- Ganttov diagram oziroma gantogram predstavlja razred diagramov, v katerih se napredek oziroma sekvenca aktivnosti oziroma virov v vertikalni smeri križa s časom v horizontalni smeri.
- Struktura členitve dela – WBS (Work Breakdown Structure) je na primer izvorno orientirano »družinsko drevo«, ki kaže nivojsko delitev predvidenih del.
- Metoda kritične poti – CPM (Critical Path Method) je metoda mrežnega programiranja oziroma planiranja, ki se ukvarja z analizo posameznih aktivnosti v projektu, kjer nas zanima, koliko časa posamezne aktivnosti trajajo, kdaj se pričnejo in zaključijo, koliko virov potrebujejo, s kakšnimi stroški bodo izvedene itd.
- Metoda ocenjevanja projekta – PERT (Program Evaluating and Review Technique) je prav tako mrežna analiza, ki pa je usmerjena v dogodke in poskuša odgovoriti na vprašanja, kdaj in s kolikšno verjetnostjo se bodo posamezni dogodki oziroma mejniki v projektu izvedli.

Ob zaključku procesa planiranja in začetku izvajanja projekta vsebuje dokumentacija planiranja naslednje (Young 2001, 117):

- seznam ključnih stopenj projekta,
- logični diagram projekta,
- graf odgovornosti za ključne stopnje projekta,
- po možnosti tudi graf odgovornosti v vsaki ključni stopnji projekta posebej,
- zapisnik mnenj za vsako ključno stopnjo,
- optimiziran gantogram ključnih stopenj in podrobnejše gantograme vsaj začetnih ključnih stopenj,
- aktualen zapis tveganj pri projektu,
- modele obvladovanja še neznanih tveganj,
- določen proračun, namenjen projektu.

### *Proces izvajanja*

Proces izvajanja vsebuje sedem interaktivnih pod procesov (Nathan in Jones 2003, 234), ki so:

- Izvajanje projektnega plana, ki pomeni izvrševanje aktivnosti in nalog z namenom zadoščanja ciljem tega plana.
- Zagotavljanje kakovosti določa izvrševanje projekta na način, ki zadošča postavljenim standardom.
- Razvoj tima vsebuje razvoj strokovnega znanja celotnega tima kot tudi posameznika v timu.
- Distribucija informacij zagotavlja pravočasno informiranost investitorjev. V ta namen se organizirajo sestanki o napredovanju projekta.
- Povpraševanje, po katerem se pridobivajo ponudbe potencialnih dobaviteljev.
- Izbira virov je ključni korak dobaviteljev, pri katerih bodo kupovali.
- Administriranje pogodb predstavlja obvladovanje odnosov z dobavitelji.

### *Kontrolni proces*

Kontrolni proces je časovno neodvisen. Izvaja se praktično skozi celoten življenjski cikel projekta. Začne se že v času inicializacije projekta in se konča s procesom zaključevanja. Vhodi v ta proces so projektni plan, izvršna poročila in zahteve po spremembah, izhodi pa prenovljen projektni plan, korektivni ukrepi in pridobljena znanja (Nathan in Jones 2003, 262).

V samem kontrolnem procesu se izvajajo meritve izvajanja projekta in dodatno planiranje. Pri tem se uporablja informacijsko komunikacijski sistem za management projekta, sistem kontrole sprememb in konfiguracijski management, ki je pod sklop sistema kontrole sprememb. Management projekta izvaja kontrolno analizo projekta na podlagi naslednjih osnovnih vprašanj (Hauc 2002, 248):

- Ali so aktivnosti izvedene v načrtovanih rokih?
- Ali je izvedba aktivnosti v planiranih stroških?
- Ali je izvedba aktivnosti v okviru planiranih obremenitev virov?
- Ali je dosežena predvidena kakovost učinka in ali so cilji projekta ogroženi?

Kontrolni proces je torej osredinjen na časovno, stroškovno in kakovostno komponento ter na obseg projekta.

### *Proces zaključevanja*

Zadnji proces je zaključevanje projekta. Planiranje za zaključevanje je treba izvesti še pred pričakovanim datumom zaključitve. V procesu zaključitve oziroma zapiranja projekta v glavnem ločimo tri področja (Silverman 1996, 290):

- zunanje predstavlja odnos uporabnik, kjer je treba dobiti potrditev prejemnika izidov projekta o doseženih ciljih projekta in določiti opravila, ki jih je še treba storiti za uspešno zaključitev;
- notranje predstavljajo funkcijske potrebe znotraj organizacije, ki se nanašajo na notranjo razporeditev osebja na projektu za zaključne in druge naloge po končanem projektu, kompletiranje testnih poročil in ostale dokumentacije, razporeditev ostalih virov idr.;
- sam projekt oziroma povzetek projekta, kjer se določi, kakšna so bila pričakovanja od projekta, spremembe, ki so nastale med potekom projekta in doseženi izidi.

### **2.2.4 Opredelitev vodenja projektov**

Človeštvo ima vedno več znanja za razreševanje težav v zvezi z razvojem, s proizvodanjem in distribucijo izdelkov in storitev, potrebe kupcev so vedno bolj kompleksne in mednarodni trgi zahtevajo različne odločitve. Tem izzivom klasično vodenje ni kos in zato se je pojavilo projektno vodenje. Projektno vodenje mora pri izvajanju projektov stalno iskati pravo ravnotežje med doseganjem treh ciljev: ustrezne kakovosti in lastnosti izdelka ali storitve, doseganjem planiranih stroškov in doseganjem rokov (Merdith in Mantel 1995, 2).

Vodenje kateregakoli procesa, tudi projektnega, poteka po fazah, katerih izvajanje zagotavlja učinkovito delo. Te faze so (Bizjak 1996, 174):

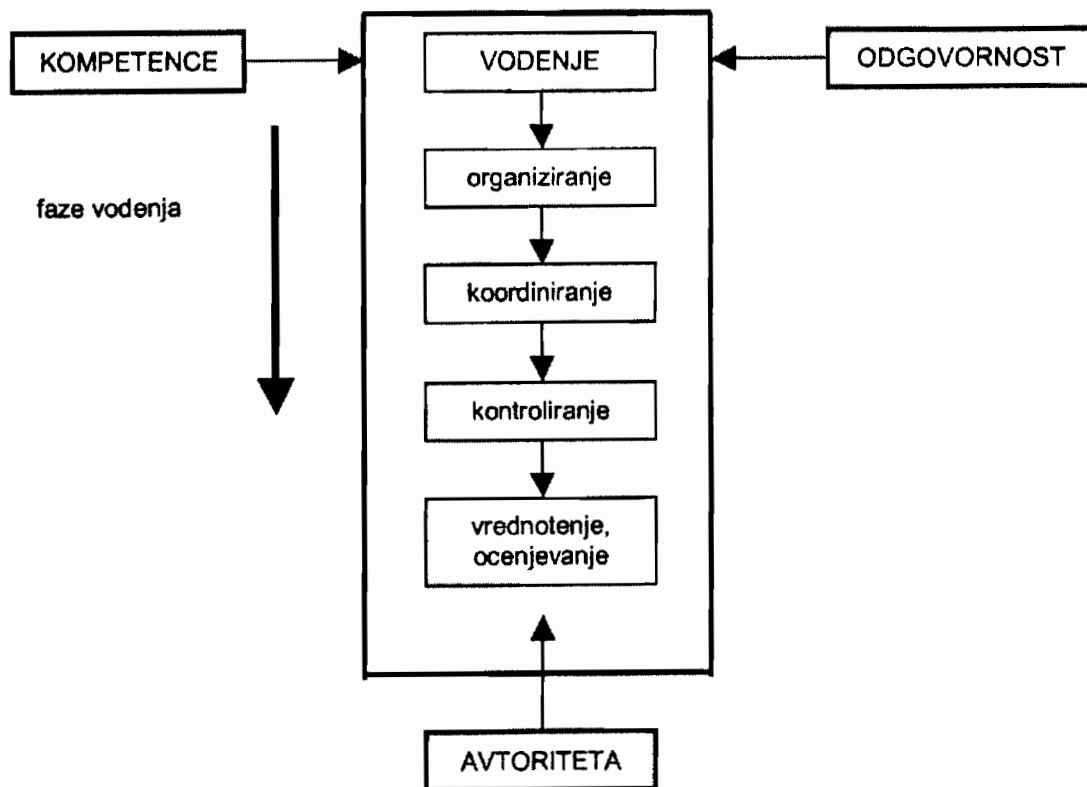
- organiziranje,
- koordiniranje,

- kontroliranje,
- vrednotenje in ocenjevanje.

Pod organiziranjem razumemo pripravo aktivnosti in potrebnih virov v medsebojni povezavi s ciljno usmerjenim procesom projekta. Koordiniranje je usklajeno delovanje vseh aktivnosti na poti k skupnemu končnemu cilju. Kontroliranje pomeni preverjanje poteka del in doseganje vmesnih ter končnih ciljev. Vrednotenje in ocenjevanje pomeni ugotavljanje doseganja ciljev v kvantitativnem in kvalitativnem pogledu.

Vodja mora zagotoviti potek zgoraj navedenega procesa. Da je to mogoče, mora biti pooblaščen za vodenje. Pravimo, da morajo biti kompetence in odgovornosti usklajene. Da bi bil vodja kompetenten za vodenje določenih del, mora imeti avtoriteto; prav tako ne more sprejemati odgovornosti brez avtoritete. Avtoriteta je torej pogoj za pridobitev kompetenc in sprejemanje odgovornosti, odvisna pa je od pooblastil, kompetenc, osebnosti in znanja (Bizjak 1996, 175).

**Slika 2.2** Pogoji za vodenje



Vir: Bizjak 1996, 175.

Manager projekta naj bi bil polno odgovoren za projekt. V praksi pa je lahko tudi drugače. Manager projekta je z izvajanjem njegovih nalog sicer polno odgovoren za projekt, projektni način pa mu lahko priznava ali pa razume njegovo vlogo nekoliko drugače.

Govorimo o formalni in dejanski vlogi managerja projekta. Dejansko je manager projekta lahko opazovalec in poročevalec, planer projekta, koordinator, vodja projekta, manager projekta, manager projekta kot vodja čiste projektne organiziranosti, funkcijski vodja projekta.

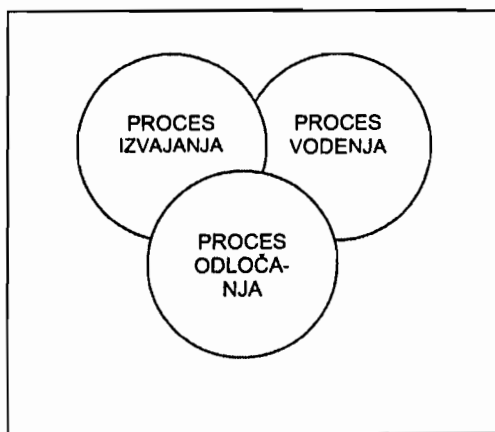
Nesporno je, da sta edini primerni vlogi le manager projekta ali manager projekta na čelu čiste projektne organiziranosti. Ostale oblike so manj primerne ali celo neprimerne (Hauc 1995, 55).

Vodja projekta mora imeti potrebna pooblastila za vodenje, iz česar izhaja tudi odgovornost za izvedbo projekta. Imeti pa mora tudi ustrezno znanje. Znanje razumemo na tem mestu v širšem pomenu, predvsem pa je potrebno ustrezno (Bizjak 1996, 175):

- metodološko znanje, ki zajema poznavanje metodologije in metod dela;
- specialistično znanje, ki zajema poznavanje konkretnega problema.

Proces vodenja ni edini proces, ki poteka v projektu (tu razumemo proces izvedbe v širšem pomenu, od zasnov do realizacije). Poleg vodenja je namreč treba zagotoviti tudi proces izvajanja ter proces odločanja in sprejemanja. Večkrat so ti delni procesi povezani in se prekrivajo, zato jih lahko ponazorimo s sliko (slika 2.3).

**Slika 2.3** Proces izvedbe projekta



Vir Bizjak 1996, 180.

Vodenje projekta je uspešno, kadar doseže cilje projekta (Kerzner 2003, 6):

- v predvidenem času in pravem časovnem obdobju,
- v okviru predvidenih stroškov,
- s pričakovanimi tehnikami,
- z uspešno uporabo dodeljenih virov,
- z minimalnimi odstopanji.

V okviru procesa vodenja skušamo na ljudi vplivati, jih usmerjati ali kako drugače doseči, da bi delo opravili kar najbolje (Lipičnik 1998, 312). Pri tem uporabimo različne bolj ali manj uspešne tehnike oziroma slog vodenja. Organiziranje dela pomeni nenehno celovito proučevanje delovnega procesa, aktivnosti in problemov ter iskanje primernih poti, metod in načinov dela, ki vodijo v doseganje zastavljenih ciljev, pa najsi gre pri tem za lastno delo, delo v skupini ali delo v organizaciji. Organiziranje dela lahko tako ločimo glede na različne ravni opravljanja dela v organiziranju samega sebe, organiziranje drugih in organiziranje dela v večjih ali manjših organizacijskih enotah znotraj organizacije (Lipičnik 1998, 309).

Pri proučevanju vodenja se pojavljata pojma pristop in model, ki pa nista sinonima. Medtem ko slednjega opredelimo kot posebno obliko povezanosti različnih variabel, ki



pomembno vpliva na obliko povezanosti vseh drugih variabel (Možina 1994, 22). Slog vodenja pa je vzorec vodenja, ki ga manager sodelavec uporablja pri delu z ljudmi in ga ti sprejmejo ter kaže podobne odzive v podobnih situacijah in razmerah (Možina 1994, 28).

Obstajajo štiri različne zamisli oziroma pristopi k proučevanju vodenja (Partington v Turner in Simister 2000, 746):

- Značilnostni pristop zagovarja teorijo, da imajo uspešni vodje enake prirojene lastnosti in kakovosti. Predpostavlja torej, da so uspešni vodje rojeni ne narejeni. Namen teorije je izbira vodij, katerih lastnosti se ujemajo s predvidoma želenimi generičnimi lastnostmi.
- Vedenjski pristop izpostavlja obnašanje vodij, ki je lahko bolj demokratično ali bolj avtokratično.  
Po tej teoriji se je vodenja mogoče naučiti in ni prirojeno, kot to zagovarja predhodna teorija. Pojavljata se dve dimenziji vodenja, ena je usmerjenost k delu, druga pa usmerjenost k ljudem. V koordinatnem sistemu obeh dimenzij tako najdemo timski management, ko sta obe komponenti visoko zastopani, nemočni management, ko sta obe komponenti nizko zastopani, ko je usmerjenost k delu visoka, k ljudem pa majhna, imamo avtoritativni management, in klubski management v nasprotnem primeru.
- Kontigenčni pristop je zasnovan na ideji »odvisno«, kar pomeni odvisno od situacije. Ta pristop torej upošteva odvisnost učinkovitosti vodenja od situacije. Najprej se ocenijo karakteristike vodje, zatem se ovrednoti situacija s ključnimi kontigenčnimi spremenljivkami in se v zadnjem koraku išče skupne točke vodje in situacije.
- Vizionarski pristop se osredinja na pojav mnogih uspešnih organizacij, ki so bile pod vplivom vizionarskih oziroma karizmatičnih vodij. Vizionarski vodje so sposobni združiti njihove ideje z ostalimi in pod vplivom višjih ciljev preseči individualne interese.
- Komponente transformacijskega vodje so karizma, inspiracija, intelektualna stimulacija in individualna pozornost.

Vodenje je treba prilagajati značilnostim konkretne organizacije in pri tem ni nujno, da vodja uporablja le en način (Možina 1994a, 25). Celó zaželeno je uporabljati več različnih načinov vodenja, prilagojenih dani situaciji, ki je odvisna od različnih skupin, posameznikov, nalog in ciljev.

Osnova avtokratskega modela vodenja je moč, vodstvena umirjenost pa je k avtoriteti.

Pasivno sodelovanje je značilno za skrbniški model, katerega temelj je ekonomski vir. Akterji so usmerjeni k denarju, varnosti in ugodnostim. Status in priznanje sta potrebi, ki zadovoljujeta podporni model.

Kolegialno-demokratični model temelji na partnerstvu, ta pa predstavlja najvišjo stopnjo zadovoljitve potreb.

### **2.2.5 Obvladovanje projektnega časa v projektu**

Obvladovanje s projektnim časom pomeni zagotovitev, da bo projekt zaključen v predvidenih časovnih omejitvah. Za večino ljudi je čas vir, ki za vedno izgine, ko je izgubljen ali napačno izrabljen, managerju projekta pa predstavlja omejitev. Da je

omejitev mogoče spremeniti v vir, je treba uporabiti učinkovite načine za obvladovanja časa (Kerzner 2003, 274).

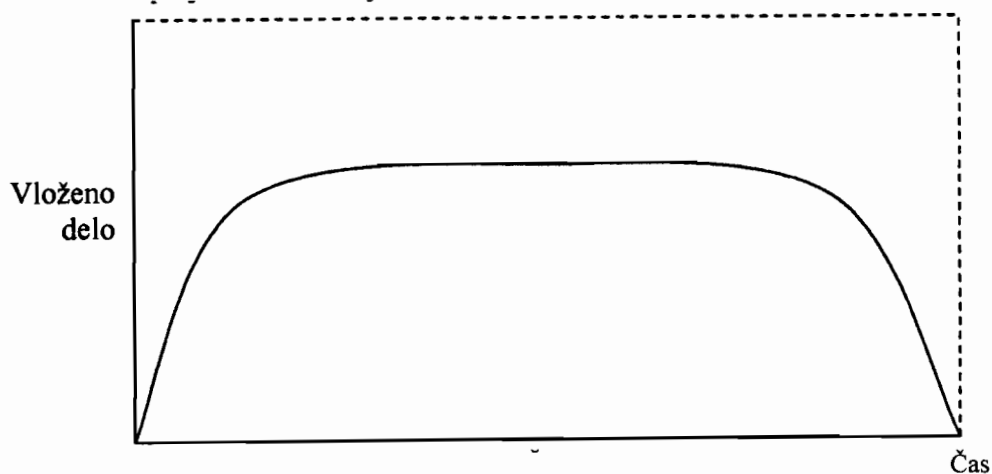
Lahko povzamemo osnovne koncepte in strategije obvladovanja časa (Badiru 1996, 85):

- post aktivnosti: prednost osredinjenja na samo aktivnost v primerjavi z osredotočenjem na pričakovani aktivnosti,
- pravilo 80/20: 80 % pozitivnih rezultatov pridobimo z 20 % potrebnih aktivnosti,
- 20 % skupne vrednosti je pridobljene z 80 % prizadevanj in 80 % časa se porabi za 20 % aktivnosti z dodano vrednostjo,
- prioritete: prednost klasificiranja aktivnosti po pomembnosti v primerjavi s klasifikacijo po nujnosti,
- planiranje: dosledno planiranje prinese boljše in hitrejše učinke kot ne planiranje,
- urnik: verjetnost pojava dogodka na urniku je večja kot tistega, ki ga na urniku ni,
- roki: postavitve rokov vzbuja akcijo in odpravlja zavlačevanje,
- združevanje: sestavljanje podobnih opravil omogoča hkratno pridobitev rezultatov učinkov ,
- dnevno obvladovanje časa: obvladovanje časa z vsakodnevno razjasnitvijo ciljev.

Med ovire učinkovitega obvladovanja časa lahko uvrstimo med drugim presojo, slabo komuniciranje, pomanjkanje orodij, močne meje med funkcijami , preveliko namenjanje pozornosti podrobnostim, spreminjanje prioritet, pomanjkanje nedvoumne organiziranosti in poslovne strategije, nejasen proračun, uvajanje neizkušenih članov tima, zunanje motnje, kot so nenadzorovani obiski in telefonski pozivi, iskanje podatkov in informacij, pretirano pisanje in birokracija, preobremenjenost z aktivnostmi, ki niso del projekta, nejasen cilj projekta (Young 2001, 171).

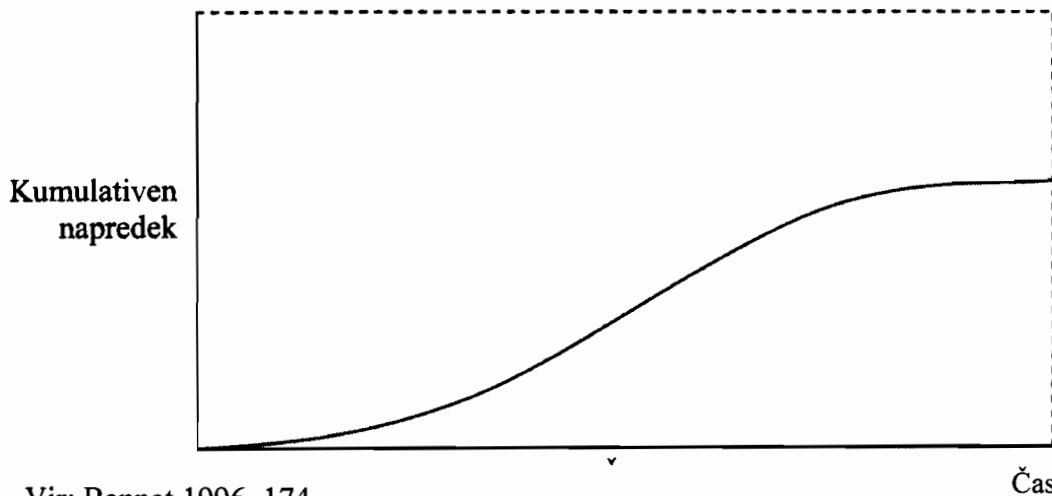
Produktivni učinek večine ljudi je 80 % razpoložljivega časa oziroma dejanska dela le štiri dni v tednu (Young 2001, 172). To je koristno upoštevati tako pri planiranju projekta kot pri določitvi zaključenega roka.

**Slika 2.4** Dovršitev projekta kot funkcija časa – vloženo delo skozi čas



Vir: Bennet 1996, 174.

**Slika 2.5** Dovršitev projekta kot funkcija časa – kumulativen napredek skozi čas



Vir: Bennet 1996, 174.

### **2.2.6 Stroški projekta**

Za začetek dela na projektu, je nujno pridobiti vire, s katerimi bo delo opravljeno. Ko poslovodstvo odobri predračun projekta, razporedi vire v organizaciji, saj je predračun dejansko plan za razporejanje virov. Predračun je bistvu plan aktivnosti projekta v drugi obliki, saj so aktivnosti, ki jih je potrebno izvesti za dokončanje objekta izražene v obliki stroškov – cenovno izraženih potroškov prvin poslovnega procesa. Vendar pa predračun ni le podaljšek plana ali način izražanja organizacijske politike organizacije – je tudi kontrolni mehanizem, saj služi kot standard za merjenje razlike med planiranimi in dejansko porabljenimi viri (Meredith in Mantel 1995, 287–288). Zato mora biti predračun projekta razumen, dosegljiv in temeljiti mora na dogovorjenih stroških in planu dela na projektu (Kerzner 1992, 816).

Pri pripravi predračunov moramo napovedati, katere vire bo projekt potreboval, potrebno količino vsakega, kdaj bodo potrebni in koliko bodo stali. Navadno imajo v organizaciji oddelke kalkulacij, ki imajo podrobne podatke o materialih in storitvah, njihovi porabi, cenah...Priprava predračunov projektov je zahtevnejša od priprave predračunov bolj stalnih dejavnosti v organizaciji, saj se pripravljalec predračunov ne more zanašati na tradicijo. Je pa koristno pregledati podatke o podobnih projektih, saj nam lahko razkrijejo usmeritve za pripravo predračunov (Meredith in Mantel 1995, 290–291).

Pri pripravi predračunov pripravljamo različne metode, in sicer:

- metodo od zgoraj navzdol – pri njej najvišje in srednje poslovodstvo zbere podatke in izkušnje o podobnih aktivnostih v preteklosti in pripravi oceno stroškov za celoten projekt. To oceno potem vodje na nižjih nivojih razporedijo na predračune nižjih ravni, za posamezne aktivnosti. Pri tej metodi redko pride do pogajanj, saj vodje na nižjih nivojih le težko uveljavijo svoje želje po večjih predračunih;
- metodo od spodaj navzgor – pri tej metodi se popiše elementarne aktivnosti na projektu, se določi njihove predračune in se jih sešteje. Tako dobimo skupne direktne stroške projekta. Projektni vodja temu doda še določene indirektno stroške, rezervo za nepredvidene stroške in dobiček in tako dobimo predračun projekta;

- predračunavanje z dogovarjanjem – podrejeni po posvetu z vodjem projekta pripravijo predračune za posamezna opravila, potem pa jih predlagajo svojim poslovno – funkcijsko nadrejenim, ki jih proučijo in predlagajo spremembe. Ta proces se ponavlja, dokler ni predračun na vseh nivojih usklajen (Meredith in Mantel 1995, 291–297).

Običajno organizacije pripravljajo predračune po naravnih vrstah stroškov (plače, potni stroški, stroški materiala, stroški storitev ...). Pri projektih pa je smiselno pripraviti predračun po aktivnostih (Meredith in Mantel 1995, 297).

### **2.2.7 Obvladovanje tveganja pri projektih**

Z vidika managementa projektov lahko tveganje opredelimo z eno od štirih kategorij (Kliem in Lundin 1997, 16):

- ceno oziroma stroški, ki predstavljajo tveganje proračuna projekta,
- planom, katerega tveganje je doseganje zastavljenega plana,
- kakovost, kjer se tveganje nanaša na tehnična vprašanja, in
- ljudmi, ki so posredno in neposredno vpleteni v projekt.

Ne glede na kategorijo tveganja pa nekatere okoliščine povečujejo izpostavljenost projektov tveganja. Mednje štejemo (Kliem in Lundin 1997, 16):

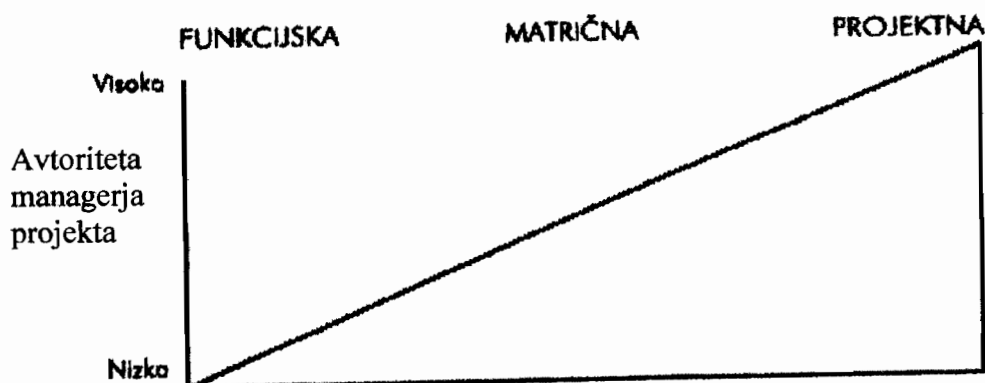
- velikost tima, pri čemer večji tim predstavlja težjo koordinacijo in komunikacijo, ne pomeni pa povečane in boljše produktivnosti;
- tehnično kompleksnost, ki predstavlja izzivalnost cilja, bolj izzivalni cilj pa pomeni več možnosti za neuspeh;
- stabilnost managerske strukture pomeni tudi stabilnost zastavljenih ciljev, pogosto menjajoča se vodstvena struktura pa pogosto vodi v spreminjanje prioritet, taki pogoji tako ustvarijo veliko možnosti za neuspeh projektov; planiranje je skoraj nemogoče;
- stabilnost tržnih pogojev si lahko predstavljamo kot streljanje v premično tarčo, kjer se okno priložnosti lahko premika, da bi bilo mogoče doseči časovno ustrezne izide; v primeru velikih ciljev projekta in majhnega tržnega okna je tveganje veliko;
- strokovnost in izkušnost tima, ki mora biti za izvajanje projektnih nalog visoka, da se izognemo povečanemu tveganju za neuspeh, zato je treba paziti, da pri projektu ni preveč sodelavcev, ki se morajo realizacije njim zaupnih nalog šele naučiti.

Zgoraj našteje kategorije in okoliščine je treba upoštevati za uspešno obvladovanje tveganja.

## **2.3 Pojmovanje in značilnosti struktur organiziranosti**

Ustvariti organizacijsko strukturo, ki bo podpirala projekte, ni lahko delo. Vsak projekt se zgodi namreč samo enkrat, zahteva edinstveno mešanico ljudi in ima edinstveno strukturo za poročanje. Pojavlja se vprašanje, kakšno strukturo organiziranosti naj zasnuje organizacija, da bo trajala tudi po končanju projekta. Kot reakcija na projekte so se skozi leta izoblikovale različne strukture organiziranosti. Slika 2.6 prikazuje celoten spekter struktur organiziranosti, od tistih, ki so bolj naklonjene nenehno pojavljajočim se nalogam, do tistih, ki bolj podpirajo projekte.

**Slika 2.6** Prikaz spektra struktur organiziranosti



Vir: Verzuh 1999, 26.

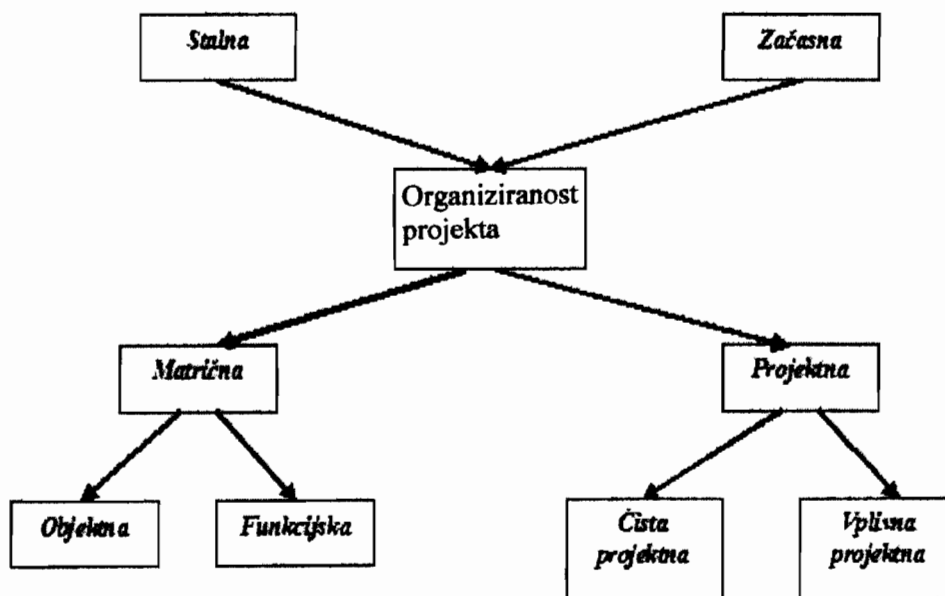
Vsak od prikazanih tipov struktur organiziranosti ima njene prednosti in pomanjkljivosti, ki so pogojene z dodeljevanjem dela specializiranim skupinam znotraj podjetja, s koordinacijo med temi skupinami in z avtoriteto managerjev na različnih ravneh podjetja.

### **2.3.1 Organiziranost projektov v organizaciji**

Vsaka organizacija ima notranjo strukturo organiziranosti, ki je bolj ali manj stalna, saj se praviloma spreminja le ob reorganizacijah. V literaturi zasledimo več tipov struktur organiziranosti organizacije, v povezavi s tematiko projektne načina dela pa se osredinimo le na osnovne vrste struktur organiziranosti, in sicer na funkcijsko, projektno in matrično strukturo organiziranosti (Levine 2002, 14).

Najpogostejše oblike organiziranja projektov je moč predstaviti s sliko 2.7, saj se stalna in nestalna organizacijska oblika projekta oblikuje v odvisnosti od pogostosti poteka projektov v določenem podjetju. Če so projekti pogosti, dejavnost in organiziranost zahtevata, da si prizadevamo k uvedbi stalne strukture organiziranosti. Nestalna oblika organiziranja projektov zadostuje za izvedbo enkratnih projektov. Stalno ali začasno strukturo organiziranosti pa je treba uskladiti z obstoječo organiziranostjo poslovnega sistema (Bizjak 1996, 185).

**Slika 2.7** Prikaz oblik organiziranosti projektov



Vir: Bizjak 1996, 185.

Management organizacije ima določeno svobodo pri oblikovanju in prilagajanju organizacijske strukture. Toda to svobodo mu omejujejo globalne družbene vrednote, zahteve tehnologije in drugi zunanji in notranji vplivni dejavniki za organiziranje struktur.

Potrebe in zahteve zaposlenih postavljajo vodstvu tudi meje v svobodi organiziranja strukture. Čim bolj je vodstvo uspešno v prilagajanju organiziranja strukture, tem bolj je organizacijska struktura prilagodljiva (Možina et al, 1994, 379).

#### *Funkcijska struktura organiziranosti*

Najstarejša struktura organiziranosti je funkcijska struktura. Gre za hierarhično oziroma navpično organiziranost, v kateri se izvajajo predvsem manjši projekti.

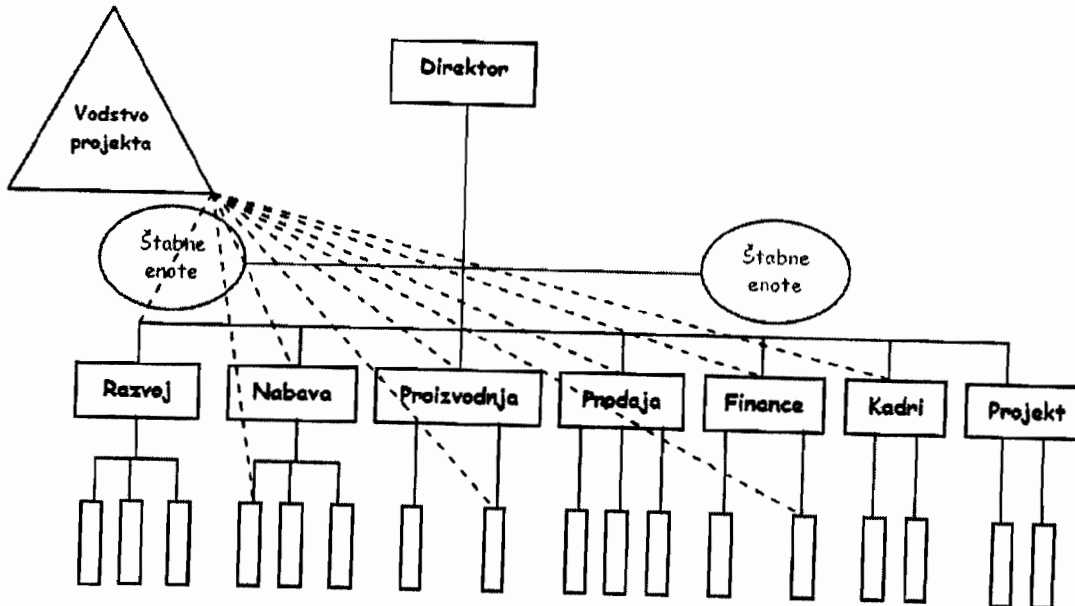
Prednost funkcijske strukture organiziranosti je predvsem v njeni racionalnosti. Naloge se opravljajo pod enim vodjem, kar povzroča manjše stroške, povečuje specializacijo in profesionalizacijo ljudi. Funkcijska struktura organiziranosti je primerna predvsem za stabilno okolje, v nestabilnem okolju pa se pokažejo njene pomanjkljivosti. Funkcijska struktura organiziranosti ni prilagodljiva na spremembe, komuniciranje je počasno, odločitve se sprejemajo in uresničujejo počasi, izidi razvojnega dela se težko prenašajo v proizvodnjo itd. Slabosti funkcijske strukture organiziranosti so začeli postopno odpravljati z organiziranjem štabnih enot na funkcijskih in srednjih ravneh. Štabne enote pripravljajo odločitve, nimajo pa pravice odločanja oz. poseganja v kontinuiteto proizvodnje oz. poslovanja (Možina et al, 2002, 418–419).

Za funkcijsko organiziranost je značilno (Markič 2005, 16):

- ni posebej ločenih projektov,
- enostavno komuniciranje,
- centralizirano obvladovanje,
- za majhne spremembe in projekte,

- sodelovanje specialistov iz funkcij,
- relacije vodje projektov / vodje funkcij,
- medfunkcijskega komuniciranja ni.

**Slika 2.8** Prikaz funkcijske strukture organiziranosti in elementi projekta



Vir: Možina et al. 2002, 387.

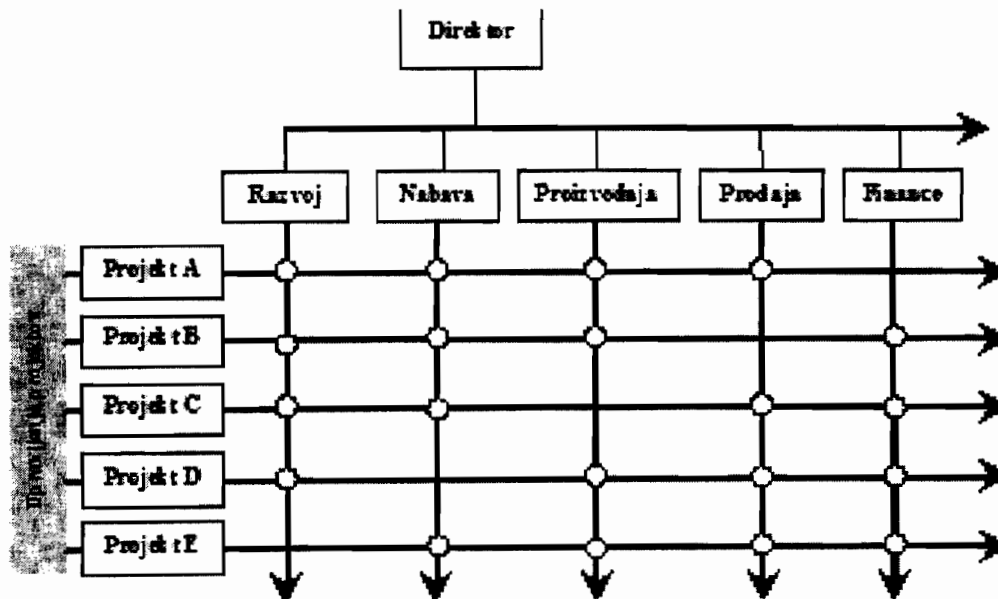
Pomanjkljivost poslovno-funkcijske organizacijske strukture z elementi projekta je manjša in običajno ne razmejena odgovornost za projekt, saj jo je zelo težko opredeliti, ker se izvajanje deli z enega delovnega področja na drugo, pri čemer je na vsakem področju odgovoren nekdo drug. Štabna projektna organiziranost je ustrezna v primerih, ko se projekti izvajajo redkeje, saj ne zahteva spreminjanja stalne organiziranosti, ter pri izvajanju manjših in krajših projektov, pri kateri stroškovni in rokovni vidiki niso tako odločilni.

#### *Projektno-matrična struktura organiziranosti*

Projektno matrična struktura organiziranosti je najbolj pogosta organizacijska razrešitev obvladovanja projektov, zato se uveljavlja predvsem v tistih organizacijah, kjer se izvaja več manjših projektov hkrati. Ti projekti se organizacijsko povežejo med seboj, zato je bistvo projektno-matrične strukture organiziranosti, da so poslovno-funkcijske enote stalne in da so člani projektne skupine ali tima v teh enotah redno zaposleni, na projektih pa delajo le po potrebi (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 160).

Pri projektno-matrični strukturi organiziranosti so posamezni elementi funkcijske strukture podjetja angažirani na projektih, ki tečejo v organizaciji oziroma organizacija na njih sodeluje, vsak s svojo specifično nalogo in odgovornostjo. Pomembno za delovanje te strukture organiziranosti je, da so interesi projektov postavljeni pred interese drugih funkcijskih enot iz funkcijske strukture podjetja. Ti naj skrbijo predvsem za specialistično usposobljenost svojih članov, ki bodo sodelovali v različnih projektih timih.

Slika 2.9 Prikaz projektno-matrične strukture organiziranosti



Vir: Možina et al. 2002, 391.

Na kratko lahko značilnosti projektno-matrične organiziranosti projektov strnemo v naslednjih alinejah (Markič 2005, 18):

- za kontinuirano porajanje projektov,
- enovita funkcija projekta,
- strokovni sodelavci izven organizacije,
- fizična ločenost od ostalih funkcij,
- dvojnost poročanja,
- močna podjetniška kultura,
- politika in poklicni razvoj sodelavcev.

Projektno-matrična struktura organiziranosti ima zaradi izrazite povezanosti z vsemi oddelki v obstoječi strukturi podjetja številne prednosti in slabosti.

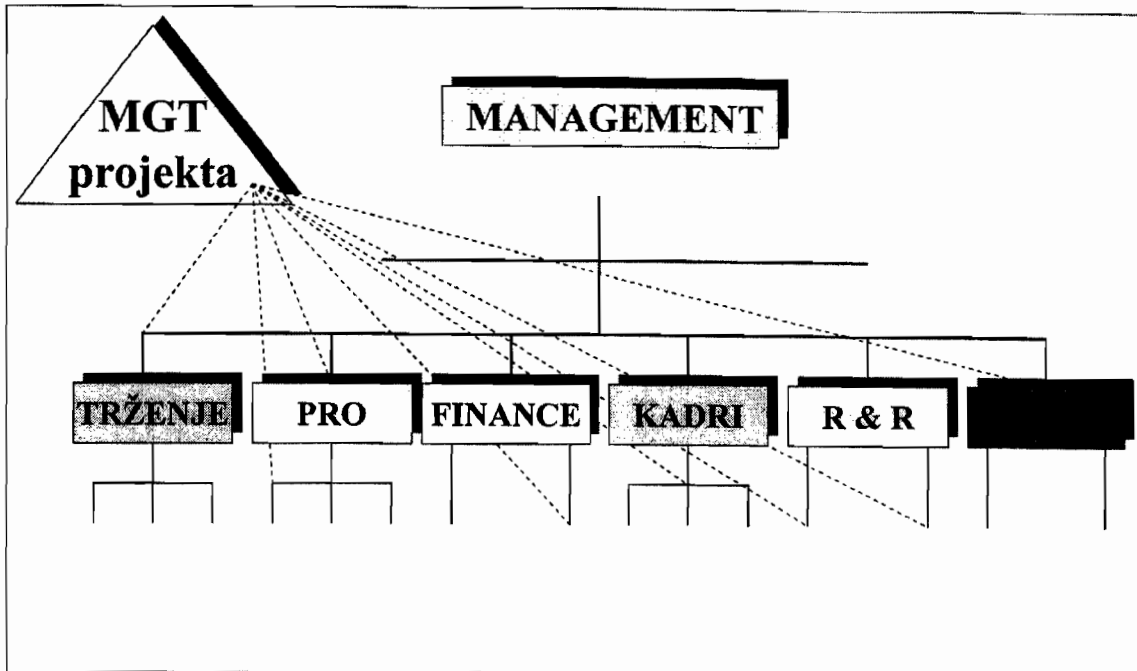
#### *Projektna oblika organiziranosti*

Projektno strukturo organiziranosti so razvili v organizacijah ameriške vojaške industrije in jo poskusno uvajali v ameriškem obrambnem ministrstvu. Vpliva na dezintegracijo tistih oblik organiziranosti, ki imajo vzpostavljeno hierarhično moč in avtoritarno vodenje. To spreminja v demokratično vodenje (Možina et al. 1994, 386). V praksi se uvaja takrat, ko je potrebna visoka stopnja usklajevanja večjega števila projektu pripadajočih aktivnosti in jih ni mogoče udejanjati na klasičen način s funkcijsko obliko organiziranosti. Njen namen je zagotoviti pravočasno izvedbo projekta, z omenjenim proračunom in v skladu z zahtevami. Ta oblika obravnava projekt kot celoto in je usmerjena k doseganju ciljev projekta. Za projektno strukturo organiziranosti je značilna dinamičnost in interdisciplinarnost. Prednost te oblike je v načrtovanosti in nadzoru postopkov, določeni odgovornosti, fleksibilnosti, visoki motivaciji sodelavcev na projektu, na osnovi doseženih izidov pa omogoča tudi izbiro bodočih vodij. Nevarnosti, ki se kažejo v taki organiziranosti, so predvsem projektno



funkcijski konflikt, nestalnost članov projekta, težnja vodij projektov po prevelikih rezervah projektnih virov, pojav nadaljnega razvoja tehnologije po uspešno zaključenem projektu in možnost razočaranja zaradi nerealno postavljenih ciljev projekta.

**Slika 2.10** Projektna struktura organiziranosti



Vir: Ivanko v Markič 2005, 19.

Značilnosti projektne organiziranosti so (Markič 2005, 20):

- ni zlahka dosegljiva,
- stalen – multidisciplinaren tim,
- pomanjkanje specialistov,
- visoka stopnja samostojnosti,
- manager projekta ima popolno avtoriteto,
- natančno določanje in obvladovanje sredstev,
- strošek managementa je natančno razviden.

## 2.4 Ravnanje s kadri na projektih

Potreba po obravnavanju človeka kot najpomembnejšega vira je prerasla okvire klasične kadrovske funkcije. Čas je pokazal, da klasično zasnovana kadrovska funkcija, ki je nastajala v povsem drugačnih razmerah, ne more več zadovoljiti potreb, ki jih pred managerje in kadrovske strokovnjake postavljajo hitre spremembe v okolju. Prav tako se je pokazalo, da ljudi ni mogoče obravnavati samo v kadrovski službi brez pravih povezav z globalnimi poslovnimi cilji. Klasično obravnavanje ljudi v hitro spreminjajočih in tekmovalnih razmerah namreč ne omogoča sodobnih načinov ravnanja z ljudmi, ki jih zahteva neprestano prilagajanje organizacije v okolju.

Ravnanje s kadrovskimi viri zajema globalni, strateški vidik obravnavanja zaposlenih v smeri razvoja in uspešnosti vseh sodelujočih (Možina ur. 2002, 17).

### **2.4.1 Planiranje kadrov na projektih**

Ljudje so viri projektov. Kadri so vsi ljudje, ki lahko v kakršnem koli smislu sodelujejo pri neki obliki organiziranega dela. Sami zase so vir, obenem pa je vsak posameznik vir osebnostnih, strokovnih in delovnih lastnosti (Možina ur. 2002, 7).

Menedžment kadrovskih virov pa je splet različnih programov in aktivnosti, s katerimi želimo doseči, da bo ravnanje s kadrovskimi viri uspešno, to pomeni, da bo v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi (Možina ur. 2002, 7).

Kadri so najpomembnejši vir organizacij, zato kadrovski proces zajema celoto dogodkov in aktivnosti pri planiranju, sprejemanju razporejanju in razvoju kadrov ter skrbi za fizične in psihične pogoje dela (Florjančič in Vukovič 1998, 13–16).

Zaradi izrednega pomena človeških virov za uresničitev ciljev na projektih je najodločilnejša funkcija managementa človeških virov funkcija načrtovanja kadrovskih virov. To je namreč dejavnost, s katero se morajo ukvarjati vsi managerji v organizaciji, še posebej pa najvišje vodstvo, ki je odgovoren za kadrovsko politiko pridobivanja in razporejanja virov ter uspešnost organizacije (Treven 1998, 171).

Strateško planiranje kadrovskih virov splošno definiramo kot proces postavljanja ciljev glede kadrovskih virov, razvijanja strategij za doseg ciljev in določitve politike za pridobivanje, nameščanje, razvoj in ohranitev kadrovskih virov (Možina ur. 2002, 46).

Načrtovanje kadrov je neprekinjen proces, s katerim pridemo do plana kadrovskih potreb in v končni fazi do plana kadrovskih ukrepov.

Načrtovanje človeških virov je pomembno predvsem iz naslednjih razlogov (Florjančič 1995, 99):

- stalno, absolutno in relativno pomanjkanje kadrov oziroma presežek nekaterih vrst kadrov,
- neustrezna struktura kadrov glede na zahteve, ki jih določa sistematizacija,
- neurejeno načrtovanje izobraževanja,
- neustrezno investiranje v kadre,
- nezadovoljstvo in kot posledica tega večja fluktuacija,
- nepravilna zasedba delovnih mest, zaradi tega večji abstinizem, s tem pa slabša proizvodna zmogljivost,
- negotovost pri izpolnjevanju proizvodnih in drugih nalog v organizacijah.

Viri, ki jih organizacija potrebuje za izvedbo nalog, večinoma niso na razpolago v zadostni meri. Temu se lahko izognemo s smotrnim planiranjem kadrov za izvedbo nalog glede na zastavljen program del (Burke 1993, 169).

Spremljanje izvajanja plana kadrov zagotovimo z občasnimi pregledi realizacije in potrebe po kadrih dopolnjujemo na podlagi sprotnih sprememb (Možina et al. 1998, 53).

Razvoj in uspešnost organizacije ni mogoče pojasniti le s finančnimi in materialnimi naložbami, ampak čedalje bolj s prispevki zaposlenih (Možina ur. 2002, 11).

Razvoj kadrovskih virov se nanaša na primeru znanja, vedenja itd. sposobnosti, vedenja, ki posamezniku (zaposlenim) pomagajo, da se lahko uspešno spopadejo z zahtevami dela in s spremembami v organizaciji (Možina ur. 2002, 12). Management naj bi se s kadri ukvarjal vsaj z dveh vidikov:

- kako priti do tistih, ki jih še ni v konkretni organizaciji, ter izbirati najboljše in najustreznejše ter

- kako ravnati s temi, ki so že v organizaciji, da bodo delali dobro, zagnano in uspešno.

Planiranje kadrov pomeni definirati cilje na področju kadrovanja v prihodnosti in določiti korake, postopke in metode, kako priti do teh ciljev (Merkač Skok 2005, 79).

Obstaja več definicij, ki opredeljujejo pojem planiranja kadrov (Florjančič 1995, 97):

- planiranje pomeni predvidevanje potrebnega števila kadrov za določeno časovno obdobje,
- planiranje pomeni kritično analizo obstoječe strukture kadrov,
- planiranje kadrov pomeni sestavni del planiranja v organizaciji,
- planiranje kadrov pomeni izhodišče za izdelavo plana izobraževanja, s tem pa napredovanje kadrov v organizaciji.

Planiranje kadrov ima podobne značilnosti kot druge vrste planiranja.

Planiranje kadrov je sistematičen in kontinuiran proces spoznavanja potreb organizacije po kadrih, do upoštevanja spremljajočih se pogojev poslovanja in individualnih potreb posameznikov.

Planiranje se začne z analizo sedanjega stanja kadrov. Bistvena značilnost analize je ugotavljanje dejanske usposobljenosti, dejanskega znanja, spretnosti in navad, torej kakovosti kadrov. Na osnovi poznavanja sedanjega stanja in opredeljenih potreb za prihodnost moramo najti instrumente za zadovoljitev potreb. Vsako delo zahteva specifično kombinacijo spretnosti in znanj. Pridobivanje idealnih kandidatov je zahtevno, izbira pravega kandidata pa je težja (Merkač Skok 2005, 80).

#### **2.4.2 *Proces ravnanja s kadrovskimi viri v fazi projekta***

Ni več skrivnost, da so ljudje ključ za organizacijsko uspešnost. Ravnanje s kadrovskimi viri ali kadri vključuje celovit sistem, način vodenja, obvladovanje kadrovske funkcije oziroma kadrovskega procesa v organizaciji.

Ravnanje s kadrovskimi viri nosi veliko odgovornost predvsem z vidika tveganja. Obvladuje namreč enega najbolj nepredvidljivih virov poslovnega procesa – kadre.

V prvi fazi projekta se identificira začetek projekta. V tej fazi se snujejo vizije in določanje projektnih ciljev. V tej fazi je treba zagotoviti ustrezne kadre, saj le z dobrim planiranjem kadrov pridemo do dobrih izidov.

V drugi fazi planiranja projekta je izpeljava realnega urnika, ki upošteva tudi razne omejitve, ki vplivajo na projekt. Pri samem planiranju, kako bo potekal projekt, je treba identificirati člane projektne skupine.

V tej tretji fazi – fazi izvajanja se uvede delo pri projektu. Zagotovljeno mora biti razumevanje plana in kontroliranje vseh sodelujočih. V tej fazi se projektni skupini razporedijo naloge, ki jih morajo opraviti. V fazi kontrole pomeni nadzor nad projektom. Vključuje spremljanje in merjenje projektnega procesa glede na zastavljene cilje. Ta faza pomeni tudi spremljanje dela. Pri spremljanju dela gre za primerjanje dela in dejanske izvedbe, predvsem obseg opravljenega dela. Spremljanje in izvajanje ukrepov se nanaša na premeščanje kadrov v postopkih planiranja izvedbe dela na projektih (Pohleven 2004, 15).

Zaradi pomembnosti izvajanja procesa ravnanja s kadri skozi bistvene faze projekta je treba v organizacijah, kjer je delo organizirano projektno, zagotoviti učinkovito izvajanje tega procesa.

## **2.5 Vodenje in organiziranje dela**

Organizacija ima vedno večji pomen, tako za človeka kot tudi za vso družbo, saj smo le preko organizacij sposobni zadovoljevati večino svojih potreb. Samo tisti, ki uspešno obvladujejo organizacije, prispevajo svoj delež h gospodarskemu in splošno družbenemu napredku.

Delovni proces je tako naravna, samostojna osnova vsem organizacijskim razmerjem med ljudmi v organizaciji. Ustrezno razčlenjena skupna naloga kake organizacije je nujno predhodno opravilo in je podlaga za organiziranje dela na delovnem mestu, v delovni skupini ali celotni organizaciji ( Možina et al. 2002, 375–377).

### **2.5.1 Opredelitev dela in organiziranost dela**

Projektni vodja je oseba, ki je odgovorna za planiranje, izvedbo in dokončanje projekta (Meredith in Mantel 1995, 108). Projektni vodja je pri njegovem delu odgovoren celotni organizaciji za ohranitev sredstev, pravočasno in točno informiranje o projektu in za skrbno vodenje projekta, projektu za ohranitev njegove integritete kljub mešanju različnih interesov in članom projektnega tima, ki jim mora pomagati, da se po zaključku projekta lahko vključijo nazaj v njihova poslovno-funkcijska področja ali na nove projekte (Meredith in Mantel 1995, 112–113).

Če želi doseči cilje projekta, mora vodja projekta (Meredith in Mantel 1995, 119–128):

- pridobiti zadostne vire, pri čemer mora biti pozoren na to, kdaj jih časovno gledano potrebuje na projektu, kdaj bo poznal njihove podrobnosti, kako hitro jih bo lahko dobil, koliko ga bodo stali – na tem področju prihaja v stalen konflikt s poslovno-funkcijskimi vodji, ki imajo formalne pristojnosti nad viri;
- pridobiti in motivirati osebje, pri čemer si mora večino ljudi »izposoditi« iz poslovno-funkcijskih oddelkov in se mora ponovno pogajati s poslovno-funkcijskimi vodji; motiviranje ljudi je kljub »bleščečemu« projektu lahko težavno, saj poslovno-funkcijski vodje obdržijo formalno avtoriteto nad karierami članov projektne timov;
- odstranjevati ovire, saj na vsakem projektu skozi celoten življenjski cikel prihaja do številnih problemov; najbolje se učimo na napakah, zato je izkušnje vodij projektov dobro sistematično zbirati;
- poiskati pravo ravnotežje med cilji projekta – stroški, roki in kakovostjo, pa tudi med napredovanjem projekta in procesom, to je med tehničnimi in vodstvenimi funkcijami;
- soočiti se s strahom pred neuspehom in tveganjem zanj, saj je možen tako na standardnih, predvidljivih projektih, kjer se pojavi predvsem zaradi neustreznega odzivanja na odmike od planov, kot tudi na težavnih, edinstvenih projektih, predvsem zaradi slabe definicije namena in zahtev projekta; vodja projekta se mora s tem soočiti, na to gledati pozitivno in to prenesti tudi na člane projektne tima;
- biti v stikih z vsemi »zainteresiranimi« strankami, predvsem pa je potrebna močna podpora vršnega managementa organizacije ;
- biti dober pogajalec.

Značilnosti dobrega vodje projekta so:

- inteligentnost, da lahko realistično oceni trenutno stanje projekta in se pravilno odziva na odstopanja od plana,
- iniciativnost, da po proučitvi situacije določi usmeritve za delovanje in jih izpelje,
- samozavest, da odločno izpelje aktivnosti in se pri tem zanaša na lastno presojo,
- komunikativnost, da lahko komunicira s sodelavci na vseh hierarhičnih ravneh,
- prepričljivost, da lahko ljudi brez formalne pristojnosti (za njihove plače) prepriča k delu.

Vodja projekta naj ne bi bil birokrat niti tehokrat. Da bi dosegel predvidene izide, mora imeti projektni vodja odnose (Kerzner 1992, 181):

- z ljudmi, ki jih vodi,
- z nalogami, ki naj bi bile opravljene,
- z razpoložljivimi orodji,
- z organizacijsko strukturo,
- z organizacijskim okoljem, vključno z odjemalci.

Zato je za uspešno izvedbo projekta potrebnih deset veščin (Kerzner 1992, 182–188):

- sposobnost planiranja – izkušnje, pogajanja za vire, metode planiranja,
- sposobnost organiziranja – definiranje odnosov v timu, način poročanja, odgovornost,
- sposobnost vodenja – izkušnje, iniciativa, karizma, prepričljivost,
- sposobnost grajenja tima – komunikativnost, pripadnost k projektu, interes za individualno rast članov tima,
- iniciativnost – pogled vršnega managerja, izkušnje,
- sposobnost razreševanja konfliktov – razumevanje organizacije in vedenja, zmožnost pogajanj,
- urejenost, ki je potrebna za izvajanje administracije – predračunavanje, pripravo terminskega načrta, zapisniki sestankov,
- tehnična usposobljenost – razumevanje tehnologije, pripisovanje pomembnosti njegovemu projektu, dostopnost posloводства,
- sposobnost razporejanja virov – priprava poslovnika projekta.

Vodja projekta ima težavno vlogo v organizaciji, saj je vedno nekje vmes – med poslovodstvom družbe in strokovnjaki. S poslovodstvom se pogovarja o predračunih, terminskih planih in politiki organizacije, s strokovnjaki pa istočasno o tehničnih in razvojnih problemih projekta.

Ne glede na zgoraj navedene zaželene značilnosti projektne vodje Meredith in Mantel (1995, 128–130) menita, da pri izbiri vodje projekta ni treba iskati »idealnih« značilnosti, ampak osebo, ki bo opravila njegovo nalogo. Zato mora imeti ustrezno kredibilnost (tehnično in administrativno), občutljivost (za medosebne konflikte med člani projektne tima, ki jih mora nemudoma razrešiti, pa tudi za tehnične probleme), smisel za vodenje in dobro prenašanje stresnih situacij.

**Tabela 2.1** Značilnosti managerja projekta

|  |   |
|--|---|
| Poslovno-funkcijski vodja                                | Projektni vodja   |
| specialist   | generalist  |
| zagotavlja vire za projekt                               | skrbi za doseganje ciljev projekta                        |
| ima analitičen pristop                                   | ima sistemski pristop                                     |
| je odgovoren za izpolnjevanje nalog                      | opredeljuje vloge in odgovornosti sodelujočih na projektu |
| je »tehnični« nadzornik dela v oddelku                   | je koordinator dela na projektu                           |
| je odgovoren za postavljanje prioritet zaposlenim        | dodeljuje naloge  |
| zagotovi dovolj časa zaposlenim za delovanje na projektu | spremlja in kontrolira napredovanje projekta              |

Vir: Meredith in Mantel 1995, 110–111.

Zaradi opisanih značilnosti je bistveno sodelovanje med vodji, še posebej, kadar imajo v organizaciji vpeljana matrično strukturo organiziranosti. Poslovno-funkcijski vodja naj bi razporedil vire za posamezne projektne aktivnosti in tudi opisal, kako naj se aktivnosti izvedejo. Predvsem je velika vloga poslovno-funkcijskih vodij v fazi planiranja projekta, saj projektni vodje sicer lahko opredelijo aktivnosti, ki se bodo odvijale na projektu, ne morejo pa natančno opredeliti njihovega časovnega okvira in z njimi povezanih stroškov. Tu pa vstopijo strokovnjaki iz poslovno-funkcijskih področij. Pomembna vloga poslovno-funkcijskih vodij je tudi v naslednji fazi planiranja. V prvi fazi planiranja namreč projektni vodja oceni aktivnosti na projektu, kot da bi jih opravljal en sam človek. Potem pa skuša skrajšati trajanje projekta tako, da bi posamezno aktivnost opravljal več ljudi. Pri tem pa ponovno potrebuje pomoč poslovno-funkcijskega vodja, saj mu mora sporočiti razpoložljivo število oseb z njegovega poslovno-funkcijskega področja in mu svetovati glede števila oseb, ki naj bi opravljale posamezno aktivnost, da bi bila ta optimalna (Stare 2000, 384).

Značilno je, da navadno projektni vodja nima neposrednega nadzora nad praktično nobenim virom organizacije, ki jih potrebuje za izvajanje aktivnosti na projektu. Vire namreč planirajo poslovno-funkcijski vodje in se morajo projektni vodje z njimi pogajati za vse vire projektov. Zato je za projektno vodenje pomembno dobro dnevno delovno razmerje med projektnimi vodji in poslovno-funkcijskimi vodji in možnost uslužbencev, da dnevno poročajo vertikalno poslovno-funkcijskim vodjem in istočasno horizontalno projektnim vodjem (Kerzner 1992, 7).

Projektni tim je mešanica specialistov, ki se spreminja glede na namen projekta. Zato mora projektni vodja uporabiti drugačen pristop od klasičnega vodje. Kako naj bodo stvari narejene, morajo namreč povedati člani njegovega tima, on pa jim mora razložiti, zakaj posamezne stvari počnejo. Vsak projekt ima predviden konec in zato je projektni tim oblikovan le začasno, za doseganje določenega smotra oz. cilja, kar povzroča vnaprejšnji strah pri članih projektnega tima. Vodja projekta se mora zavedati, da so specialisti vedno nagnjeni k popolnosti, on pa mora doseči kompromis, če želi doseči cilje projekta. Pri tem mora stalno poudarjati pomembnost doseganja rokov. Precej časa mora projektni vodja porabiti za ustrezno komuniciranje s člani njegovega tima, saj jih mora ustrezno informirati o poteku projekta, če želi, da bodo delali za

projekt. Člani projektnega tima so pogosto zaskrbljeni, kakšne bodo njihove naslednje naloge v organizaciji, ko bo projekt končan. Vodja projekta jih mora tako pomiriti, da zaradi teh razmišljanj ni moteno njihovo sprotno delo na projektu (Gadis 1991, 29–35).

Pred oblikovanjem projektnega tima projektne vodja ugotovi, koliko, kdaj in kako usposobljene ljudi potrebuje in jih preko pogajanj s poslovno-funkcijskimi vodji pridobiti za njegov projekt.

Dobri člani projektne timov imajo podobne značilnosti, in sicer (Meredith in Mantel 1995, 122):

- visoko strokovno usposobljenost in sposobnost,
- smisel za politiko,
- močno orientiranost na probleme,
- močno orientiranost na cilje,
- visoko samozavest.

### **2.5.2 Moč, vpliv in odgovornost**

Moč je treba ločiti od formalne avtoritete, ki se pojavlja v organizacijski verigi ukazovanja. Tradicionalni pogled na avtoriteto je legitimna moč. Moč je treba ločevati tudi od vpliva. Medtem ko moč pomeni sposobnost oziroma zmogljivost, pomeni vpliv akcijo. Moč je torej zmožnost vplivanja na udeležence (Možina 1998, 28). Ker je moč mogoče definirati kot sposobnost spreminjanja vedenja, mnoge avtoritete na področju vodenja verjamejo, da je pozicija moči vodij kritičen faktor, ki vpliva na učinkovitost vodenja. Vodje uporabijo v različnih organizacijskih situacijah pet različnih oblik moči. (Martin in Shell 1980, 129):

- Moč prisile je zasnovana na strahu in se nanaša na zmožnost vodje, da kaznuje podrejene za neposlušnost.
- Moč nagrade je nasprotje moči prisile v smislu zmožnosti vodje, da ljudi pozitivno nagradi za njihovo kooperativnost.
- Legitimna moč se nanaša na moč, ki jo daje managerju njegov položaj v ukazovalni organizacijski hierarhiji.
- Moč znanja ima oseba s tistim visoko strokovnim znanjem in veščinami, ki jih podrejeni cenijo.
- Referenčna moč je v bistvu moč osebnosti in se nanaša na sposobnost vodje, da okolica občuduje eno ali več njegovih osebnostnih lastnosti.

Vpliv je proces. V tem procesu posameznik ali skupina povzroči spremembo v stališčih in ravnanju drugega posameznika ali skupine (Možina 1994, 96). Vpliv ne zahteva socialnega odnosa. Vplivom se posamezniki ali skupine upirajo, ker ne želijo spreminjati njihove naravnosti in delovanja. Ločimo različne strukture vpliva.

Ta so lahko stvarna ali zelena, aktivna ali pasivna. Vrsta in izvor vpliva se nanašata na obliko moči. Različni sta tudi količina in smer vpliva, prav tako način in oblike izvajanja vpliva.

Odgovornost se večkrat obravnava kot sinonim za avtoriteto in moč, vendar se občutek, intenzivnost in obseg odgovornosti v praksi loči od podobnih elementov pri moči oziroma vplivu.

Z organizacijskega vidika je pomembno ločiti med odgovornostjo organa in sodelavca. Sodelavec predstavlja samo sebe in za prekršek odgovarja sam, organ pa predstavlja tudi organizacijo, zato za prekršek odgovarja poleg organa tudi organizacija. Za vodjo mora biti izbran manager s pravimi kvalifikacijami. Ta potem izbira

podrejene. Obstajajo tudi tri osnovna vodila, ki jim je treba slediti pri delitvi in delegiranju odgovornosti. Izogibati se je treba vrzelim, prekrivanju in delegiranju odgovornosti za delo, ki ni del obravnavane teme (Martin in Shell 1980, 41).

Odgovornost projektnega managerja lahko razdelimo v tri glavne kategorije (Bennett 1996, 188):

- odgovornost do organizacije oziroma podjetja, v katerem je zaposlen, ki vključuje tudi pametno uporabo sredstev, kompetentno vodenje projekta ter pravočasno in natančno komuniciranje;
- odgovornost do projekta, ki vsebuje pravočasno izvajanje projekta po specializaciji in z danimi finančnimi sredstvi ne glede na težave in konflikte, ki se pri tem pojavljajo;
- odgovornost do članov projektnega tima, kar pomeni, da so vloge članov tima in pričakovanja v projektnem delu jasno podana, da je odnos do članov pozitiven, pomemben mora biti njihov osebni razvoj, aktivna pa mora biti tudi skrb, kaj bo s člani projekta po zaključku projekta.

Povezanosti med stvarno distribucijo vpliva in stvarno distribucijo odgovornosti ni, vendar, kdor ima stvarni vpliv, mora tudi prevzeti odgovornost, pa najsi bo to na individualni ali organizacijski ravni (Možina 1994, 102).

### **2.5.3 Komuniciranje in konflikti pri projektu**

Komuniciranje pomeni proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem, kjer se vzpostavijo stiki in oblikuje vzdušje razumevanja dveh ali več oseb. Informacijo pa lahko pojmuje kot energijo, ki je vsebovana v sporočilu in poteka od vhoda do izhoda (Možina 1994, 89). Komuniciranje je ena ključnih sestavin za uspeh projekta. Gre za proces, ki zagotavlja pravočasno in primerno proizvodnjo, zbiranje, širjenje, hranjenje in pripravljanje projektnih informacij. Tvori kritično povezavo med ljudmi, idejami in informacijami, ki so potrebne za uspešno izvedbo projekta. V procesu komuniciranja je manager projekta ključni element, ki mora vzpostaviti in vzdrževati vse komunikacijske povezave, ki so za uspeh projekta potrebne. Pri projektu gre za neformalne povezave in sodelovanje. Projektni manager mora znati komunicirati na vseh ravneh v organizaciji. Sposoben mora biti pogovarjati se s člani projektnega tima, jih voditi, motivirati, poslušati, razumeti in upoštevati. O napredovanju projekta mora obveščati vodilni management oziroma naročnika projekta ter ohranjati njihovo podporo. Različne situacije zahtevajo različne pristope, zato mora imeti dober občutek za obvladovanje komuniciranja glede na situacijo in sogovornike. To zahteva prilagodljivost, obvladovanje različnih stilov komuniciranja, sposobnost pogajanj, prepričevanje, svetovanje in poslušanje.

Komuniciranje je eden ključnih dejavnikov, ki vodijo k uspehu projekta. Projektno komuniciranje je sestavljeno iz ljudi, katerih cilj je uspešno zaključiti projekt.

Da naredijo prave stvari na pravi način je potrebno (Markič 2005, 54):

- redno komuniciranje z udeleženci,
- spremljanje napredovanja, identifikacija problemov,
- nasveti za izboljšanje, slediti zadovoljstvu kupcev, da bi se izognili presenečenjem,
- sestanki z udeleženci (nadrejeni, zunanji, sodelavci),
- pisna poročila za nadrejene in kupce,
- dobre govorne in pisne veščine,



- več se naučimo s poslušanjem kot z govorjenjem,
- pobudnik dialoga o pomembnih zadevah,
- redni pogovori s kupcem (tedensko, dnevno itd.),
- pravočasno, pošteno in nedvoumno (ni govoric).

Če vsi ti dejavniki pri soočanju različnosti in disharmonije niso usklajeni, pride do konflikta. Konflikt je stanje, ki sili k odzivu in terja spremembe. Je priložnost za razvoj, od udeležencev pa je odvisno, ali jo ustvarijo za ustvarjanje, napredovanje ali za uničenje.

Do samih konfliktov prihaja navadno zaradi treh vzrokov (Meredith in Mantel 1995, 258):

- skupine, ki delajo na projektu imajo različne cilje in pričakovanja,
- na projektu ni vedno povsem jasno, kdo ima pooblastila za sprejemanje odločitev,
- prihaja do medsebojnih konfliktov med ljudmi, ki delajo na projektu.

Za konflikte pri vodenju projektov je značilno, da v bistvu nastajajo med zavezniki in ne med nasprotniki, če to gledamo z vidika organizacije. Zato mora biti za razrešitev konflikta najdena rešitev, ki maksimira dobičke oziroma minimizira izgube za vse vpletene strani (Meredith in Mantel 1995, 252–254).

Odnosi med zaposlenimi so vedno pestri, redkokdaj so harmonični, brez vsakršnih nasprotij. Kadar nasprotja nastanejo jih je treba spoznati in reševati (Možina 1994, 648).

#### **2.5.4 Motiviranje v projektni skupini**

Motivacija je pomembna vsebina posameznikov in skupin. Medtem ko njena prisotnost ne jamči visoke storilnosti, pa njena odsotnost jamči dolgoročne težave.

Člani projektne skupine ali tima so pripravljani v projekt vložiti veliko količino njihove energije in se maksimalno potruditi, vendar le v primeru, če so motivirani za delo s pravim motivom oziroma nagrado (Treven in Srića 2001, 140).

Motivirati pa je treba tako posameznega člana projektne skupine ali projektno skupino kot celoto, in to tako pred začetkom izvajanja projekta kot tudi med samim izvajanjem projektne dela.

Ljudje delajo, da bi zadovoljili njihove potrebe. Delovanje, ki je usmerjeno h kakemu vnaprej zamišljenemu cilju, z uresničitvijo katerega je mogoče zadovoljiti kakšno potrebo, je motivirano delovanje (Lipovec 1987, 109). Motivirano delovanje je torej sredstvo za uresničitev kakega cilja. Če želimo v okviru organizacije njene posamezne člane usmerjati k doseganju skupnih ciljev, jih moramo na nek način motivirati. Za to moramo vedeti, kateri so tisti dejavniki, ki pozitivno vplivajo na motiviranost posameznika, da deluje na želeni način.

Ameriški raziskovalec motivacije F. Herzberg razlikuje dve skupini motivacijskih dejavnikov (Lipovec 1987, 114):

- Dejavnike, ki prispevajo k nezadovoljstvu pri delu. Ti dejavniki izvirajo iz delovnega okolja: organiziranost podjetja ali druge organizacije, kontroliranje, medosebni odnosi, delovne razmere, plača, varnost, položaj in podobno. Opisano skupino dejavnikov imenuje »higieniki«.
- Njihova skupna lastnost je, da povzročajo nezadovoljstvo, kadar potrebe niso ustrezno zadovoljene. Ustrezna zadovoljitev potreb pa le zmanjšuje nezadovoljstvo, ne povzroča pa zadovoljstva.

- Dejavniki, ki sodijo v skupino »motivatorjev«, neposredno spodbujajo k produktivnosti in ustvarjalnosti pri delu, pod pogojem, da so zadovoljeni, to so t. i. »higieniki«. Med te dejavnike šteje uspeh pri delu, priznanje za opravljeno delo, odgovornost, napredovanje, delo samo po sebi.

Iz opisanega vidimo, da lahko posamezne člane organizacije motiviramo le z ustrezno kombinacijo različnih dejavnikov motivacije. Zaposleni v okviru njihovih operativnih funkcij so nagrajeni glede na zahtevnost dela, potrebno izobrazbo, odgovornost ter vložene napore pri delu. V primeru rednega operativnega dela so ti dejavniki predvidljivi in običajno obstaja utečen sistem merjenja pri delu, na katerem sloni sistem nagrajevanja.

V primeru projektne dela je prav tako treba vzpostaviti ustrezen sistem motiviranja članov projektne tima. Na dejavnike, povezane z delom in z zadovoljstvom pri delu, lahko pomembno vplivamo tako, da v procesu planiranja dejansko vsakemu članu projekta dodelimo delo, za katerega je najbolje usposobljen in ima tako največje možnosti, da bo delo opravil dobro, v lastno zadovoljstvo in zadovoljstvo celotnega tima. Pri tem je pomembna vloga managerja projekta, ki mora članom tima priznavati zasluge za dosežene izide v ustreznem vzdušju znotraj tima, kjer vladajo tudi pošteni in dobri medsebojni odnosi, pa si člani tima dosežke tudi medsebojno priznavajo. Posamezniki v takem okolju dosegajo boljše izide in so motivirani za vlaganje večjih naporov, kot bi jih vlagali sicer (PMBOK 2000, 115).

Projekt mora imeti svoj sistem nagrajevanja, saj običajno sistem nagrajevanja za operativne naloge za namen nagrajevanja dela pri projektu ni primeren. Običajno je nagrada za opravljeno delo vezana na uspešnost projekta kot celote. Uspešnost projekta je določena s pričakovanim doseganjem ciljev projekta: z rokom, s stroški in s kakovostjo. Naročnik projekta te cilje določi že pred začetkom projekta, saj sicer ni motivacije za člane ekipe (Rozman 2002, 85). Skupna nagrada gre lahko vsem članom ekipe, sorazmerno z zahtevnostjo njihovega dela in trajanjem njihove udeležbe pri projektu. Pomemben dejavnik, povezan z motivacijo članov projektne tima, je tudi varnost zaposlitve po koncu trenutnega projekta, ki je še posebej izpostavljena v organizacijah, ki njihov glavni posel opravljajo v obliki projektov. Člani projektne tima, ki ne bodo videli svoje bodoče zaposlitve po koncu trajanja projekta, bodo del svoje energije gotovo usmerili v iskanje svoje bodoče zaposlitve. V primeru ugodne ponudbe utegnejo celo zapustiti projekt, kar predstavlja dodatno tveganje, saj zaradi učinka krivulje učenja menjava ključnega kadra sredi projekta nujno povzroči zamudo pri izvajanju nalog. To še posebej velja za izkušene managerje projektov. Uspešna podjetja oz. organizacije se trudijo zadržati izkušene managerje projektov v organizaciji tudi v času, ko ni dela na novih projektih. Na ta način si ustvarijo bazo ključnih kadrov, ki so njihova konkurenčna predanost pred organizacijami, ki ne poslujejo na ta način (Sauer et al. 2001,42).

### **3 RAVNANJE S KADROVSKIMI VIRI NA PROJEKTIH V NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJAH NA PODROČJU TURIZMA**

V tem poglavju se bomo omejili na vodenje projektov v nepridobitnih organizacijah, in sicer na to, kako se zaposleni vključujejo v razvojne projekte. Obravnavali bomo prednosti in slabosti.

Zajeli smo nepridobitne organizacije na lokalni ravni, na regionalni ravni ter na nacionalni ravni, ki se ukvarjajo z razvojem in promocijo turizma. Na lokalni ravni smo obravnavali Turistično zvezo – Turistični informacijski center Nova Gorica in Lokalno turistično organizacijo Bovec, na regionalni ravni Regijsko razvojno agencijo severne Primorske, na nacionalni ravni pa Turistično zvezo Slovenije.

Omenjeni organizaciji na lokalni ravni smo obravnavali zato, ker se ti dve organizaciji usklajujeta in združujeta interese javnega in privatnega sektorja s ciljem zagotavljanja trajnega in uspešnega trženja ter konkurenčnosti turistične ponudbe kot enega od pomembnejših razvojnih ciljev na področju gospodarstva.

Projekti, ki se izvajajo tako pri Lokalni turistični organizaciji Bovec in Turistični zvezi - Turistično informacijskem centru Nova Gorica:

- razvoj turističnih produktov,
- razvojni projekti,
- promocijske aktivnosti in trženje,
- organiziranje in izvedba prireditev,
- Turistični informacijski center.

Obe organizaciji opravljata aktivnosti na področju turizma, vendar Lokalna turistična organizacija Bovec deluje kot javni zavod, Turistična zveza – Turistični informacijski center Nova Gorica pa kot društvena organizacija.

Regijsko razvojno agencijo smo želeli obravnavati zato, ker pripravlja razvojne projekte na področju turizma severne Primorske v katero so vključene Lokalna turistična organizacija Bovec in Turistična zveza - Turistični informacijski center Nova Gorica.

Ker se nekateri projekti povezujejo, ter kadri, ki delujejo na razvojnih projektih med seboj sodelujejo smo izbrali obravnavani organizaciji za raziskavo.

Turistično zvezo Slovenije smo izbrali zato, ker pripravlja razvojne projekte na nacionalnem nivoju, nekateri projekti pa se izvajajo tudi na lokalnem nivoju.

V raziskavi smo želeli preučiti potrebe in zahteve pri izvajanju procesa ravnanja s kadri pri organizacijah, katere izvajajo projekte, ki se med seboj povezujejo in dograjujejo.

#### **3.1 Intervju za ugotavljanje potreb procesa ravnanja s kadri na projektih**

Cilj raziskave vodenja projektov v organizacijah, ki vodijo razvojne projekte na področju turizma je raziskati potrebe in zahteve pri izvajanju procesa ravnanja s kadri na projektih. Namen naloge pa je na osnovi analiz izidov te raziskave, predlagati možnosti za izboljšave. Potrebe po ugotavljanju potreb in zahtev procesa ravnanja s kadri na projektih smo ugotavljali na podlagi osmih intervjujev z vodstvom in vodji projektov.

Intervju je potekal v na podlagi vnaprej pripravljenih vprašanj, na katera smo želeli dobiti odgovore.

Vprašalnik za ugotavljanje potreb pri izvajanju procesa ravnanja s kadri na projektih v obravnavanih organizacijah.

- Kaj je problematično pri kadrih, ki vodijo projekte v vaši organizaciji?
- Katera je največja ovira kadrov pri vodenju projektov?
- Kaj je treba zagotoviti kadrom, ki delajo na projektu?
- Kakšno informacijsko podporo potrebujejo kadri pri vodenju projekta?

Zbrane odgovore smo zaradi lažjega pregleda razvrstili po vsebinskih sklopih.  
Tabela 3.1 ponazarja vprašanja in odgovore, dobljene pri opravljenih intervjujih.

**Tabela 3.1** Odgovori, pridobljeni z intervjuji

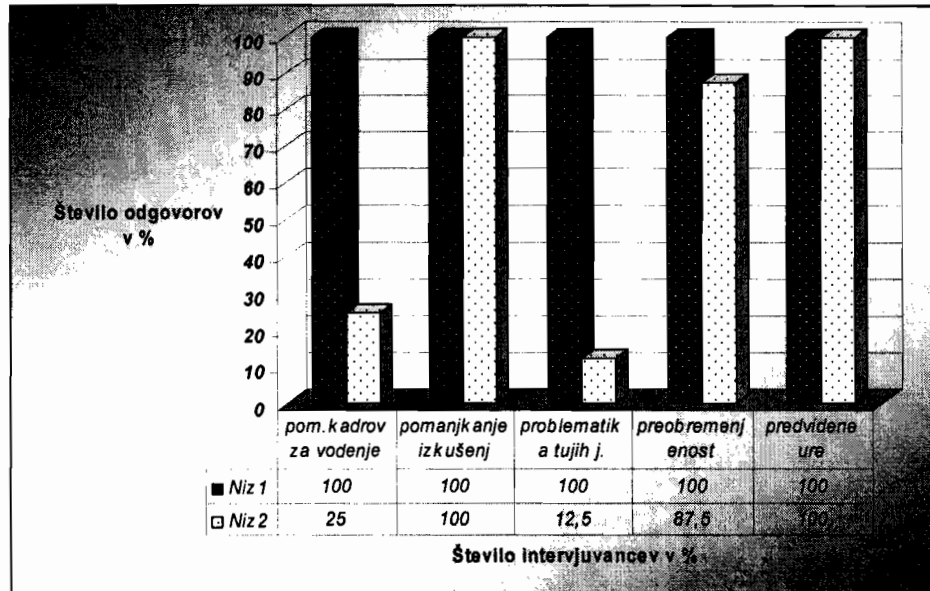
| Vprašanje  | Odgovori   |
|--|--|
| Kaj je problematično pri kadrih, ki vodijo projekte v vaši organizaciji? | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pomanjkanje kadrov za vodenje projektov</li> <li>▪ pomanjkanje izkušenj za vodenje določenega projekta zaradi raznolikosti projektov</li> <li>▪ problematika tujih jezikov</li> <li>▪ kadri delajo na več projektih istočasno</li> <li>▪ vodenje projektov je dodatno delo</li> <li>▪ ni podatkov o obremenjenosti</li> <li>▪ ni pregleda nad predvideno prisotnostjo oseb in predvidenih ur za delo na projektu</li> </ul> |
| Katera je največja ovira kadrov pri vodenju projektov?                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ planiranje dela</li> <li>▪ preobremenjenost in časovna usklajenost dela na projektu</li> <li>▪ ni specifičnih znanj</li> <li>▪ ni pretoka informacij med vodji projekta in vodilnimi</li> </ul>   |
| Kaj je treba zagotoviti kadrom, ki delajo na projektu?                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ izobraževanje – usmerjeno za vodenje projektnega managementa</li> <li>▪ specialistično – usmerjeno izobraževanje</li> <li>▪ priprava letnega plana</li> <li>▪ dodatno iskanje možnosti za zaposlitev in prerazporejanje kadrov</li> <li>▪ usklajena povezanost med vodji projektov in managerji</li> <li>▪ motivacija vseh, ki delajo na projektih</li> </ul>   |
| Kakšno informacijsko podporo potrebujejo kadri pri vodenju projekta?     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ oblikovanje računalniških programov za vodenje projektov</li> <li>▪ programi morajo biti enostavni za uporabo</li> <li>▪ informacijski sistem mora biti enoten za vse projekte</li> </ul>   |

Vir: Avtorica.

### 3.2 Opredelitev in analiza obstoječih postopkov ravnanja s kadrovskimi viri na projektu

V tem poglavju analiziramo izide raziskave, ki smo jo izvedli med vodilnimi in vodji projekta.

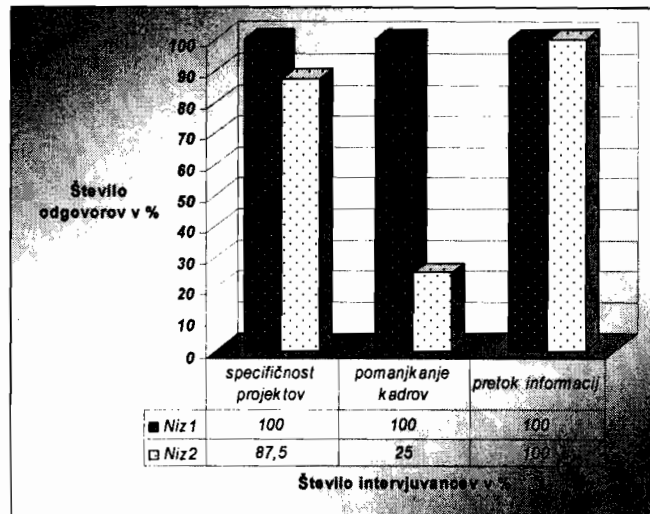
Slika 3.1 Kaj je problematično pri kadrih, ki vodijo projekte v vaši organizaciji?



Vir: Avtorica.

Iz slike 3.1 je razvidno, da se dva od osmih intervjuvancev strinjata, da obstaja pomanjkanje kadrov za vodenje projektov (25%), kar osem (100%) jih je poudarilo pomanjkanje izkušenj za vodenje določenega projekta zaradi raznolikosti, eden (12,5%) je poudaril problematiko tujih jezikov, predvsem (nemškega jezika), sedem (87,5%) jih je izpostavilo preobremenjenost kadrov, saj iste osebe delajo na več projektih istočasno, vseh osem (100%) je izpostavilo problem, da ni kalkulacije o predvidenih urah za delo na projektu.

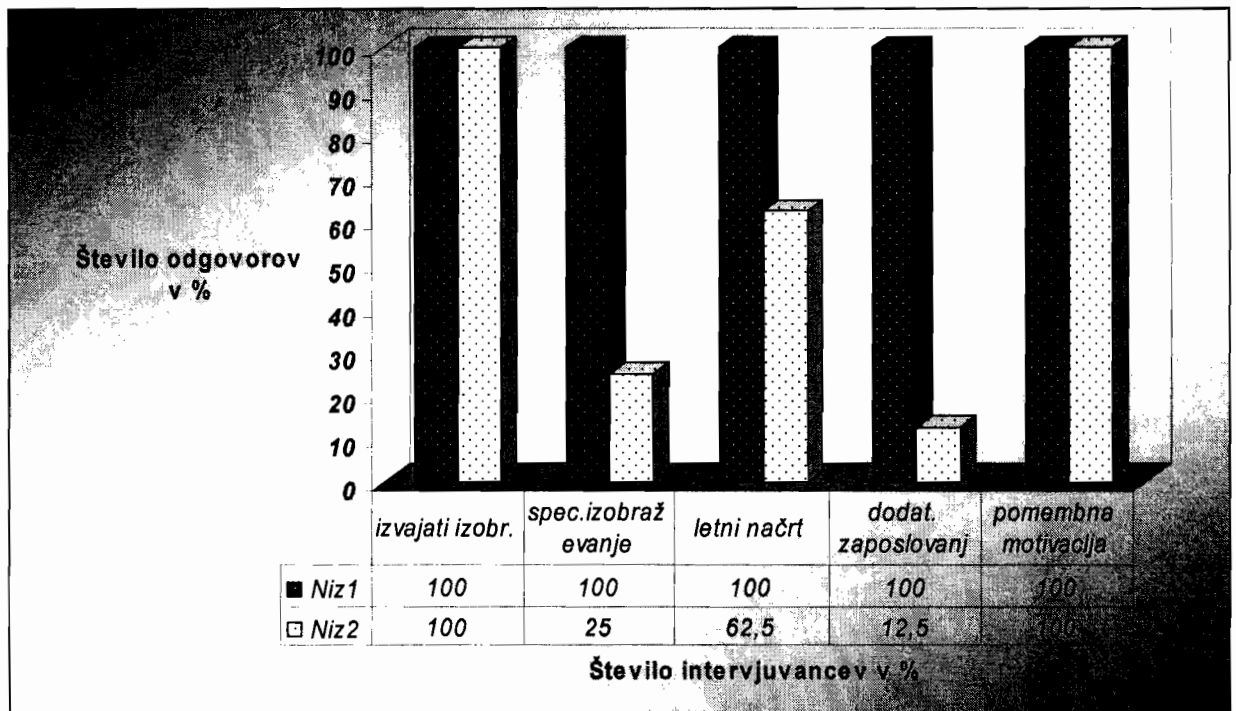
**Slika 3.2** Katera je največja ovira kadrov pri vodenju projektov?



Vir: Avtorica.

V sliki 3.2 predstavljamo največje ovire kadrov pri vodenju projektov. Sedem intervjuvancev (87,5 %) je poudarilo, da zaradi specifičnosti projektov in ostalega dela, ki ga istočasno opravljajo, prihaja do preobremenjenosti in časovne usklajenosti dela na projektih, dva (25 %) sta poudarila, da primanjkuje kadrov s specifičnim znanjem. Vsi (100 %) so poudarili, da bi bilo treba izboljšati pretok informacij med vodji projekta in vodilnimi.

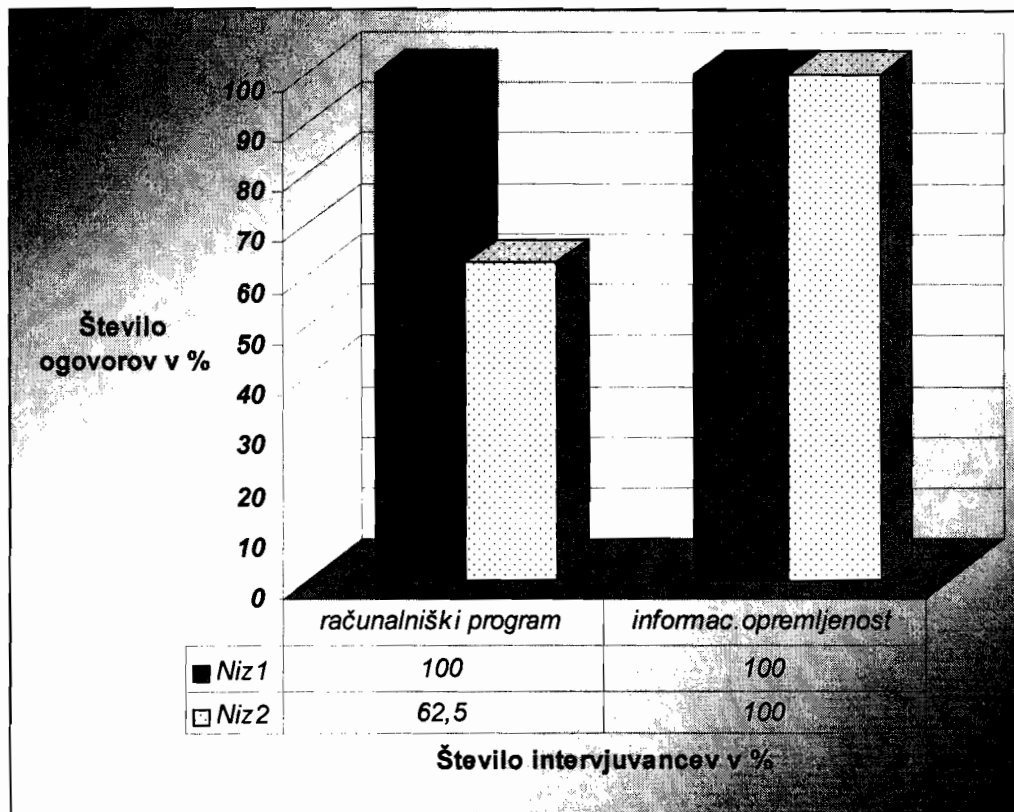
**Slika 3.3** Kaj je treba zagotoviti kadrom, ki delajo na projektu?



Vir: Avtorica.

V sliki 3.3 so managerji (vodilni) in vodja projektov vsi (100 %) enotno poudarili, da je treba izvajati izobraževanje, dva (25 %) sta poudarila, da je treba poleg splošnega izobraževanja kadre specialistično usmerjeno izobraževati, pet (62,5 %) jih je poudarilo, da je priprava letnega načrta izrednega pomena za usklajen in nemoten potek vodenja projektov, en intervjuvanec (12,5 %) je poudaril, da je treba dodatno zaposlovati in prerazporejati kadre, vseh osem (100 %) je poudarilo, da je motivacija nujno potrebna.

**Slika 3.4** Kakšno informacijsko podporo potrebujejo kadri pri vodenju projekta?



Vir: Avtorica.

Slika 3.4 ponazarja, kakšno informacijsko podporo potrebujejo kadri pri vodenju projekta.

Pet od vprašanih (62,5 %) jih je poudarilo, da bi bilo treba oblikovati računalniški program za vodenje projektov ter da morajo biti programi enostavni za uporabo. Vseh osem (100 %) pa jih je povedalo, da so dobro informacijsko opremljeni.

### 3.3 Predlogi za izboljšanje stanja

V predhodnem poglavju smo opravili analizo vodenja projektov v organizacijah, ki se ukvarjajo s turizmom. Temeljni postopki v procesu se nanašajo na planiranje in spremljanje izvedbe dela, kar je nujno potrebno, da so naloge na projektih opravljene z optimalnimi človeškimi viri. Kadri imajo v organizacijah ključno vlogo pri uresničevanju osnovne dejavnosti, pa tudi pri vodenju projektov. V okviru izvajanja procesov je treba dosegati optimalno angažiranost kadrovskih virov z usklajevanjem potreb in razpoložljivosti zaposlenih. Poleg organizacijskih ciljev je treba zagotoviti

tudi uresničevanje njihovih osebnih ciljev, predvsem zadovoljstvo in motiviranost za delo.

Z vidika organizacije kot sistema se vedno srečujemo z naslednjimi elementi:

- naloge,
- ljudje,
- delovni pripomočki in informacije.

Pri obravnavanju štirih organizacij, ki delujejo na področju turizma, smo se odločili, da bomo primerjali, kakšna je razlika med kadri, ki vodijo projekte na lokalni ravni, s kadri pri vodenju projektov na regionalni in nacionalni ravni. Po izvedenih intervjujih in razgovorih smo ugotovili, da vse pestijo podobni oziroma skoraj isti problemi, s katerimi se srečujejo pri vodenju projektov. Po opravljeni analizi smo ugotovili, da so kadri, ki opravljajo izredno pomembno in odgovorno delo ter vodijo razvojne programe širšega pomena, preobremenjeni z delom, ki ga opravljajo vsakodnevno, istočasno pa vodijo projekte. Nobena izmed organizacij nima projektne pisarne.

Kadri, ki delajo v teh organizacijah, so univerzitetno izobraženi, vendar je še vedno potrebno nenehno izobraževanje. Poudariti moramo, da je pri opravljanju dela veliko entuziazma, kar pa je osnova za dobro izpeljan projekt.

Na osnovi ugotavljanja izidov podajamo izhodišča za izboljšanje stanja.

#### *Opis posameznih razrešitev*

Slika 3.1 prikazuje odgovore na vprašanje, kaj je problematično pri kadrih, ki vodijo projekte. Iz danih odgovorov je razvidno, da bosta morali dve organizaciji dodatno zaposliti osebi, ki bi delali na vodenju projekta. Pri zaposlitvi priporočamo, da zaposlijo strokovnjake za delo na področju turizma z znanji, ki so potrebna za vodenje projektov.

Problem vidimo v tem, da je pomanjkanje finančnih sredstev, saj vse organizacije nimajo dovolj razpoložljivih sredstev za ta namen, ker je problem financiranja in pridobivanja sredstev. To pa je odvisno od tega, koliko sredstev pridobijo iz proračuna lokalne skupnosti, ter sredstev, ki jih nameni država. Organizacije, ki delujejo na področju turizma, so financirane za delovanje, za projekte, ki jih izvajajo, pridobivajo sredstva iz razpisov lokalnih skupnosti, na razpisih raznih ministrstev ter iz razpisov raznih skladov Evropske skupnosti. Ti razpisi pa ne predvidevajo sredstev za zaposlene v organizaciji, ampak samo za zunanje sodelavce. Da bi se izognili problemom, ki nastanejo pri vodenju projektov, priporočamo, da bi ti dve organizaciji prerazporedili delo na vodje projektov, ki bi se izključno ukvarjali samo z vodenjem projektov, ostale naloge pa prerazporedili na ostale kadre, ki jih zaposlujejo.

Ker je delo na področju razvojnih projektov zelo raznoliko in mora vodja projekta ali pa direktor oziroma predsednik organizacije, ki se ukvarja s področjem turizma, opravljati projektno vodenje, predlagamo izobraževanje na področju vodenja projektov. Vse organizacije imajo jasno vizijo in izoblikovane razvojne cilje, tako da lahko ugotavljajo izobraževalne potrebe. V letnem finančnem planu je treba zagotoviti sredstva za izobraževanje.

Izdelati je treba evidence za opravljene ure na projektih, le z urejeno evidenco, bo razvidno, koliko ur se dejansko dela na projektu. Predlagamo, da se izdela preglednica po tednih in mesecih ter da se pripravi tedenski in mesečni načrt predvidenih delovnih ur za delo na projektu.

V sliki 3.2 je pri vprašanju, katera je največja ovira kadrov pri vodenju projektov, poudarjena obremenjenost in časovna usklajenost dela na projektu. Nekaj izhodišč smo



že napisali, seveda pa je treba izdelati letni plan dela oziroma dvoletni načrt, saj se večina projektov izvaja eno, dve ali več let. Z dobro izdelanim načrtom del bi se izognili problematiki preobremenjenosti ter časovne neuskkljenosti, kar se je pokazalo kot moteč dejavnik pri izvajanju projektov. Predlagamo, da se delo na projektih načrtuje na osnovi računalniškega programa, ki bi bil prilagojen za vpisovanje ur dnevnega dela na projektu. Več o informacijski podpori bomo pisali, ko bomo obravnavali vprašanja o informacijski podpori pri vodenju projekta.

Tako direktorji kot predsedniki nepridobitnih organizacij, ki se ukvarjajo s turizmom, so poudarili, da je treba izboljšati pretok informacij med vodji projektov in vodilnimi.

Komunikacija med vodji projektov in vodilnimi ne bi smela predstavljati ovire za uspešno izvedbo projekta, temveč bi morala pomeniti konkurenčno prednost projekta in organizacije. Predlagamo, da vodja projekta uporablja najučinkovitejša sporočila in komunikacijske kanale. Ker se projektni udeleženci razlikujejo po tem, katera sporočila in kateri kanali komunikacije jim najbolj ustrezajo, se jih mora vodja projekta naučiti odkriti in uporabljati prave načine za komunikacijo, hkrati pa se mora zavedati tudi vseh pasti in ovir v komuniciranju. Ustvariti in vzdrževati je treba odprto, sproščeno komunikacijsko okolje, saj bo le na tak način pretok informacij prispeval k boljšemu sodelovanju, hitrejši in boljši izvedbi projekta.

Pri projektih je učinkovito komuniciranje odločilno za uspeh. Uporaba projektnega dela in projektnega načina razmišljanja se bo gotovo še naprej razvijala in izpopolnjevala, pri čemer bo imelo učinkovito komuniciranje zagotovo še naprej pomembno vlogo.

V sliki 3.3, ki se nanaša so na zastavljeno vprašanja, kaj je treba zagotoviti kadrom, ki delajo na projektu, smo večino predlogov o tem, na kakšen način bi se zagotovilo kadrom delo na projektu, že podali. Vendar nam ostajata še dva bistvena predloga, za katera menimo, da bi kadre pri opravljanju njihovega dela razbremenila.

Dodatno zaposlovanje kadrov je eno izmed izhodišč, kar pa pomeni tudi finančno obremenjenost za organizacijo. Zavedati se moramo, da je turizem ena izmed vodilnih panog razvoja v gospodarstvu. To se bo morala zavedati širša skupnost, predvsem pa vodilni na lokalni in nacionalni ravni. Velikokrat slišimo izrečene besede, da »turizem smo ljudje«.

Vendar morajo biti tako ljudje, ki neposredno vplivajo na razvoj turizma, kot tisti, ki se ukvarjajo z razvojnimi panogami, managerji za njihovo delo. Tu pa nastane problem, ki smo ga že prej omenili: kje dobiti dodaten vir financiranja za zaposlitev dodatnih kadrov na projektu. Ta problematika se vleče iz leta v leto. Treba bo najti rešitev.

Ena izmed rešitev je izpopolnjevanje oziroma izobraževanje oseb, ki bi se izključno ukvarjale s pripravo vlog – razpisne dokumentacije pridobivanja sredstev za izvajanje projektov na različnih razpisih. Pri pripravi vlog bi morali za dela na projektih nameniti več sredstev za zunanje sodelavce.

Z zunanjimi sodelavci lahko zapolnimo vrzeli v znanju. Pri izbiri zunanjega sodelavca izberemo strokovnjake oziroma strokovne svetovalce ali pa izvajalce za posamezne aktivnosti. Prednost je predvsem v tem, da zunanje izvajalce lahko hitro pridobimo, medtem ko lahko traja več mesecev, preden na novo zaposlimo primerne strokovnjake. Po zaključku projekta nimamo nobenih obveznosti do zunanjih sodelavcev, tako da lahko za nov projekt pridobimo ponovno ustrezen kader, ki bo delal na novem projektu.

Motivacija je pomemben element pri vodenju projekta, saj stopnja motiviranosti neposredno vpliva na delovno učinkovitost.

Vsi udeleženci so pri izvajanju intervjuja poudarili, da je za uspešno izvedeno delo na projektu potrebna višja raven motivacije. Samo pohvale za izvedeno delo niso dovolj. Vsi se strinjajo, da bi morali biti za svoje delo tudi denarno nagrajeni. Vendar med njimi je veliko entuziastov, ki vidijo, da z dobrimi izidi in uspešnim zaključkom projektov postajajo prepoznavni v širši okolici, saj je vsak projekt na področju turizma medijsko močno podprt. Treba je zagotoviti, da bodo kadri dobili dodaten vir zaslužka za svoje delo, le na tak način bodo pri opravljanju ter vodenju projekta bolj uspešni.

Iz slike 3.4, ki se nanaša na vprašanje, kakšno informacijsko podporo potrebujejo kadri pri vodenju projekta, vidimo, da je več kot polovica poudarila, da bi bilo treba oblikovati računalniški program za vodenje projektov, vsi pa so poudarili, da so informacijsko dobro opremljeni.

V vsakodnevem delu vodenja projektov je v projektu ogromno rutinskega dela, ki ga je primerno podpreti z ustreznimi programskimi orodji. Omenjene organizacije so dobro podprte z informacijskim sistemom, vendar pa sistem, ki ga imajo, ne podpira zahtev projektnega managementa, zato ga je treba dopolniti oziroma dograditi tako, da bosta poslovni informacijski sistem in projektni informacijski sistem združljiva ter bosta skupaj dosegla sinergijske učinke.

Izbira programskega orodja ni lahka, zato se mora končni uporabnik odločiti na osnovi različnih virov informacij, predvsem pa mora dobro poznati svoje potrebe in imeti ustrezna znanja iz managementa projektov.

Dober projektni informacijski sistem omogoča finančni, terminski in organizacijski pregled nad projekti v organizaciji.

Načelno lahko kakršnokoli programsko orodje, ki ga koristno uporabljamo za projektni management, uvrstimo med programsko opremo, sicer pa je vsako orodje za načrtovanje in nadzorovanje projektov dobro, če le prinaša oprijemljive koristi, kot so:

- manj vloženega dela vodje projekta pri načrtovanju in spremljanju projekta,
- kakovostnejše posodabljanje informacij – s tem boljša obveščenost,
- skrajševanje rokov in zmanjševanje stroškov projekta,
- evidenca ur o opravljenem delu na projektu.

**oTabela 3.2** Predlogi za izboljšanje stanja

| Vsebinski sklopi                                       | Izražene zahteve  |
|--|---|
| Planiranje kadrovskih virov na projektih               | izdelati je treba letni plan – plan dela po mesecih za posameznika na projektu<br>definirati postopek priprave in usklajevanje letnega plana virov na projektu<br>v projekte vključevati izkušene, izobražene sodelavce |
| Razpoložljivost kadrovskih virov                       | zagotoviti evidenco prisotnosti oseb in predvidenih ur za delo na projektih<br>zagotoviti, da se vodi samo en projekt istočasno, ko se opravlja še ostalo delo v organizaciji   |
| Spremljanje realizacije opravljenega dela na projektih | zagotoviti spremljanje realizacije po delovnih nalogih za izvajalca na projektih<br>mesečno, tedensko zagotoviti evidenco plana porabe ur za naročilo po osebi  |
| Drugo  | vključevanje in udeleževanje raznih konferenc, seminarjev, srečanj<br>motivacija  |

Vir: Avtorica.

Da bi delovali uspešno, morajo biti vsi elementi med seboj usklajeni in povezani. Za uspešno in usklajeno delovanje v organizacijah, ki se ukvarjajo s turizmom, predlagamo naslednji primer členitve:

- uspešno vodenje organizacije v smislu doseganja poslovnih učinkov, zadovoljstva zaposlenih in perspektivnega razvoja;
- učinkovito izvajanje posameznih nosilnih dejavnosti v smislu visoke kakovosti, dobrega izvajanja razvojnih projektov ter racionalno ravnanje s stroški in časom;
- usposobiti in motivirati sodelavce v smislu pridobivanja najboljših sodelavcev, izdelanega sistema izobraževanja, motiviranosti sodelavcev tudi z denarnimi nagradami, z možnostjo napredovanja, s pohvalami;
- zagotavljanje, uporaba in plasmaji denarnih sredstev;
- izvajanje splošnih nalog, ki omogočajo poslovanje organizacije s pravnega, administrativnega, varstvenega in drugih področij.

#### 4 ZAKLJUČEK

V teoretičnem delu diplomskega dela smo zbrali različne opredelitve managementa projekta, definicije projekta, proces ravnanja kadrovskih virov na projektu, kjer smo se oprli na obstoječo domačo in tujo strokovno literaturo. Različne vire smo poskušali čimbolj združiti v smiselno celoto.

Pri preučevanju obvladovanja kadrovskih virov smo uporabili tudi informacije o potrebah in zahtevah izvajanja procesov, pridobljenih z intervjuji v obravnavanih organizacijah.

Temeljni postopki v procesu se nanašajo na planiranje in spremljanje izvedbe dela, kar je nujno potrebno, da so naloge na projektih opravljene z optimalnimi človeškimi viri. Kadri imajo v organizacijah ključno vlogo pri uresničevanju osnovne dejavnosti, pa tudi pri vodenju projektov. V okviru izvajanja procesov je treba dosežati optimalno angažiranost kadrovskih virov z usklajevanjem potreb in razpoložljivosti zaposlenih. Poleg organizacijskih ciljev je treba zagotoviti tudi uresničevanje njihovih osebnih ciljev, predvsem zadovoljstvo in motiviranost za delo.

V organizacijah se zaposleni čedalje pogosteje srečujejo z delom na projektih. Projekti so postali samostojne organizacijske enote, ločene od ostalih del v organizaciji. Zato je nujno, da se management projektov loči od obvladovanja poslovnih funkcij.

V današnjem času so projekti preobsežni, preveč kompleksni in prezahtevni, da bi jih izvedli posamezniki, zato v organizacijah najpogosteje oblikujejo projektne skupine ali projektne timi, ki v celoti izvedejo projekt. Projektne skupine so primernejše, če je projekt mogoče razdeliti na posamezne, med seboj ločene naloge. Med člani projektne skupine je manj sodelovanja, komuniciranja, medsebojnega motiviranja ter usmerjanja, tako da vsak član nosi le individualno odgovornost glede njegovega dela.

Projektne timi so primernejši, če izvedba določenega dela zahteva veliko sodelovanja, komuniciranja, motiviranja med člani projekta. Vsakemu članu se dodeli individualna naloga, za katero je odgovoren, vendar to nalogo opravi v celoti s sodelovanjem ostalih članov tima. Za uspešno delo na projektu so vsekakor pomembni sami udeleženci, predvsem manager projekta in člani projektnega tima ali projektne skupine.

Projektne timi, prav ta beseda se uporablja med turističnimi strokovnjaki na področju turizma, postane uspešen kot izid načrtnega delovanja managerja projekta, ki z uspešno koordinacijo, motivacijo, prilagodljivostjo in njegovimi sposobnostmi vodi, da ti delujejo kot povezava celote.

Pomembno vlogo vodenja projekta ima komuniciranje, saj je dobro komuniciranje ključ za dejavnike uspeha. Poleg komunikacije ima pomembno vlogo tudi motivacija. Dobro motiviranost članov lahko manager projekta doseže z načrtovanjem, z demokratičnim vodenjem, s primernim nagrajevanjem ter s prijateljskim odnosom.

Pri vodenju projektov naj bi nenehno iskali ravnotežje med doseganjem ciljev, ustrezne kakovosti izdelka ali storitve, doseganjem planiranih stroškov in izvajanju rokov, saj je le tak način ključ do uspeha dokončanja projektov.

Da bi izvajali in razvijali nove projekte, so potrebni usposobljeni kadri. Obravnavane organizacije imajo jasno vizijo in izoblikovane razvojne cilje, tako, da lahko ugotavljajo izobraževalne potrebe. V letnem finančnem planu je treba zagotoviti sredstva za izobraževanje.

S primernim sistemom razvoja kadrov lahko pravočasno in učinkovito skrbijo za prihodnji razvoj, saj ustrezno usposobljeno osebje pripomore k doseganju večje

uspešnosti organizacije. Sistematičen razvoj kadrov pa pripomore k boljši kakovosti storitev in k uspešnejšemu vodenju projektov oziroma managementu projektov.

V vsakodnevnem delu vodenja projektov je v projektu ogromno rutinskega dela, ki ga je primerno podpreti z ustreznimi programskimi orodji. Nepridobitne organizacije na področju turizma so dobro podprte z informacijskim sistemom, vendar pa sistem, ki ga imajo, ne podpira zahtev managementa projektov, zato ga je treba dopolniti oziroma dograditi tako, da bosta poslovni informacijski sistem in projektni informacijski sistem združljiva.

Izbira programskega orodja ni lahka, zato se mora končni uporabnik odločiti na osnovi različnih virov informacij, predvsem pa mora dobro poznati njegove potrebe in imeti ustrezna znanja iz managementa projektov.

Dober projektni informacijski sistem omogoča finančni, terminski in organizacijski pregled nad projekti v organizaciji.

Predlogi, ki jih podajamo na osnovi izidov raziskave, so namenjeni izbolšanju stanja kadrovskih virov pri vodenju projektov kot npr.:

- povečanju fleksibilnosti obstoječega kadra, kar je mogoče doseči z usmerjenim izobraževanjem,
- izdelati je treba letni plan – plan dela po mesecih za posameznika na projektu,
- definirati postopek priprave in usklajevanje letnega plana virov na projektu,
- v projekte vključevati izkušene, izobražene sodelavce,
- zagotoviti evidenco prisotnosti oseb in predvidenih ur za delo na projektih,
- zagotoviti, da se vodi samo en projekt istočasno, ko se opravlja še ostalo delo v organizaciji,
- zagotoviti spremljanje realizacije po delovnih nalogah za izvajalca na projektih,
- tedensko, mesečno, letno zagotoviti evidenco plana porabe ur za naročilo po osebi,
- vključevanje in udeležba na raznih konferencah, seminarjih, srečanjih ipd.

Z ustrežno sestavo projektne skupine ali tima, z metodo vodenja projektov in metodo izvedbe projekta lahko zagotovimo uspešno obvladovanje procesov.

Projekt je uspešen, če so uspešni ljudje, ki pri njem sodelujejo.

## LITERATURA IN VIRI

### *Literatura*

- Babcock, Daniel L. 1996. *Managing engineering and technology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Badiru, Adedeji B. 1996. *Project management for research: a guide for engineering and science*. London: Chapman&Hall.
- Belak, Janko et al. 1993. *Podjetništvo, politika podjetja in management*. Maribor: Obzorja.
- Bennett, Lawrence F. 1996. *The management of engineering*. Toronto: John Wiley.
- Bizjak, Franc. 1996. *Tehnološki in projektni management*. Nova Gorica: Grafika Soča.
- Burke, Rory. 1993. *Project management (planning and control)*. Chichester: John Wiley.
- Certo, Samuel C. 1992. *Modern management*. Boston: Allyn and Bacon.
- Florjančič, Jože in Goran Vukovič. 1998. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože. 1995. *Kadrovski management. Operativni management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Gadis, Paul O. 1991. *The project manager. Project management*. Boston: Harvard Business Press.
- Hauc, Anton 1993. *Projektno organiziran strateški management*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomska poslovna fakulteta.
- Hauc, Anton 1995. *Projektni management*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomska - poslovna fakulteta.
- Hauc, Anton. 2002. *Projektni management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kerzner, Harold. 1992. *Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Kerzner, Harold. 2003. *Projekt management – a systems approach to planning, scheduling and controlling*. New Jersey: John Wiley.
- Kliem, Ralph L. in Irwin S. Ludin. 1997. *Reducing project risk*. Hampshire: Gower.
- Kovač, Jure. 1995. *Uresničevanje strategije podjetja po projektnem načinu*. Doktorska disertacija. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomska - poslovna fakulteta.
- Kovačič, Andrej et al. 2000. *Prenova poslovnih procesov v slovenskih organizacijah*. *Uporabna informatika* 8 (1): 22–27.
- Levine, Harvey. 2002. *Practical project management*. New York: John Wiley.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Markič, Mirko. 2005. *Management projektov*. Gradivo za dodiplomski študij. [Http://www.fm-kp.si](http://www.fm-kp.si) (24. 1. 2006).

- Martin, Desmond D. in Richard L. Shell. 1980. *What every engineer should know about human resource management*. New York: Marcel Dekker.
- Meredith, Jack R. in Samuel J. Mantel. 1995. *Project management: a managerial approach*. New York: John Wiley.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Možina, Stane. 1994a. *Management*. Ljubljana: Didakta.
- Možina, Stane et al. 1994b. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane et al. 2002a. *Management – nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane ur. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Nathan, Peter Wilfred in Gerald Everett Jones. 2003. *PMP certification for dummies*. New York: Wiley.
- Pogačnik, Klemen. 2002. *Management projektnega razvoja visokošolskega produkta*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Pohleven, Mateja. 2004. *Model ravnanja s kadri na projektih*. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Project Management institute. 2000. *A guide to the project management body of knowledge*. Newton Square: Project Management Institute.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, Rudi. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, Rudi. 1994. *Izbira ustrezne organizacijske oblike podjetja*. *Slovenska ekonomska revija* 45 (1–3): 233–241.
- Rozman, Rudi. 2000. *Management*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Rozman, Rudi. 2001. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Rozman, Rudi. 2002. *Uresničevanje strategij s projektno organizacijo*. Ljubljana: Projektna mreža Slovenije.
- Rozman, Rudi. 2004. *Ravnateljstvo (management) projekta*. Študijsko gradivo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Silverman, Melvin. 1996. *The technical manager's handbook: a survival guide*. New York: Chapman&Hall.
- Stare, Aljaž. 2000. *Functional manager role in project scheduling process*. Zbornik referatov *SENET 1st South East Regional Conference on Project Management*. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
- Treven, Sonja in Velimir Srića. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Turner, Rodney J. in Stephen J. Simister. 2000. *Gower handbook of project management*. Hampshire: Gower Publishing.

- Verzuh, Eric. 1999. *The fast forward MBA in project management*. New York: John Wiley.
- Young, Trevor L. 2001. *The handbook of project management*. London: Kogan Page.
- Zelenika, Ratko. 1998. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet.

### **Viri**

- Hauc, Anton. 2006. *Projektni zagon strategij*. [Http://pmi.epf.uni-mb.si/cl\\_zagon.asp](http://pmi.epf.uni-mb.si/cl_zagon.asp) (14. 3. 2006).
- Heller, Rober in Tim Hindle. 2001. *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Verbinc, France. 1997. *Slovar tujk*. 20. izdaja. Ljubljana: Cankarjeva založba.



## **PRILOGE**

**Priloga 1: Intervju**

**INTERVJU ZA UGOTAVLJANJE POTREB PROCESA RAVNANJA S KADRI  
NA PROJEKTIH**

1.) Kaj je problematično pri kadrih, ki vodijo projekte v vaši organizaciji?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2.) Katera je največja ovira kadrov pri vodenju projektov?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.) Kaj je treba zagotoviti kadrom, ki delajo na projektu?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4.) Kakšno informacijsko podporo potrebujejo kadri pri vodenju projekta?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....