

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

DARJA CENTRIH

KOPER, 2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

MANAGEMENT PROJEKTOV V
IZBRANI ORGANIZACIJI

Darja Centrih

Koper, 2016

Mentor: viš. pred. mag. Dušan Gošnik

POVZETEK

V raziskovalni nalogi obravnavamo vodenje projektov in organiziranost ter potek dela s projekti v izbrani organizaciji. Predstavili smo podjetje MIK d. o. o. Celje in njihovo vodenje projektov ter predloge za učinkovitejše vodenje projektov. Raziskali smo strokovno literaturo in interno gradivo podjetja o vodenju in poslovanju s projekti. Izbrano podjetje je uspešno predvsem zaradi konstantnega prilagajanja tržišču in doseganje ciljev z zastavljenimi projekti, ki morajo biti vedno realni in izvedljivi ter predvsem zastavljeni na pravilen način.

Ključne besede : projekt, management, organizacija, vodenje, zadovoljstvo, zaposleni, načrt, manager.

SUMMARY

The bachelor thesis deals with managing projects, organization and implementation of project work in a chosen institution, namely the MIK d. o. o. company from Celje. Its way of running projects and suggestions for a more efficient work are presented. Text books and internal material on business operations and running projects have been analysed. The company has been successful due to its continuous adjusting to the market and achieving goals with the projects set which need to be realistic and achievable, and above all, set in the right way.

Keywords: *project, management, organization, running, satisfaction, employees, plan, manager.*

UDK : 005.8(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju viš. pred. mag. Dušanu Gošniku za pomoč in nasvete pri zaključni projektni nalogi.

Zahvaljujem se tudi podjetju MIK d. o. o. Celje za udeležnost v projektni nalogi in generalnemu direktorju podjetja Franciju Pliberšku ter njegovemu pomočniku Urošu Rošerju za vso pomoč in sodelovanje pri tej projektni nalogi.

Posebna zahvala tudi moji družini, še posebej očetu, za vse spodbudne besede pri nastajanju te zaključne projektne naloge.

VSEBINA

1 Uvod.....	1
1.1 Teoretična izhodišča in opis problema	1
1.2 Namen in cilji	3
1.3 Metodologija.....	3
1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	3
2 Management projektov.....	5
2.1 Kaj je projekt	5
2.2 Cilji projekta	6
2.3 Vrste projektov	7
2.4 Projektni management	8
2.5 Planiranje projektov.....	9
2.6 Naloge projektnih managerjev.....	10
2.7 Izbira sodelavcev	11
3 Predstavitev izbranega podjetja Mik d. o. o., Celje	12
3.1 Osnovne informacije o podjetju	12
3.2 Zgodovina podjetja	12
3.3 Vizija, poslanstvo in vrednote	13
3.4 Organiziranost podjetja.....	13
3.5 Analiza SPIN podjetja	14
3.6 EFQM model poslovne odličnosti.....	16
3.7 Predstavitev projektnega tima	17
4 Management projektov v podjetju Mik d. o. o., Celje	19
4.1 Značilnosti projektov v izbrani organizaciji.....	19

4.2 Analiza vodenja projektov v MIK-u.....	20
4.3 Analiza zadovoljstva udeležencev v projektu.....	20
4.4 Izbira sodelavcev za delo v projektih v podjetju MIK	21
4.5 Projektni načrt.....	22
4.5.1 Planiranje ali zasnova projekta v MIK d. o. o.....	23
4.5.2 Izvedba projekta v MIK d. o. o.	23
4.5.3 Zaključek projekta v MIK d. o. o.....	24
4.6 Informacijska podpora za delo pri projektih v MIK.....	24
4.7 Projekti ter socialno in gospodarsko okolje podjetja MIK.....	25
4.8 Predlogi za izboljšave projektne načina dela	30
5 Sklep	32
Literatura in viri.....	35

SLIKE

Slika 1 : Trikotnik izvedbe projekta	6
Slika 2 : Organigram podjetja	14
Slika 3 : EFQM model poslovne odličnosti	16

PREGLEDNICA

Preglednica 1 : analiza SPIN podjetja.....	15
--	----

KRAJŠAVE

Ang. : angleško

CRM : upravljanje odnosov s strankami

DO : družbena odgovornost

d. o. o. : družba z omejeno odgovornostjo

ISJFR : Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša

MIK : mednarodno trgovsko in proizvodno podjetje

mio : milijon

SSKJ : slovar slovenskega knjižnega jezika

str. : stran

1 UVOD

Za to projektno nalogo sem se odločila, ker nas projekti spremljajo na vsakem koraku življenja; od najbolj nepomembnih vsakdanjih stvari, kot je nakupovanje živil, do tako imenovanih velikih življenjskih projektov, kot je poroka in drugo.

Podjetja pa uporabljajo projekte za razvoj organizacije, za reševanje podjetja iz krize, za razvoj novih izdelkov, storitev in za mnogo drugih namenov. Veliko podjetij je projektno organiziranih, izvajajo več projektov hkrati in za to porabijo vse notranje vire. Projektne pisarne služijo določenemu namenu in v določenih časovnih in finančnih okvirjih. Zraven spada tudi kakovost izdelkov in storitev, ki je ključnega pomena predvsem pri promociji in prodaji. Projektna pisarna mora biti vedno usmerjena na kupca. Kaj je novega na trgu in česa ni, kaj kupec potrebuje in kaj že ima, česa si želi in česa ne. To so vprašanja, ki si jih je potrebno zastaviti pred pričetkom vsakega projekta v organizaciji. Primerno za podjetja je tudi opraviti tržne raziskave, ki jasno nakazujejo zadovoljstvo odjemalcev, kar je ključnega pomena pri razvoju organizacije.

1.1 Teoretična izhodišča in opis problema

Projekt kot časovno omejen proces je star toliko kot človeštvo. Največje dosežke je človek ustvaril s pomočjo enkratnih in časovno omejenih procesov, ne glede na to, na katero področje človeškega delovanja se to nanaša (Hauc 2007, 11).

Za podjetje je izvajanje projektov zelo pomembno, saj le tako sledijo hitrim spremembam na trgu in željam ter potrebam kupcev. Projektni timi so izbrani posebej za določen projekt, ki se bo izvajal. Najbolj pomembna je priprava in planiranje projekta. Zato morajo biti kadri posebej izobraženi in izkušeni na tem področju.

Namen projekta je ustvariti nov izdelek ali storitev. Projekt je zato časovno in stroškovno omejen. Zato je pomembno določiti življenjski cikel projekta, natančno določiti naloge posameznikov v projektnem timu in realno načrtovati stroške. Glavni pogoji za uspešnost projekta so minimalni stroški in čas ter maksimalna kakovost. Tako si mora podjetje zastaviti svoje cilje in se po vseh zmožnostih potruditi, da se le-ti uresničijo (Česen 2004, 5).

Projekte lahko glede na življenjski cikel ločimo v dve skupini: skupino S in skupino J. Značilnosti skupine S so počasen začetek in počasen konec. Za skupino J pa je značilna kritična faza na koncu projekta, zato je potrebno imeti na razpolago vse potrebne vire. Pri projektu je najprej potrebno določiti cilje in kriterije, po katerih se bo presojala uspešnost projekta. Potrebno pa je tudi vnaprej določiti predvidene dogodke, ki utegnejo ogroziti izvajanje projektov. Določi se tudi projektni tim in projektno pisarno. Sledi planiranje

projekta, ki zajema določitev dejavnosti projekta, ocenitev trajanja dejavnosti, določitev potrebnih virov za njihovo izvajanje, izdelavo načrta projekta, izdelavo stroškovnega načrta in opredelitev načina spremljanja njegovega izvajanja. Potem sledi izvajanje projekta, kjer je potrebno usklajevanje izvajalcev in drugih virov za izvedbo dejavnosti. Opazovanje in nadzor projekta pa obsega izdelavo poročila, analizo napredovanja, določitev ukrepov za odpravljanje posledic odstopanj od načrta in prilagoditev načrta ostalim spremembam. Zaključek projekta obsega predajo izdelka ali storitve naročniku in izdelavo končnega poročila (Basič 2002, 29-31).

Nekatera podjetja konstantno izvajajo projekte in tako uspešno vodijo svoje podjetje. Zato je potrebna tudi drugačna organizacijska struktura podjetja, da informacije potekajo hitro in tekoče in so v projekte vključeni vsi zaposleni. To je lahko zelo stresno za zaposlene, saj morajo istočasno misliti na več različnih projektov in z njimi povezanih področij dela, kar lahko negativno vpliva na organizacijo.

Podjetja, ki niso projektno organizirana in izvajajo projekte le po potrebi podjetja, pa morajo za to delo najeti ali usposobiti nove zaposlene, ki se lahko soočajo s takšnim načinom dela. Delavci po koncu projekta lahko tudi izostanejo od svojega tekočega dela v podjetju ali pa v najslabšem primeru izgubijo službo. Podjetje mora tako ob naslednjem projektu iskati nove zaposlene.

Projekt je strogo časovno omejen in osredotočen na nek cilj. Ima svoj začetek in konec. Vsebuje nove in nepoznane naloge, privede do sprememb v dnevnem delu in zahteva prave ljudi ob pravem času, ki imajo različno znanje in načeloma niso navajeni delati skupaj. S projektom praviloma nastane unikatni izdelek ali storitev (Zevnik in Potočnik 2010, 102).

Cilje projektov pa ločimo v dve skupini, to so namenski in objektni.

- Namenski je tisti sklepni del projekta, ki ga določa njegov naročnik ter zanj predstavlja tudi končni rezultat ali učinek, ki izhaja iz strategije ali drugih razvojnih usmeritev, poslovnih ali drugih potreb. So strateški, poslovni ali drugi učinki, ki jih v skladu s strategijo in letnimi plani poslovanja želimo doseči s projektom, lahko že med njegovim izvajanjem ali po končanju projekta v eksploataciji (Študentski svet Ekonomsko-poslovne fakultete, 2015).
- Objektni predstavlja vse tiste projektne rezultate ali »izdelke« projekta, s katerim so zagotovljeni vsi pogoji za doseganje namenskega končnega cilja. Torej tisti cilji oziroma projektni rezultati, s katerimi že med izvajanjem projekta, ob njegovem koncu ali v eksploataciji dosegamo strateške, poslovne in druge učinke (Študentski svet Ekonomsko-poslovne fakultete, 2015).

Osnovni obravnavan problem v nalogi je, kako naj izbrano podjetje v panogi razvoja, proizvodnje in trženja oken in vrat s pomočjo primerne pristopa v managementu projektov bolj učinkovito izvaja projekte in na ta način zagotavlja učinkovitost poslovanja, nadaljnjo rast in razvoj.

1.2 Namen in cilji

Namen je raziskati aktualno literaturo s področja vodenja projektov in opredeliti pojme, kot so plan projekta, faze, aktivnosti, dinamika izvajanja, naloge projektnega managementa. Pojme smo opredelili s pomočjo virov različnih avtorjev.

Cilj naloge je razviti predloge izboljšav pri izvajanju in vodenju projektov v izbranem podjetju MIK d. o. o. Celje.

1.3 Metodologija

Pri izdelavi zaključne projektne naloge smo uporabili naslednje metode raziskovanja:

- Metoda deskripcije oz. opisovanja, opisovanje dejstev, pojavov in procesov, posnetka stanja.
- Metoda zbiranja podatkov in eksternih virov (strokovne literature).
- Metoda študije primera na primeru podjetja v panogi razvoja, proizvodnje in trženja oken in vrat. Študij poslovne dokumentacije izbranega podjetja MIK d. o. o. Celje.
- Intervju s projektnimi managerji v izbranem podjetju MIK d. o. o. Celje.
- Metoda kompilacije: povzemanje stališč, spoznanj, opazovanj in sklepov drugih avtorjev ter lastnih spoznanj.
- Sinteze spoznanj.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Predpostavljamo, da se v podjetju zavedajo pomembnosti projektov in primernih pristopov k projektom.

Predpostavljamo, da ima management v izbrani organizaciji interes po spremembah in izboljšavah na področju projektov.

Omejitve, s katerimi smo se v nalogi srečali, so omejenost podatkov iz organizacije, katere smo dobili na internetni strani. Omejitev predstavlja raziskovalni inštrument, zbiranje podatkov z intervjujem. V nalogi nismo izdali zaupnih podatkov same organizacije, poslovnih skrivnosti nismo objavljali.

2 MANAGEMENT PROJEKTOV

Projektni management ali management projektov je s procesnega vidika identičen navedeni splošni opredelitvi, razlikuje pa se po vsebini in področjih ter seveda v različnih tehnikah in orodjih, razvitih za potrebe izvajanja projektov. Še najbolj pomembna razlika je v planiranju, saj manager projekta ne načrtuje ciljev, ampak jih dobi s strani naročnika projekta. Seveda je v praksi teoretična delitev naročnika ali končnega uporabnika mnogokrat megljena, predvsem pri internih projektih in projektih v društvih, saj so predstavniki naročnika lahko tudi člani projektnega tima, a v osnovi naj bi veljalo, da naročnik opredeli cilje projekta (končni proizvod, rok za izvedbo in predvidena denarna sredstva), projektni manager pa na podlagi letih pripravi plan izvedbe oziroma doseganja ciljev projekta (Stare, 2010a).

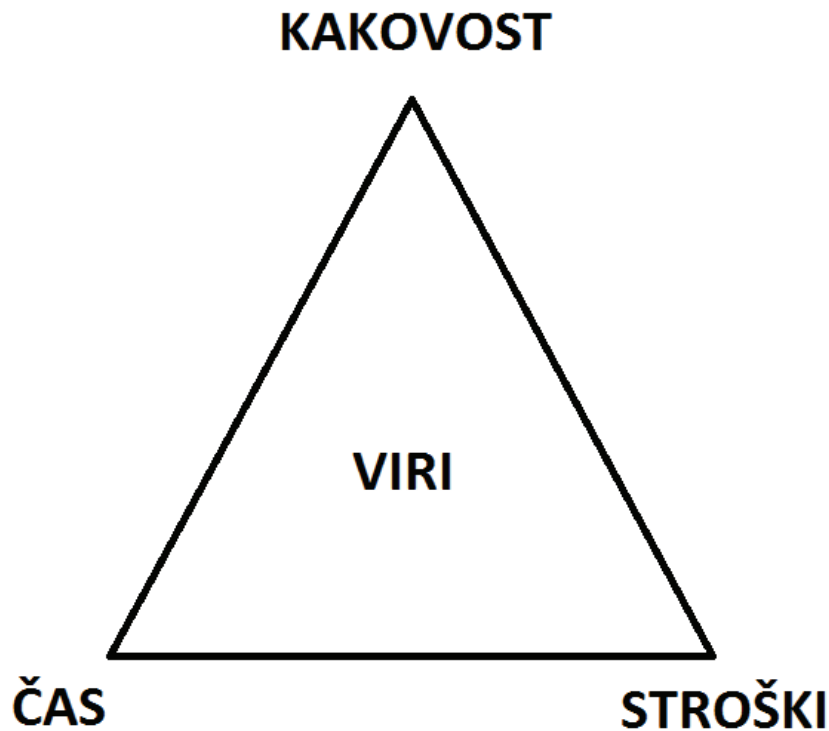
2.1 Kaj je projekt

Projekt je ciljno in časovno omejen proces, s katerim želimo doseči zastavljeni cilj. Projekt vsebuje nove in neznane naloge. Privede do spremembe v dnevnem delu ali pogojih ljudi. Zahteva prave ljudi ob pravem času in ima strogo časovno omejenost. (Hauc 2007, 28).

Z vsakim projektom je mogoče doseči en cilj, ki izraža namen njegovega izvajanja in pričakovani izid. Cilj projekta naj bo jasno definiran, tako da je razumljiv brez dodatnih pojasnil (Basič 1996, 21).

Projekt je enkratni proces, ki ima določen začetek in konec ter natančno določene cilje in proračun. Prinaša tveganje in negotovost, kakovost je vnaprej določena, struktura in timi organiziranosti so začasni, okolje ima velik vpliv na izide. Projekt je zasnovan zato, da z njim razrešujemo probleme, je inovacijski proces, doseganje ciljev uspešnosti, stroškov in časa. Gre za enkratnost, saj obstaja malo verjetnosti, da bo ponovljen na isti način, z istim timom in z enakimi rezultati. Naloge se ne izvajajo trajno. Značilna je končnost, saj je projekt časovno omejen in ima omejeno področje delovanja. Ima jasno opredeljen začetek in konec. Usmerjenost k ciljem: projekt ima specifičen namen, ki mora biti jasno definiran. Ne smemo pozabiti na omejenost, saj je potrebno upoštevati določena pravila, predpise, standarde, navade, kapital (Hauc 2007, 29-33).

Pri projektu so ključnega pomena dejavniki, čas, kakovost, cena in razpoložljivi viri. Glede na te dejavnike planiramo projekte v organizaciji. Uspešnost projekta lahko ponazorimo s trikotnikom po modelu IPMA.



Slika 1 : Trikotnik izvedbe projekta

Ta odnos nas še posebej opozarja na to, da moramo najti pravo ravnotežje med časom, stroški in kakovostjo. Praktično nemogoče je izboljšati učinkovitost enega dejavnika brez vpliva na vsaj enega izmed preostalih dveh (Slika 1) (IPMA 2011, 47).

2.2 Cilji projekta

Vsebovati morajo želeni rezultat, ki je kvantitativno opredeljen, stroške projekta in časovni okvir. Cilji morajo biti čim bolj natančno opredeljeni, saj to omogoča udeležencem doseganje istih ciljev, da ne pride do konfliktov. Cilji so merilo za uspešnost podjetja. Dobro določen cilj je realen, enostaven, merljiv, razumljiv. Končni cilj se preslika v delne cilje posamezne faze. Funkcije ciljev projekta so usmerjanje izvajanja projekta, selekcija projektnih rešitev, osnova za planiranje izvedbe (s pomočjo razgraditve na aktivnosti) in kontrola izvedbe. Vsak projekt ima en končni cilj in več vmesnih, ki podpirajo končnega. Končni cilj je globalna izjava o nameri in smer, kamor naj bi bili usmerjeni vmesni cilji, aktivnosti in naloge. Biti mora akcijsko orientiran, kratek, enostaven in kar se da razumljiv. Običajno vsebuje tudi želeni datum zaključka projekta. Za izvršitev končnega cilja je potrebno doseči več vmesnih ciljev.

Cilje delimo na objektne in namenske; projekt je zaključen, ko sta dosežena oba cilja. Objektne cilj je cilj, ki se ga da prijeti, primer za to je hiša, namenski cilj v tem primeru pa je visoka kakovost bivanja (Stare 2010b).

2.3 Vrste projektov

Projekti se med seboj razlikujejo po namenu, objektih projekta, načinu izvedbe, času, ekonomiki, angažiranju izvajalcev, kompleksnosti, lokaciji objekta, glede na okolje, na naročnike, vloge pri planiranju in izvajanju razvoja. Delimo jih na fizične ali hardverske in abstraktne ali softverske projekte (Hauc 2007, 72).

Projekte razvrstimo na (Hauc 2007, 77):

- determinirane
- stohastične
- interno primarne
- eksterno primarne
- multiprojektne
- velike
- take z neposrednimi ekonomskimi učinki
- tiste s posrednimi ekonomskimi učinki.

V nadaljevanju sledi opis vseh naštetih vrst projektov. V praksi in literaturi se pojavlja tudi več drugih, v tej nalogi pa so naštetih le osnovni, ki so bolj ali manj že splošno znani.

Determinirani projekti so tisti projekti, pri katerih smo od začetka do konca prepričani, da bodo vsi vmesni cilji doseženi, če ne bodo nastopile vmesne težave. Načrtujejo se po ciljno retrogradnem načinu, pri tem načinu se pripravijo vsi cilji projekta, objektne in namenski, kar omogoča določitev tehnologije. Bistvo je, da se cilji najprej jasno zastavijo in šele nato sledi izvedba. Pomemben je tudi plan projekta in da se po tem planu projekt tudi izvaja.

Stohastični projekti se oblikujejo po ciljno-progresivnem načinu, kar pomeni, da ni jasno zastavljenega končnega cilja. Plan projekta ni jasno določen in ima več različic. Projekt tako ne bo potekal nemoteno po planu. So raziskovalne in inovacijske narave, pri katerih bo prišlo do odločilnih ugotovitev na vmesni stopnji izvedbe projekta. Šele z analizo teh ugotovitev pa je možno odločiti o nadaljnjem poteku projekta.

Interni projekti so tisti, ki se izvajajo v podjetju, eksterni pa tisti, ki se ne izvajajo v podjetju, temveč se podjetje za izvedbo projekta odloči za zunanjega izvajalca. Pojavljajo se na področju energetike, prometa, izobraževanje in drugje.

Enkratni projekti se v podjetju izvajajo samo enkrat, kot je investicijski projekt gradnje novih proizvodnih zmogljivosti, gradnja tovarne, nova energetska postaja, nova tehnologija, in drugo. Ti obstajajo tudi zunaj podjetij na ravni občine, regije, države in mednarodnega

sodelovanja. Zasnovani so na nestalni projektni organizaciji, ki deluje med trajanjem projekta in je vzpostavljeno posebej za projekt.

Multiprojektni procesi so projekti, ki se pojavijo večkrat in so si po načinu izvedbe in tipu projekta podobni, srečujemo jih tudi v neprofitnih organizacijah. Gre za projekte, ki se v podjetju nenehno izvajajo. Področje poslovanja podjetja pa je projektno usmerjeno in sestavljeno iz večih projektov hkrati. Sestavljajo pa ga lahko tudi enkratni projekti.

Primeri velikega projekta so izkop predora pod Rokavskim zalivom, imenovan Eurotunnel, izgradnja avtoceste skozi državo in vzpostavitev telekomunikacijskega omrežja. Merilo pa je tudi zahtevnost projekta. Značilna je prepletenost manjših projektov znotraj velikega projekta. Taki projekti imajo lahko več izvajalcev na različnih lokacijah, ki so med seboj povezani v korist enega velikega projekta.

Projekti z neposrednimi učinki so projekti, ki zagotavljajo povračilo vloženi sredstev in nato nadaljnji prihodek in s tem tudi dobiček ter sredstva za razvoj podjetja.

Projekti z posrednimi učinki so projekti, ki ne zagotavljajo povračila vloženi sredstev, se pa s temi projekti zagotavljajo posredni ekonomski in drugi učinki (Hauc 2007, 77).

Z razvrstitvijo projektov podjetje opredeli, v katero skupino spada projekt, ki ga podjetje izvaja in tako po zaključenem projektu poroči arhivira glede na opredelitev določenega projekta. Podjetja se mnogokrat odločajo tudi za svojevrstne opredelitve projektov, ki niso zapisane v knjigi, a jim tak način najbolj ustreza.

2.4 Projektni management

Projektni management pomeni usklajevanje aktivnosti, sredstev in zaposlenih, odločanje o aktivnostih, rokih, stroških, učinkih in zaposlenih, planiranje (ciljev, namena in organizacije), uveljavljanje (kadrovanje, vodenje, komuniciranje, motiviranje) in kontroliranje projekta ter izvedba projekta s pomočjo sodelujočih (Kos, 2007).

Naloge vodje so, da skrbi in je osebno odgovoren za uspešno izvedbo projekta, omogoča komunikacijo med vsemi udeleženci projekta, koordinira učinkovito in uspešno sodelovanje, pripravi plan projekta, vzdržuje mehanizem nadzora in sledenja izvajanja projekta glede na plan, ustvari pogoje za delovanje projektnega tima. Projektni tim mora udeležence identificirati, izvedeti, kakšna so njihova pričakovanja in potrebe, poskrbeti za zadovoljevanje teh potreb. Manager projekta skrbi in je osebno odgovoren za uspešno izvedbo projekta, omogoča komunikacijo med udeleženci projekta, nadzira, vodi, motivira. Poroča nadrejenemu, kako projekt poteka. Poznati mora faze projekta in dobro predvidevati. Vodstvo podjetja odloča o usodi projekta, daje vire za izvedbo projekta (denar, ljudi), nadzoruje delo skozi celoten projekt. Investitor je lahko organizacija ali naročnik projekta. Stranka je razlog, da projekt obstaja, je plačnik projekta, sodeluje z vodstvom projekta in potrди ustreznost. Projektni tim služi kot podpora projektne managerju za izvedbo projekta. Člani imajo

pomembna znanja. Tim deluje kot celota in sodeluje s stranko. Vplivneži niso direktno vključeni v izvedbo (Heller in Hindle 2001, 359-383).

2.5 Planiranje projektov

Planiranje projekta pomeni zamišljanje vseh aktivnosti v projektu in njihovo usklajevanje, upoštevanje njihove povezanosti, trajanje, izvajalce, stroške in podobno. Izdelava plana projekta se začne z opredelitvijo projekta, njegovega namena in vsebine. Sledi razčlenitev projekta na aktivnosti ter opredelitev njihovega trajanja in povezanosti. Na podlagi povezanosti narišemo grafično sliko projekta: mrežni diagram (Rozman, Kovač, 2012, 251).

Namen planiranja je uskladitvi aktivnosti tako, da bo čas trajanja čim krajši, prav tako pa poskušamo znižati potrebno število zaposlenih, obseg sredstev in stroške. V procesu planiranja moramo načrtovati tudi organizacijo projekta, ki se nanaša na cilj projekta, tehnično strukturo projekta, odgovornost, oblast in avtoriteto, organizacijski položaj vsakega posameznika, način delegiranja, organizacijo in umestitev projekta v podjetje.

V projektih so običajno udeleženi vsaj naročnik projekta, sponzor projekta, ravnatelj, usmerjevalna skupina, kateri ravnatelj odgovarja, strokovne skupine, komisija za razvoj informatike, tim oziroma ekipa ter drugo osebje (Kos, 2007).

Pomembno je najprej zastaviti jasne cilje projekta. Definirati stroške, čas in kakovost. Nato pa postaviti podcilje oziroma faze projekta in trajanje teh faz. Znotraj faz pa definirati dejavnosti in razdeliti vloge sodelavcem. Pri tem si pomagamo z mrežnim diagramom projekta. Pri tem diagramu jasno vidimo, katere dejavnosti se lahko izvajajo istočasno in katere ne; te se lahko začnejo izvajati, ko se prejšnje končajo. Razvidno lahko planiramo čas posameznih faz in povezanost le-teh z drugimi.

Časovni mrežni diagram priredimo projektu tako, da dejavnostim priredimo povezave, dogodkom pa vozlišča. Dolžina povezave prirejene dejavnosti je sorazmerna z njenim trajanjem. Odvisnost med dogodkoma prikažemo z navidezno dejavnostjo, ki jo rišemo s črtkano povezavo (Basič 2002, 44).

Mrežni časovni diagram prikaže kritičnost posameznih aktivnosti. Tiste, ki nimajo časovne rezerve, tvorijo kritično linijo in določajo trajanje celotnega projekta. Pri usklajevanju projekta je pomembna določitev rokov aktivnosti, tako da sta število zaposlenih in obseg sredstev ob danem trajanju projekta čim bolj enakomerna. In pa določite rokov aktivnosti, tako da je projekt končan v čim krajšem času ob danem obsegu zaposlenih in sredstev. (Rozman in Kovač 2012, 251).

2.6 Naloge projektnih managerjev

Ne gre pa pozabiti tudi na poslovno-funkcijskega managerja, ki je zaposlen v podjetju, kateri izvaja projekt in mora biti v nekem odnosu z managerjem projekta. To je v primeru, ko podjetje ni povsem projektno organizirano, ampak ima tipično poslovno-funkcijsko ali matrično organizacijsko shemo (Kos 2007).

Štiri bistvene dejavnosti, ki jih izvaja manager, so: planiranje, nadziranje, vodenje in organiziranje. Po hierarhiji projektni manager odgovarja vršnemu managementu, čeprav tudi ta izvaja iste naloge znotraj svoje skupine ali funkcijske celice.

Ena izmed nalog projektnega managerja je tudi sprejemanje odločitev. Pri tem se lahko obrne na svojo lastno intuicijo ali pa (za zelo pomembne odločitve) uporabi razne metode, s katerimi si lahko pomagamo pri odločanju, tako da izpostavimo vse dejavnike tveganja in na koncu izberemo najboljšo možnost. Ena izmed takih metod je tudi tako imenovano »drevo odločanja.«

Osnova sprejemanja dobrih odločitev je, da znamo čim bolj natančno predvideti, kakšne posledice v prihodnosti bo imelo naše dejanje, ki temelji na odločitvi. Če pogledamo definicijo odločanja, ta pomeni, da izrazimo svojo voljo, kako naj nekaj bo in s tem na nek način določimo tudi izid česa. Pred tem moramo z razmišljanjem priti v stanje, ko hočemo kaj narediti oziroma uresničiti in na samem koncu tako damo prednost nečemu med vsemi potencialnimi izbirami. Odločitev je tako sprejeta najprej v mislih, nato v dejanjih in ta dejanja imajo posledice v prihodnosti. Bolj kot uvidimo te posledice, seveda kot dolgoročno pozitivne za nas, boljše odločitve sprejemamo (Kos 2011).

Projektni manager je odgovoren za vodenje projektne pisarne, da ta dela v skladu s predpisi in zastavljenimi cilji. Potrebno je tudi ustrezno motivirati in usposobiti ljudi za določene naloge, ki jih bodo opravljali, če za to niso ustrezno izobraženi. Obenem pa vodja prevzame tudi vlogo koordinatorja in kontrolorja.

Carmine Gallo (2012, 94-102) v svoji knjigi Skrivnost inovacij Steva Jobsa piše, da je potrebno delovati drugače, da bi tudi razmišljali drugače. Iz primerov opisuje, kako so ustvarjalci najprej nekaj delali in tako prišli do zamisli, ki je bila drugačna in inovativna. Izvajali so poskuse, opazovali se pogovarjali, tako so se jim porajala nova in nova vprašanja, dokler nekega dne niso odkrili molekule DNK. Spretnosti inovatorjev pa so povezovanje in iskanje, spraševanje, eksperimentiranje, mreženje in opazovanje. Takšne naloge izvaja tudi dober projektni manager, ki vodi svoj tim do zastavljenega cilja. Ena izmed pomembnejših nalog, ki jo še opravlja, pa je motiviranje sodelavcev in projektnega tima.

Najboljša motivacija pride od znotraj. Kar pomeni, da neka stvar, kot je denar ali tekmovanja, privede človeka do tega, da se motivira sam. Pomembna pri tem pa je ustreza komunikacija

nadrejenih s svojimi sodelavci. Osnovni namen je predstaviti zaposlenim zadevo na način, da bodo videli v njej lastno korist (Grubiša 2001, 193).

2.7 Izbira sodelavcev

Osnovni pogoj za pravilno oblikovanje posameznega tima in skupine je na eni strani zelo natančno poznavanje znanj, veščin, izkušenj, osebnostnih lastnosti, sposobnosti, razvojnega potenciala, ambicij in zmožnosti sodelavcev, ki jih želimo združiti v skupino ali tim, na drugi strani pa zelo natančno poznavanje ciljev, ki jih bo tim moral doseči. Temeljno vodilo pri tem je, da že v fazi oblikovanja skupine in tima izhajamo iz potreb, ciljev in želenih rezultatov, ki izhajajo iz zunanjega okolja organizacije, torej potreb kupcev, želja strank, zahtev in priložnosti na trgu ter podobno (Mihalič 2014, 15).

Na razvoj tima ali skupine vplivajo različni dejavniki, kot so velikost skupine, število članov, naloge, cilji, način vodenja, fizično okolje, tradicija, etika, kultura. Za izbor ustreznega tima poznamo več faz razvoja skupin. Začne se s predfazo, ko posamezniki opravljajo svoje naloge in delujejo nepovezano. Prva faza je oblikovanje skupine (ang. forming), na podlagi spoznavanja članov se tem dodelijo naloge in mesta v skupini. Faza se zaključi, ko posamezniki začutijo, da so del tema. Druga faza je nasprotovanje (ang. storming), to je viharna faza, pojavijo se prav nasprotovanja in konflikti med člani, potrebno je prilagajanje in postavitve hierarhije. Sledi tretja faza pristajanja (ang. norming), spletejo se tesnejše povezave med člani in razvije se občutek pripadnosti. V četrti fazi izvajanje (ang. performing) se poiščejo najboljše poti do zastavljenih ciljev. Zadnja, peta, faza je zaključevanje (ang. adjourning) ali faza razpustitve, člani se vrnejo na stara delovna mesta (IPMA 2011, 170).

V skupini vsakdo razmišlja drugače, zato je pomembno tudi kritično obravnavati vse predloge in nove zamisli. Ključne vloge znotraj tima so vodja tima, kritik, izvajalec, zunanja zaveza, koordinator, oseba z zamislami, kontrolor. Vodja tima poišče člane in razvija timski duh. Odlično presoja talente in osebnosti posameznikov, obvlada komunikacijo, odpravlja slabosti, ohranja navdušenje tima. Kritik je vodja in analizator dolgoročne učinkovitosti tima. Išče najboljše rešitve, analizira rešitve in odkriva možne slabosti. Vztraja, da se napake popravijo in nakazuje pot za ukrepe. Izvajalec daje zagon in skrbi za gladko odvijanje dejavnosti. Skrbi za urnike in razmišlja metodično. Zunanja zaveza pazi na povezovanje tima navzven. Ocenjuje potrebe drugih, dojema splošno sliko tima in je diskretna pri zaupnih podatkih. Njena pojava vzbuja zaupanje in avtoriteto. Koordinator delo tima združuje v kohezivni načrt. Razume, kako medsebojno povezovati težavne naloge in ima občutek za prednostne zadeve. Je tudi večč odvrčanja možnih nevarnosti. Oseba z zamislami vzdržuje in spodbuja inovativnost v timu. Se navdušuje in sprejema zamisli drugih. V problemih vidi priložnosti za inovacije. Kontrolor zagotavlja iskanje in ohranjanje visokih standardov. Je natančen in pedanten in presoja druge v timu (Heller in Hindle 2001, 369).

3 PREDSTAVITEV IZBRANEGA PODJETJA MIK D. O. O., CELJE

V tem poglavju bomo predstavili osnovne informacije o podjetju, ki ga obravnavamo. Opisali bomo zgodovino podjetja in razvoj, vizijo, poslanstvo in vrednote, organiziranost, analizo SPIN ter EFQM model, ki ga podjetje uporablja in na katerem poslovanje temelji in za zaključek poglavja še predstavitev projektnega tima, ki je ključ do uspešnega vodenja projektov v podjetju.

3.1 Osnovne informacije o podjetju

Podjetje, ki smo ga obravnavali v nalogi, ima sedež v Vojniku na Celjski cesti 55. Uradno ime podjetja, kot je registrirano na AJPESU, je MIK Mednarodno trgovsko in proizvodno podjetje, d. o. o. Glavne dejavnosti podjetja so proizvodnja in prodaja PVC, ALU in lesenega stavbnega pohištva ter zimskih vrtov. Ukvarjajo se tudi z veleprodajo materialov za uokvirjanje slik in prodajo strojev za izdelavo okvirjev, paspartujev in drugih izdelkov. V galerijah MIK se prirejajo umetniške razstave. Investicije, inženiring in nepremičnine MIK. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1990. Šteje 173 redno zaposlenih sodelavcev in 120 zunanjih sodelavcev. Lastnik in generalni direktor pa je gospod Franci Pliberšek (MIK 2015a).

3.2 Zgodovina podjetja

Leta 1990 je bilo ustanovljeno podjetje MIK, d. o. o. Nato so leta 1998 na 1.700 m² proizvodne linije začeli izdelovati PVC okenske okvirje. Leta 2000 je sledila uvedba nove računalniško vodene proizvodne linije in odprtje 1.400 m² poslovnih prostorov v Gajih v Celju ter otvoritev prve Galerije MIK v Celju. Leta 2004 tudi odprtje prvega salona v Mariboru. V letu 2005 je sledila uvedba proizvodne linije za zimske vrtove, odprtje salonov v Ljubljani, Izoli in Murski Soboti, v Ljubljani pa tudi odprtje druge Galerije MIK. Odprtje salonov v Kranju in Novi Gorici je bilo leta 2006. Istega leta so postali tudi dobitniki Srebrnega celjskega grba. Leta 2007 je bila dosežena izgradnja prve faze (12.000 m²) novega poslovno-proizvodnega kompleksa v Vojniku in selitev v nove prostore. Naslednjemu letu je sledilo odprtje salona v Novem mestu. Direktorju so podelili nagrado Gospodarske zbornice Slovenije za izjemne gospodarske dosežke v preteklih letih in nagrado mesta Celje Naj Celjan 2007. Leta 2009 je bilo odprtje prenovljenih salonov v Mariboru in Celju. Podjetje je postalo finalist izbora Slovenska gazeta 2009 in dobitnik evropskega certifikata za poslovno odličnost EFQM. Leta 2010 so razširili proizvodni in prodajni material na ALU in leseno stavbno pohištvo. Sledili sta nagradi Srebrni ceh in Zlata zvezda Celjskega sejma za inovativni rešitvi MIK rovent in energijska okna. Lansko leto so se ponovno razširili in kupili novo proizvodno

linijo. Izboljšali pa so tudi design Mikroventa in odprli nov salon v Zagrebu na Hrvaškem (MIK 2015b).

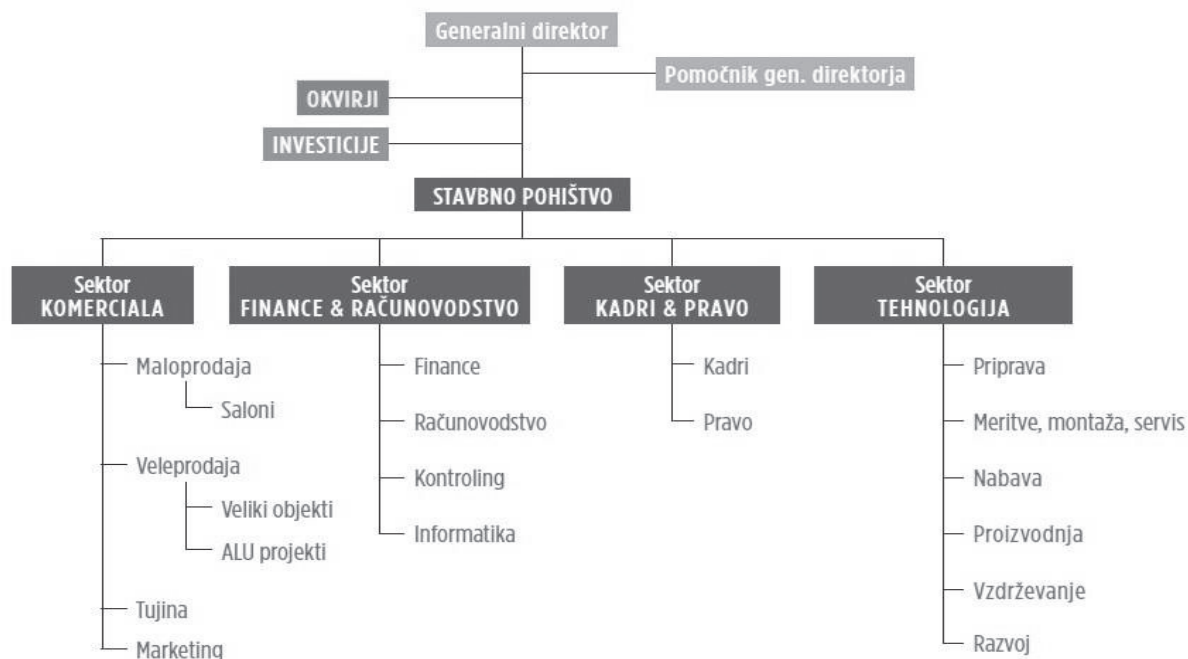
Vrednost podjetja je v obdobju 2007/2008 narasla zaradi načrtovane investicije v novo poslovno-proizvodno poslopje v skupni izmeri 16.400 m² pozidanih površin na zemljišču v skupni izmeri 32.000 m². Vrednost celotne investicije je bila 14 mio EUR, z njo pa naj bi MIK d. o. o. postal največje podjetje za proizvodnjo in prodajo okenskih sistemov v Sloveniji in eno najpomembnejših podjetij v srednji Evropi (MIK, 2009).

3.3 Vizija, poslanstvo in vrednote

Postali bomo vodilni proizvajalec in ponudnik PVC, lesenih in ALU okenskih sistemov ter ponudnik celovitih rešitev za zasteklitve človeku prijaznih prostorov v JV regiji Evrope. Postati želimo eno izmed 10 najuglednejših in družbeno odgovornih podjetij v Sloveniji. Kako bomo spremenili vaš pogled na življenje: z okenskimi sistemi, ki izboljšujejo kakovost bivanja z vidika energije, estetike, varnosti, počutja, zaščite pred hrupom in vzdrževanja, z okvirji; ki vdahnejo sliki in prostoru življenje; z nepremičninami, ki ponujajo višji življenjski standard; s humanitarnim udejstvovanjem, ki neposredno in posredno izboljšuje življenje soljudi. Temeljne vrednote ali MIK-ov duh: poštenost, odkritost in korektnost. Medsebojno spoštovanje in skrb za sodelavce. Partnerstvo, profesionalizem in strokovnost. Spodbujanje ustvarjalnih prispevkov vsakega sodelavca. Skrb za samoizpopolnjevanje, prenos znanja in izkušenj na sodelavce (MIK 2015c).

3.4 Organiziranost podjetja

Na sliki spodaj je organigram podjetja MIK d. o. o. Celje. Podjetje vodi generalni direktor Franci Pliberšek s pomočjo njegove desne roke Uroša Rošerja. Podjetje se nato deli na Oddelek za okvirje, investicije in stavbno pohištvo.



Slika 2 : Organigram podjetja

Vir : MIK 2009.

Pravno-organizacijska oblika družbe je družba z omejeno odgovornostjo. Ostale registrirane dejavnosti družbe so še trgovina na debelo z drugimi polizdelki, trgovina na debelo z lesom, gradbenim materialom in sanitarno opremo, posredništvo pri prodaji raznovrstnih izdelkov, arhitekturno in gradbeno projektiranje in z njim povezano tehnično svetovanje, cestni tovorni promet, trgovina na drobno z umetniškimi izdelki (dejavnost prodajnih galerij), skladiščenje in organizacija izvedbe nepremičninskih projektov za trg, trgovanje z lastnimi nepremičninami in dajanje lastnih nepremičnin v najem, dejavnost agencij za posredništvo v prometu z nepremičninami, projektiranje in tehnično svetovanje, trgovina na debelo s kovinskimi proizvodi, inštalacijskim materialom in napravami za ogrevanje, trgovina na debelo z obdelovalnimi stroji ter trgovina na debelo z gradbenimi stroji (MIK 2012).

3.5 Analiza SPIN podjetja

V tabeli 1 je prikazana analiza SPIN podjetja MIK d. o. o. Celje. V njej so na kratko opisane vse prednosti, slabosti, izzivi in nevarnosti za podjetje. To analizi je podjetje napisalo leta 2009 in velja vse do danes.

Preglednica 1 : SPIN analiza podjetja

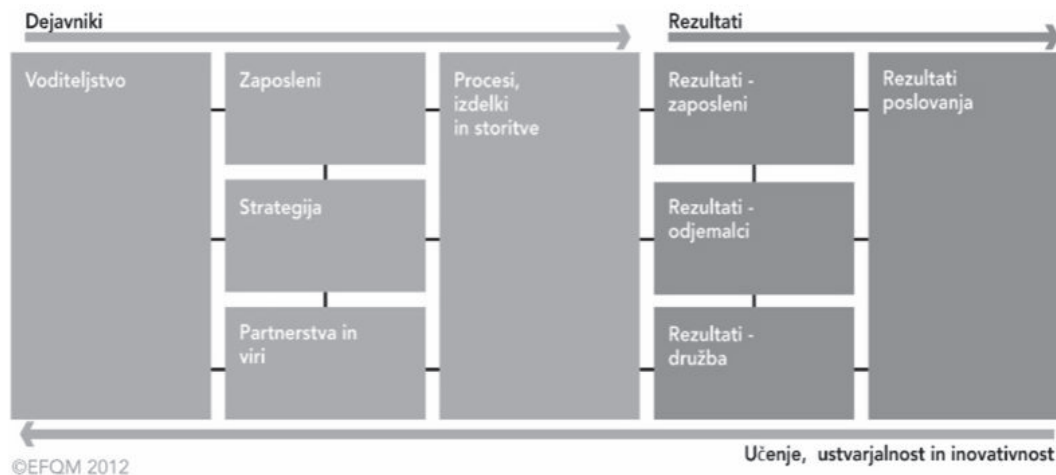
<i>Prednosti:</i>	<i>Slabosti:</i>
<ul style="list-style-type: none">• novi proizvodni obrat in sedež podjetja na 12.000 m² (pretočnost, učinkovitost);• organiziranost, dobava zalog JIT /just-in-time/ itd.,• dolgoletni pozitivni trend prodaje,• visok tržni delež na slovenskem trgu – 2. mesto,• močan marketing – prepoznavna blagovna znamka MIK,• pokritost slovenskega trga s prodajnimi enotami,• notranja arhitektura in urejenost salonov,• računalniška vodena proizvodnja,• visoka raven strokovnega znanja ter• možnost recikliranja vseh elementov okenskih sistemov.	<ul style="list-style-type: none">• funkcijska organiziranost namesto procesne,• informacijska tehnologija,• malo izkušenj na tujih trgih,• nekaj nezaključenih projektov.
<i>Izzivi, priložnosti:</i>	<i>Nevarnosti:</i>
<ul style="list-style-type: none">• širjenje prodajnega programa,• inženiring in svetovanje na področju arhitekture, gradbeništva in uporabe najboljših možnih izdelkov (celovite rešitve),• ekološki vidik okenskih sistemov; prihranki pri porabi energije (poraba energentov in zmanjšana poraba CO₂),• segmentacija trga – prepoznavanje ciljnih skupin za namene razvoja, razvoj najbolj prilagojene komunikacije in tržnega pristopa,• ekološke subvencije za investitorje zaradi manjše porabe energije in izpustov CO₂ (manjši stroški ogrevanja).	<ul style="list-style-type: none">• veliko domače in tuje konkurence,• zmanjšanje prodaje PVC oken v primerjavi z okni iz drugih materialov,• recesija• vladna davčna politika, povečana stopnja DDV za fizične osebe pri nabavi stavbnega pohištva (z 8 na 20 odstotkov).

Vir : MIK 2009.

Menim, da bi lahko podjetje k prednostim dodalo tudi dobro pregledno spletno stran podjetja, hitro odzivnost in prijaznost do kupcev, film ob 25-letnici podjetja MIK in vodilno mesto med podjetji v Sloveniji in Evropi v izdelovanju PVC oken in vrat. Slabost je lahko že stara analiza SPIN, ki ni bila posodobljena ali izboljšana. K priložnostim bi lahko pripisali tudi promocijo družbene odgovornosti, kot na primer objava prispevka na TV Koroška o otrocih, ki so s pomočjo podjetja MIK odšli na morje. Nevarnost pa vidim v dolgotrajnem prodajanju stanovanj, ki jih je zgradilo podjetje v Vojniku pred petimi leti.

3.6 EFQM model poslovne odličnosti

Je model odličnosti, s pomočjo katerega podjetja lažje dosegajo zastavljene cilje. Model odličnosti EFQM je okvir za razumevanje in obvladovanje te kompleksnosti. Model je pragmatičen in praktičen, razvit je bil z vodilnimi organizacijami zato, da bi spodbudili stalno izboljševanje. Model je sestavljen iz treh medsebojno prepletenih komponent, to so temeljna načela odličnosti, merila in radar. Temeljna načela odličnosti definirajo bistvene temelje doseganja trajne odličnosti vsake organizacije. Merila podajajo okvir, ki organizacijam pomaga prenesti temeljna načela in logiko RADAR v prakso. Logika RADAR je enostavno in močno orodje, ki poganja stalne izboljšave na vseh področjih v organizaciji (EFQM 2012).



Slika 3 : EFQM model poslovne odličnosti
Vir : (EFQM 2012).

Model se uporablja tako v javni upravi, šolstvu, kot tudi v velikih in malih podjetjih. Z njim se vzpostavi ustrezen model upravljanja. Model služi kot pomoč pri oblikovanju vizije in postavitvi strateških ciljev na dosegljiv in merljiv način. Je dobro orodje za samoocenjevanje, podjetju pomaga razumeti, kje so vrzeli in jim nakaže rešitev. Je tudi način primerjave z drugimi podjetji in vodilo za identificiranje močnih področij ter področij, ki so potrebna izboljšav. Temeljna načela odličnosti v modelu so :

- osredotočenost na rezultate,
- osredotočenost na odjemalce,
- vodenje z vizijo,
- učinkovito upravljanje,
- sodelovanje in profesionalni razvoj vseh zaposlenih,

- vseživljenjsko učenje,
- Razvijanje partnerstev,
- družbena odgovornost (Ažman idr. 2008, 22 – 24).

Model se lahko uporablja za oceno trenutnega stanja v organizaciji. Rezultati tega ocenjevanja pokažejo priložnosti za izboljšave, kar je pomembno predvsem za boljše delovanje podjetja in projektov v prihodnosti. Z njim prepoznamo prednosti in slabosti organizacije. Prednosti pomagajo organizaciji pri reševanju ugotovljenih problemov. Odličnost pomeni preseganje pričakovanj. Namesto da bi uporabljali standarde, uporabimo ocenjevanje, ki daje preko managementa podjetja projektному timu številne priložnosti. Katere in kako se jih bodo lotili obravnavati v posameznem primeru, pa je odvisno od strateških prioritiet v organizaciji (EFQM 2012).

Primer EFQM modela za podjetje MIK d. o. o.:

Pristop 1a.1: Osebno vodenje generalnega direktorja.

Cilj 1a.1: Generalni direktor svoje osebne vrednote in vrednote podjetja vsak dan nazorno prikazuje med svojim vsakodnevnim delom.

Opis 1a.1: Generalni direktor ima redne sestanke z višjim vodstvom, je član projektnih skupin in skrbi za to, da ima z vsemi zaposlenimi pristen odnos.

Dokaz v podjetju 1a.1: Fotografije, posnetki dogodkov, intervjuji, članki v Mikavnih novicah, zapisniki sestankov vodij.

Ključna merila in povezave 1a.1: Letno planiranje (2c-2), BSC 4.1.1 (MIK d. o. o. 2009).

3.7 Predstavitev projektnega tima

Projektni tim v organizaciji poskrbi, da projekt poteka tekoče od ideje do izdelka oziroma do rešitve, ki je lahko tudi kalkulacija, načrt, sestanek, poročilo. Tak projekt je bil MIK akademija, pri katerem je podjetje postavilo pravilnik prodajnih postopkov. Projektni tim se spreminja od projekta do projekta, odvisno od pomembnosti in načrta projekta. Zaposleni v podjetju so večinoma vedno na voljo za nov projekt, saj je lahko glede na organiziranost podjetja en zaposleni na več projektih hkrati. Zaposlenega tako vedno čaka staro delovno mesto po zaključku projekta ali pa tudi novi ali nedokončani projekti. Organizacija vedno dosledno spremlja vsak projekt, ki se izvaja. Nikoli pa se ne podajo v projekt, ki ni izvedljiv (Rošer 2015).

Timska in skupinska organiziranost mora temeljiti na nehierarhičnih in čim bolj sploščenih, decentraliziranih ter posledično prilagodljivih oziroma dinamičnih organizacijskih strukturah. Uspešni timi in skupine namreč ne morejo delovati v pogojih avtokratskega načina vodenja, nedemokratskega komuniciranja, izrazito hierarhičnega odločanja, nizki stopnji participacije zaposlenih in nehomogenosti podjetja (Mihalič 2014, 6).

Člani tima se med seboj poznajo, ker že vrsto let sodelujejo, tako je vzdušje v timu vedno sproščeno. Za dobro vzdušje pa poskrbi tudi vodja projekta, ki spodbuja sodelavce h kreativnosti in izvedljivim in učinkovitim rešitvam. Člani tima so bolj sproščeni, kadar niso pod nadzorom in pritiskom, tako lažje samostojno izvršujejo naloge in si med seboj pomagajo pri iskanju ustreznih rešitev. Zato imajo tudi napisane vrednote, ki so zaželeno med vsemi zaposlenimi. Med najpomembnejšimi vrednotami v podjetju so poštenost, odkritost in korektnost. Pomembno jim je tudi partnerstvo, profesionalizem in strokovnost do strank, zaposlenih in poslovnih partnerjev. Medsebojno spoštovanje in skrb za sodelavce, spodbujanje ustvarjalnih prispevkov vsakega sodelavca in skrb za samoizpopolnjevanje ter prenos znanj in izkušenj na sodelavce. Želeni načini obnašanja so iskrenost in izpostavljanje prednosti. Izpolnitev dogovorjenega, osebnost v komunikaciji. Na vsako prošnjo in željo strank se odgovori in poišče rešitev. Nezaželeni načini obnašanja pa so opravljanje, izsiljevanje nerealnih obljub, zavajanje z nepopolnimi in nepreverjenimi podatki ter dajanje zadolžitev brez obrazložitve.

K posameznim projektom so povabljeni tudi določeni zunanji sodelavci in strokovnjaki, ki pogodbeno sodelujejo s podjetjem v času trajanja projekta. Podobno je bilo pri projektu Mikrovent, v katerem so sodelovali trije notranji zaposleni in en zunanji znanstvenik, ki je pripomogel pri odločitvah in podjetju pravilno svetoval na področju prezračevalnih sistemov. Vodja projektov in odgovorni za vse projekte v podjetju sta vedno generalni direktor in njegov pomočnik, saj ima podjetje manjše število zaposlenih (MIK 2009).

4 MANAGEMENT PROJEKTOV V PODJETJU MIK D. O. O., CELJE

Pomočnik direktorja, ki je hkrati tudi projektni manager, Uroš Rošer, vodi, organizira, nadzira in planira vse projekte, ki potekajo v organizaciji. Najpomembnejše za podjetje MIK d. o. o. je dejstvo, da je projekt izvedljiv in stabilno finančno podprt. Izvedljivost projekta in dejavnike čas, kakovost in cena projektni manager in generalni direktor skrbno preučita in nato odločita, ali bo podjetje izvedlo določen projekt ali ne. Projektni manager nato naredi načrt projekta in določi faze ter sodelavce v projektu. Ko je urejena vsa potrebna dokumentacija, sledi sestanek projektnega tima. Na sestanku se natančno določijo naloge po sporazumu vseh članov. Po končanem projektu generalni direktor glede na rezultate določi, ali je bil uspešen ali ne, sledi tudi pohvala in nagrada vsem članom tima. Za organizacijo je pomembno počutje in zadovoljstvo vseh zaposlenih, saj se zavedajo, da so zaposleni ključ do uspeha.

4.1 Značilnosti projektov v izbrani organizaciji

Za podjetje, ki ima manjše število zaposlenih, je značilno hitra odzivnost na trgu in boljše prilagajanje odjemalcem. V takih podjetjih se projekti odvijajo konstantno in so med seboj zelo raznoliki. V podjetju MIK projekti obsegajo od tri do trideset ljudi. Izvajajo interne in eksterne projekte, kar pomeni da se njihovi projekti odvijajo v pisarni in na terenu, kjer delavci merijo in naredijo preračune za montažo oken ter vrat MIK in pri tem sodelujejo tako notranji kot zunanji sodelavci. Notranji so vsi zaposleni, zunanji pa pogodbeni partnerji in monterji, ki jih podjetje najame za montažo v svoji regiji. Projekti so multidisciplinarni.

Tim se lahko organizira tako, da je v njem več različnih ljudi z različnimi poklicnimi profili, ki izvajajo bolj obširno in zapleteno delovno nalogo. Tak tim imenujemo multidisciplinarni tim. V njem ima vsak jasno opredeljeno nalogo in dolžnost. Gre za neke vrste delovno skupino, v kateri med člani ni pravega sodelovanja, vsak izvede svoj del naloge, ki je krmiljena od zgoraj. Člani skupine prepoznajo samo svoj odnos do delovne naloge, nimajo možnosti za ustvarjalnosti in razvojne spremembe (Wikipedija 2015a).

V podjetju se izvaja več projektov hkrati, kar imenujemo tudi multiprojektno poslovanje. »Družbena odgovornost za MIK niso le besede na papirju, uresničujemo jih na mnogih področjih našega delovanja, pravzaprav povsod tam kjer lahko. Družbena odgovornost v našem podjetju ni projektno usmerjena, pač pa je del našega vsakodnevnega poslovanja in delovanja. Čeprav strategije družbene odgovornosti na letnem nivoju nimamo zapisane v posebnem dokumentu, imamo v knjižici o naši poslovni odličnosti, ki jo uporabljamo interno, podana vsa izhodišča za naše trajnostno in družbeno odgovorno delovanje. Bistvo MIK-ovega duha, kot pravimo našemu načinu poslovanja, temelji na vrednotah, ki jih spoštujemo in živimo, na poslanstvu, ki smo si ga zadali, in ciljih, ki jih želimo doseči. Naš dolgoročni cilj je

med drugimi postati tudi eno izmed desetih družbeno najbolj odgovornih podjetij v Sloveniji« (MIK 2015f).

Podjetje s projekti posluje na vsakem področju, tako razvojnem kot tudi pri družbeni odgovornosti. Veliko projektov je usmerjenih k dobroti in pa skrbi za zaposlene. Projekti v organizaciji potekajo vsakodnevno in vedno se odpirajo nove možnosti za izvajanje projektov. Podjetje vedno išče nove in boljše rešitve s pomočjo projektov. Takšen način dela je za zaposlene vsakdanji, kajti tudi zaposleni vedno stremijo k projektne način delovanja organizacije in iščejo nove ideje in inovacije, s katerimi se bodo podali v nov projekt.

4.2 Analiza vodenja projektov v MIK-u

Med poslovnim letom se vsak mesec izvaja formalno ocenjevanje uspešnosti in učinkovitosti projektov s strani upravnega odbora ter operativnih vodij. Ocenjevanje uspešnosti projektov poteka v obliki individualnih vprašalnikov, ki jih pripravi generalni direktor. Upravni odbor vsako leto najame skupino za izvajanje zunanje revizije poslovanja, ki oceni notranje in zunanje finančne podatke, operativno uspešnost podjetja, odgovoren pa je tudi za to, da se predlogi revizorjev spremljajo in upoštevajo. Upravni odbor pozorno spremlja doseganje strategij in poslovnega načrta podjetja. Po potrebi se izvedejo potrebne prilagoditve.

MIK svoje delovanje podjetja in projektov upravlja in izboljšuje z vodenjem na osnovi vrednot in dejstev, letnim poslovnim načrtom, letnim poslovnim poročilom, analizami SPIN ter analizo scenarijev za projekte, ki postanejo investicije. Ključni so tudi dobri partnerski odnosi s strateškimi partnerji ter zunanjimi izvajalci, ki nameščajo PVC stavbno pohištvo, plosko in dinamično organizacijsko strukturo. Izboljšujejo se tudi z uvedbo klicnega centra, ki vrednoti zadovoljstvo strank, rednimi sestanki z zaposlenimi in ugotavljanjem njihovega zadovoljstva, sistematično izgradnjo tržnih znamk, razvrščanjem dobaviteljev po nivojih, uvedbo različnih tehničnih standardov. V letu 2008 so uvedli novo vodstveno metodo Balanced Scorecard in na podlagi pripravljenega kvalifikacijskega dosjeja zdaj najprej pripravljajo samooceno po modelu EFQM (MIK 2009).

4.3 Analiza zadovoljstva udeležencev v projektu

Izjemni rezultati poslovnega razcveta podjetja MIK nikakor ne bi bili mogoči brez zadovoljnih, podjetju zvestih zaposlenih in brez odličnega usmerjanja in vodenja s strani glavnega direktorja in ekipe izvršnih direktorjev. Zadovoljstvo zaposlenih ugotavljamo na različne načine in v nadaljevanju prikazujemo najpomembnejše rezultate za obdobje 2005-2008, ki izkazujejo bodisi raven zadovoljstva glede na posamezno merjenje ali pa ugoden trend, če so bile meritve izvedene večkrat. Od leta 2004 do 2008 so osebni razgovori z

vsemi vodji pokazali, da so več kot 30-odstotno presegli cilje, zastavljene v svojem zadnjem osebnem razgovoru. Pri merjenju zadovoljstva z anketo v letu 2008, kjer je sodelovala 1/3 vseh zaposlenih iz vseh področij dela, pa so razvidni naslednji podatki :

- odnosi z nadrejenimi – 73 % zaposlenih jih ocenjuje za zelo dobre,
- odnosi s podrejenimi - 37 % zaposlenih jih ocenjuje za zelo dobre,
- zadovoljstvo z delovnim časom – 81 % zaposlenih ga ocenjuje z oceno zelo dobro,
- sistem nagrajevanja - 56 % zaposlenih ga zaznava kot zelo dobrega,
- plača in možnosti napredovanja - 58 % jih zaznava kot zelo dobre.

V mesečni anketi v letu 2008 je sodelovalo 17 vodij z vseh področij. Rezultati so pokazali na izjemno rast komunikacije med posameznimi oddelki, povečano pretočnost informacij in izboljšano delovanje na splošno (iskanje rešitev).

- zadovoljstvo s strokovnostjo in medsebojnim sodelovanjem vodij – 94 % jih presega oceno 4,
- zadovoljstvo s strokovnostjo in medsebojnim sodelovanjem vodij – 82,3 % jih presega oceno 4,4 in
- izkazana rast medsebojnega sodelovanja in strokovnega opravljanja svojega dela dosega – 100 % vodij (MIK 2009).

V podjetju se zavedajo, da je zadovoljstvo zaposlenih zelo pomembno, kajti zadovoljstvo vpliva na timski duh in motiviranost zaposlenih. Med ocenami, ki kažejo na zadovoljstvo s strokovnostjo in medsebojnim sodelovanjem vodij, kar 94 odstotkov presega oceno 4, kar pomeni, da vodje dobro motivirajo in vzdržujejo zadovoljstvo zaposlenih.

4.4 Izbira sodelavcev za delo v projektih v podjetju MIK

Podjetje MIK spada med izredno dinamična podjetja z mladim in uspešnim kolektivom, v katerem je povprečna starost 32 let. V svoje izbrane vrste vabijo ljudi, ki so željni znanja, uspeha in timskega dela. Od svojih sodelavcev pričakujejo inovativnost in ciljno usmerjenost, prijaznost s pravo mero prodornosti ter znanje in veselje do dela (MIK 2015e).

Uveljavljanje projekta poteka s kadrovanjem članov projektnega tima in razvijanjem zmožnosti njegovih članov. Zlasti pomembna je izbira ustreznega projektnega managerja. Pri projektu sodelujejo najrazličnejši strokovnjaki in poleg strokovnosti je pomembna tudi njihova pripravljenost za sodelovanje (Rozman in Kovač 2012, 252).

V podjetju MIK d. o. o. poteka izbira sodelavcev po ustaljenem procesu od zaposlovanja naprej. Ko podjetje ugotovi, da rabi nove sodelavce, to najprej prijavi na Zavod za zaposlovanje. Potem zbirajo prošnje, dokler jih ni dovolj za razvrstitev v prvi krog. Ta obsega 60 ljudi, ki so potencialni kandidati za nove zaposlene. V prvem krogu se podjetje predstavi. Kandidate povabijo v podjetje, kjer direktor vodi predstavitev. Kandidatom pove, zakaj so drugačni, zakaj so uspešni, ter njihovo vizijo in pričakovanja od zaposlenih. Kandidate zaprosijo tudi, da izpolnijo informativni vprašalnik, s katerim lahko izvedejo analizo vedenjskih sposobnosti. Kandidati izpolnijo tudi psihološki test, s katerim podjetje lažje razvrsti človeka na določeno delovno mesto oziroma lažje ugotovi, katero delovno mesto je primerno za koga. Tako potem v drugi krog sprejmejo le 6 ljudi. Tam vseh šest čaka pogovor iz oči v oči z direktorjem in pomočnikom. Tako se ugotovijo tudi vedenjske in pogovorne sposobnosti. Uroš Rošer pravi, da se tako najhitreje spozna timskega človeka in vodilnega v skupini.

Kdor se hitro vključi v pogovor in konstantno sodeluje v njem in razmišlja hitro o novih idejah in rešitvah, tisti je timski človek. Tisti pa, ki se drži v ozadju in ne sodeluje v pogovoru, ni timski človek (Rošer 2015).

Nato sledi še tretji krog, v katerem se odločijo in izberejo enega primerne kandidata. Pogovor je individualen in kandidatu se predstavijo naloge, plača, zaželeni cilji, pravice in dolžnosti in uvajalni plan za dva meseca. Potem je na kandidatu, da se odloči sprejeti ali zavrniti ponujeno delovno mesto.

Sodelavce za projekt vedno določajo na podlagi projekta. Če je projekt usmerjen k razvoju, pri njem sodelujejo razvojniki in po potrebi tudi montaža in proizvodnja. Če je projekt kadrovske narave, potem pa kadrovniki in ostali zunanji udeleženci. Naloge projekta uskladijo in tako lahko vzporedno opravljajo tekoče obveznosti (Rošer 2015).

4.5 Projektni načrt

Projektni načrt je končni dokument pri pripravi projekta, ki se skupaj s poročilom v podjetju arhivira in omogoča podjetju vpogled v napake in izboljšave pri projektu (Stare 2011).

V podjetju MIK pripravi načrt projekta ali elaborat odgovorni manager projekta, to je v večini primerov pomočnik direktorja. V elaboratu se zapišejo vsi ključni cilji in namen projekta, zakaj in kako se je podjetje za določen projekt odločilo in kako ga bo izvedlo. Zapišejo in določijo pa se tudi glavne smernice TQM. To so čas, kakovost in cena. Kako dolgo bo projekt potekal, ključne faze in čas poteka faz ter sodelavce, ki so odgovorni za potek določenih faz. Potem se določi kakovost, kdo bo odgovoren za kakovost, kdo bo preverjal njeno ustreznost in na kakšen način bo projektni tim zagotovil najvišjo možno kakovost izdelka ali storitve. Ceno projekta oziroma denar, ki ga bodo za projekt porabili, določi izvršni direktor podjetja, ki tudi potrdi, ali lahko gre projekt v izvedbo na določeni točki ali ne.

V podjetju MIK pred pričetkom projekta določijo tri razvojne stopnje, ki so planiranje ali zasnova projektov, izvedba projektov in zaključno poročilo. Bolj podrobno so opisne v nadaljevanju.

4.5.1 Planiranje ali zasnova projekta v MIK d. o. o.

Vsebuje strategijo in taktiko izvedbe projekta, časovni plan s ključnimi dogodki in plan stroškov. V planu definirajo vse aktivnosti, ki so potrebne za izvedbo projekta in resurse, potrebne za izvedbo posameznih aktivnosti. Sledi izdelava plana aktivnosti v logičnem zaporedju in določanje rokov za izvedbo posameznih aktivnosti. Za vsako aktivnost se točno določi začetek in konec izvajanja. Za učinkovito vodenje projekta se opredelijo projektna organizacija, matrika zadolžitev in odgovornosti ter projektni informacijski sistem. Plan projekta pripravi projektni manager, ki je v večini primerov Uroš Rošar, s pomočjo projektnega tima. Ker se projektni tim v podjetju vedno znova spreminja, od projekta do projekta, je potrebno zelo natančno določiti naloge članom tima ali pa se ti med sabo dogovorijo, katere naloge lahko najbolje in najučinkoviteje opravi kateri član tima in kako. Projektni tim se tudi seveda zaveda časovne stiske, zato si vedno določijo dovolj časa, da je določena naloga znotraj posamezne faze opravljena pravočasno in z najvišjo možno mero zagotovljene kakovosti.

Ko ugotovijo, da je v neki fazi procesa ali na nekem produktu nastala težava ali se pojavi predlog za izboljšavo, to dejstvo zapišejo v elaborat. V tem zapisu se opredeli točno dejansko stanje ter cilj, do katerega je smiselno priti. Ko je cilj jasen in opredeljen stroškovni vidik (običajno privarčevanih sredstev po izpeljavi projekta), opredelijo pot, ki je potrebna za doseg cilja. Ta pot se razdeli na posamezne faze, ki potekajo znotraj projekta.

4.5.2 Izvedba projekta v MIK d. o. o.

Se nanaša na vzpostavitev projektne organizacije, izvajanje aktivnosti in sprejemanje odločitev. Izvedba projekta vključuje naslednje dejavnosti: pripraviti je potrebno smernice vodenja ljudi, podrejenih in pogodbenih izvajalcev, da bodo le-ti svoje delo opravili učinkovito in v dogovorjenem času. Določiti in organizirati je potrebno vire za izvedbo aktivnosti. Potrebno je tudi vzpostaviti komunikacijsko mrežo znotraj članov tima in z zunanjimi izvajalci. Izvajanje projekta se izvaja s pomočjo ciljev, ki so bili določeni v fazi planiranja. Projektni management samostojno skrbi za izvajanje projekta v okviru predvidenega proračuna. Potrebno je slediti zahtevani kakovosti končnega produkta. Mnogokrat pa potrebuje projektni tim pomoč drugih zaposlenih v podjetju ali zunanjih sodelavcev, zato so vedno pripravljene na nepredvidljive dogodke, ki lahko potek projekta podaljšajo. S pomočjo dobrih medsebojnih odnosov in hitre odzivnosti pa lahko te ovire pri

projekt hitro preprečijo. Zavedajo se tudi pomembnosti dobre informacijske podpore in kako pomembno, je da so sodelavci na projektu dobro medsebojno organizirani, še posebno v primerih, ko podjetje izvaja več projektov hkrati.

Podjetje projekt izvaja po planu, ki ga določi in potrdi pred pričetkom projekta. Držijo se okvirjev časa, kakovosti in cene. Skoraj vedno pa ne presežejo zadanih ciljev, temveč ostanejo v teh okvirjih. Trudijo se, da so stroški še manjši kot v predvidenem načrtu.

Načrt projekta podrobno razdelamo, tako z nosilci posameznih faz projekta kot s stroški. V naslednji fazi to pot do cilja optimiziramo, da z manj vložka dosežemo primerljiv cilj. Na koncu je odločitev direktorja sektorja, ali je za doseg nekega cilja smiselna in stroškovno upravičena pot za nastanek spremembe. Predstavitvenih sestankov ne izvajamo, saj je vsaj en sodelujoči v postopku spremembe, torej v projektu, odločevalec, tj. oseba s pooblastili za sprejem odločitve in odgovornosti (Rošer 2015).

4.5.3 Zaključek projekta v MIK d. o. o.

Vključuje preverjanje, če je izveden projekt dosegel načrtovan cilj ter izdelavo dokumentacije in zaključnih poročil (MIK 2009).

Ob uspešnem, neuspešnem ali nepričakovanem zaključku projekta sodelavci projekta napišejo poročilo, v katerem izrazijo tudi svoje mnenje. Ta poročila pregleda manager projekta, ki zbere gradivo v poročilo in ga odda generalnemu direktorju. Ta poročilo potrdi in arhivira.

Ko je zadeva, ki se je s projektnim načrtom tudi vpeljala, končana in so doseženi pričakovani rezultati, se projekt zaključi. Kljub temu, da je projekt zaključen, mora nosilec projekta bdeti nad izvrševanjem vsebine, ki je bila s projektom postavljena. Vse prepogosto se namreč zgodi, da se ljudje, ki so vključeni v nek projekt, ob prvi težavi vrnejo na tako imenovana stara pota in delajo kot pred vpeljavo projekta. Skrbnik projekta mora tako po vnaprej določeni periodiki preverjati izvajanje projekta in predlagati morebitne dopolnitve. Vsak projekt je namreč živa stvar in tudi po zaključku se mora prilagajati dejanskemu stanju. Uspešno izvedeni projekti so osnova za nove projekte, ki sledijo postopkom uspešnih projektov (Rošer 2015).

Ob naslednjem pričetku projekta najprej pregledajo pretekle projekte, saj se iz napak naučijo, kaj je potrebno izboljšati in popraviti pri vodenju naslednjega projekta.

4.6 Informacijska podpora za delo pri projektih v MIK

»Informacijsko tehnologijo tvorijo sredstva in vedenje o obravnavanju podatkov.« To so vse telekomunikacijske naprave, kjer se pretakajo podatki, za pisarniško delovanje. »Računalniški program je zapisano navodilo za delovanje računalnika« (Možina idr. 2002, 621).

Ker se v MIK-u neprestano trudimo izboljšati poslovni proces in ker nenehno skrbimo za svojo informacijsko tehnologijo, pričakujemo od svojih sodelavcev dobro poznavanje osebnega računalnika in njegovih programskih orodij. Zaradi hitrega razvoja naše dejavnosti in želje biti najboljši, pa je nujna potrebna dovzetnost in volja za neprestana izobraževanja (MIK 2015e).

Najpomembnejši kanal za posredovanje informacij je MIK-ov notranji informacijski sistem, ki je na voljo vsem vodstvenim delavcem. Imenuje se CRM sistem in pomaga zaposlenim pri komunikaciji na večjih projektih, kar prihrani podjetju veliko časa in denarja, saj se informacije pretakajo hitro in tekoče brez vmesnih ovir. Tako zaposleni porabijo manj časa na sestankih in imajo pregled nad aktivnostmi drugih članov tima in nad potekom projekta, ki se izvaja. V primeru manjših projektov pa informacije med zaposlenimi potekajo iz oči v oči ali po internem telefonu. Najboljša metoda za sporazumevanje je seveda fizična, saj tako lahko prepoznamo tudi sogovornikova čustva in vedenje. V takem primeru nastopi tudi bolj neformalna oblika komunikacije med zaposlenimi, posledica tega pa je sproščen timski duh oziroma MIK-ov duh, kot temu pravijo. Posredovanje in izmenjava informacij in podatkov poteka prek tedenskih kolegijev upravnega odbora, tedenskih kolegijev vsakega oddelka, sestankov vseh vodij (direktorjev in operativnih vodij), ki poteka vsaj enkrat na dva meseca, rednih sestankov projektnih skupin, rednih sestankov s kupci in dobavitelji in letnih sestankov in konferenc z dobavitelji (MIK 2009).

4.7 Projekti ter socialno in gospodarsko okolje podjetja MIK

Danes naše potrebe rastejo z veliko hitrostjo, tako da se podjetja ne morejo več spočiti ob dosežkih včerajšnjega dne. Vedno znova morajo iskati nove poti, da bi lahko obstalo tudi danes. Mnogi sestanki, ki ženejo poslovneže od enega do drugega termina, povzročajo kratko sapo. Danes ni zaželen velika perspektiva, ampak hiter uspeh brez ozir na to, kakšne bodo posledice za okolje in za človeka v podjetju (Grün 2009, 12).

Podjetje MIK d. o. o. je odvisno od kupcev in okolja, zato se širi globalno na trge zunaj Evropske unije. To jim omogoča večji dobiček in za sabo potegne večje potrebe po nadaljnjem razvoju. Podjetje se uvršča med gazele, kar pomeni, da je hitro rastoče podjetje. Podjetje ne počiva na svojih dosežkih, temveč vedno znova išče nove trge in možnosti za globalno poslovanje. Uspešno pa ni le zaradi odločnosti in vztrajnosti po globalni viziji generalnega direktorja, temveč tudi zaradi skrbi za svoje zaposlene, saj se zavedajo, da le-ti prinašajo podjetju uspehe. Brez zadovoljnih zaposlenih podjetje slabo posluje in slabše komunicira tako interno kot eksterno.

Z našimi izdelki in storitvami smo prisotni v naslednjih državah v Evropi in po svetu: Albanija, Azerbajdžan, Avstrija, Bosna in Hercegovina, Češka, Dominikanska republika, Francija, Gvadelup, Hrvaška, Madžarska, Malta, Nemčija, Ruska federacija, Srbija, Španija, Švica (MIK 2015d).

Pomembno je, da se svojih uspehov zavedajo in cenijo trud zaposlenih. So družbeno odgovorni, kar pomeni, da okolju vračajo z dobrodelnostjo, kar jim prinaša tudi dobro promocijo v Sloveniji in po svetu.

Podjetje MIK d. o. o. Celje si pri vsakodnevnem poslovanju prizadeva razumeti potrebe okolja, v katerem deluje. Usmerjeni so predvsem v dolgoročne aktivnosti, ki jih iz leta v leto nadgrajujejo in dopolnjujejo z novimi. V delovnem procesu zato med drugim težijo k čim manjši porabi energije in okolju prijaznim materialom.

Poslovno stavbo v Vojniku so zasnovali kot energetske varčen in zaposlenim prijazen objekt, ki s centralnim nadzornim sistemom za energetske varčnost zaposlene navaja na energetske varčnost in spreminja bivalne navade.

Material za končne izdelke dobavljajo pri preverjenih dobaviteljih, ki poleg kakovosti zagotavljajo tudi materiale in surovine, ki ne vsebujejo nevarnih snovi in so v čim večji meri narejeni iz recikliranih snovi. Ne le material, tudi logistika nabave surovin in odvoza končnih materialov iz skladišča je optimizirana na energetske varčno in okolju prijazno logistiko s čim manj izpusti. Stremijo tudi k racionalni porabi osnovnih surovin optimizacija procesa in 100-odstotnemu recikliranju ostankov (zero-waste production).

Razvoj podjetja so usmerili v energetske varčne in okolju prijazne rešitve, ki bistveno prispevajo k uresničevanju smernic o učinkoviti rabi energije. Vsi izdelki in poslovanje posredno vplivajo tudi na kakovost življenja zaposlenih in sokrajanov. Energijsko varčna okna in prezračevalni sistem MIK rovent, ki zagotavlja zračenje brez toplotnih izgub pri zaprtih oknih, predstavljajo le del rešitve. Da bi kupcem pomagali do dolgotrajno kakovostnih in energetske varčnih domov, so ustanovili tudi Energetske kliniko. Od proizvajalca oken in okvirjev so prešli v podjetje, ki želi z razvojem kakovostnega stavbnega pohištva in rešitev za prezračevanje dvigniti kakovost bivanja in izboljšati kakovost življenja. Želijo biti pobudniki zagona krožnega in zelenega gospodarstva v Sloveniji. Kakovostni izdelki so zagotovilo za uspešno prodajo in dolgoročen uspeh. Z rezultati uspešnega delovanja pa lahko pomagajo socialno ogroženim družinam in tistim, ki potrebujejo pomoč. Podjetje tako organizira in izvede brezplačne počitnice za 100 otrok iz socialno šibkejših družin iz vse Slovenije. Junija 2015 so v zavetju otroškega letovišča na Debelem rtiču v lastni režiji in z ekipo zaposlenih in zunanjih sodelavcev poskrbeli za brezskrbne počitnice že desete generacije otrok v MIK-ovi karavani otroškega smeha. Tudi otroci zaposlenih so vsak konec leta v času božičnih praznikov nagrajeni za svojo pridnost, saj jih obišče MIK-ov Božiček in vsakega od njih tudi nagradi z doživetjem popoldneva v družbi pravljličnih junakov in Božička ter s praktičnimi darili.

Donatorska sredstva namenjajo skozi vse leto različnim interesnim skupinam in društvom. V preteklem letu so sredstva izmed drugih namenili tudi Klubu študentov Šentjur, za organizacijo in izvedbo družabnih dogodkov študente iz regije. Podprli so izvedbo

tradicionalnega letnega srečanja celjskih gimnazijcev, finančno so pomagali na evropsko prvenstvo klubu mažoretk iz Radeč in podprli izid knjige *The Kid's Pocket Guide to the World*. MIK d. o. o. je velik podpornik športa. Že vrsto let ostajajo generalni sponzor rokometnega kluba Pivovarna Laško iz Celja. Podpirajo pa tudi športni podmladek in tako so sponzor atletske šole Mikec, kjer mlade od 6. do 12. leta uvajajo v osnove atletike in pripravljajo na nadaljnje športne podvige. Prav tako že leta tako finančno kot organizacijsko podpirajo delovanje nogometnega kluba Celje. MIK je edino podjetje v svoji branži, ki v okviru svojih dejavnosti sega tudi na področje kulture. V dveh salonih, in sicer v Vojniku na sedežu uprave in v Ljubljani, imajo lastne umetnostne galerije, v katerih so v preteklih 15 letih brezplačno gostili že več kot 145 razstav priznanih domačih in tujih slikarjev in marsikateremu mlademu slikarju omogočili prvo samostojno razstavo.

Kulturno-umetniško društvo Zarja iz Celja je tudi s pomočjo podjetja MIK postalo vodilno amatersko gledališče v Mestni občini Celje s stalnim delovanjem in več kot 70-letno tradicijo umetniškega ustvarjanja.

Ključni cilji organizacije na področju DO so:

- Zmanjševanje negativnih vplivov poslovanja podjetja na okolje in prostor.
- S ponudbo inovativnih rešitev s področja zasteklitve in prezračevanja izboljšati kakovost bivanja in zagotoviti bolj zdravo življenje kupcem naših rešitev.
- Izobraziti potrošnike o nujnosti energetskih sanacij zgradb in negativnih posledicah bivanja v »bolnih« objektih.
- Slediti usmeritvam zelenega in krožnega gospodarstva.
- Socialno ogroženim družinam zagotoviti brezplačne počitnice za otroke.

V podjetju MIK se zavedajo, da so zadovoljni zaposleni in poslovni partnerji edini in glavni pogoj, da je podjetje lahko dolgoročno uspešno. V prvi vrsti je cilj zaposlenim zagotoviti stabilno in varno delovno okolje, kjer se bodo počutili varne in spoštovane in bodo tudi sami želeli prispevati k uspehu in napredovanju podjetja.

Kontinuirano izvajajo kar 24 aktivnosti na področju prijaznega upravljanja z zaposlenimi. Od internih humanitarnih akcij, spodbujanja inovativnosti, skupnih hobijev do Božička, ki vsako leto obiše in obdari 150 otrok. Zavedajo se tudi pomembnosti skrbi za zdravje in druženja z organiziranjem piknikov in skupnih športnih aktivnosti. Posebno pozornost namenjajo gojenju MIK-ovega duha, kar pomeni vodenje na podlagi skupnih vrednot in vizij, motivacije in druženja. Le-te aktivnosti postavljajo podjetju visok standard, veliko odgovornost in obljubo za nadaljnjo družbeno odgovorno dejavnost v okolju.

Eden od ključnih projektov, h kateremu so pristopili in so ga aktivno izvajali tekom leta 2014, je evropski projekt *Include.All* oziroma *Vključi.Vse*, katerega namen je spodbujanje uravnotežene zastopanosti in udeležbe žensk in moških na najvišjih položajih upravljanja in

vodenja v gospodarstvu ter promocija uravnotežene zastopanosti spolov na vseh nivojih in področjih ter zagotavljanje enakih možnosti za uživanje vseh pravic in za razvoj osebnih potencialov. Na osnovi pridobljenega znanja izvajajo znotraj projekta skladno z zastavljenimi cilji številne aktivnosti, ki omogočajo identifikacijo najbolj talentiranih kadrov, njihov razvoj in notranje kadrovanje, ki omogoča tako vertikalno kot horizontalno prehajanje in napredovanje.

Med drugim izvajajo tudi številne druge aktivnosti, kot na primer:

OKNO VESELJA: interni natečaj, ki omogoča vsem zaposlenim, da sodelujejo pri pospeševanju prodaje in aktivno pripomorejo k uspešnosti podjetja.

PREMIKAMO MEJE: interni projekt, s katerim spodbujajo zaposlene k sodelovanju pri izboljšavah tako produktov in storitev kot organizacije dela in ostalih aktivnosti v podjetju.

LETNI RAZGOVORI: Skozi celo leto opravljajo redne letne razgovore z zaposlenimi, vsak vodja oddelka do konca leta opravi vsaj en letni razgovor z vsakim svojim podrejenim delavcem. S tem je delavcem omogočeno, da podajo svoje predloge za izboljšave na delovnih mestih, predloge za izobraževanja in ostale pripombe ter mnenja, ki bodo lahko pripeljala do boljšega počutja na delovnih mestih. S tem je omogočeno sodelovanje zaposlenih pri izboljšavah organizacije dela. Individualni razgovori z zaposlenimi so tudi dobra priložnost za ugotavljanje psihosocialnih tveganj.

PREHRANA: Organizirana je prehrana za delavce v lastni menzi v podjetju, kjer je vsakodnevno na voljo 5 različnih menijev. Od teh so trije meniji topli (mesni, vegetarijanski, zelenjavni), eden je sadni in en meni je suha malica.

IZLET: Organizirajo številne izleta za vse zaposlene, s čimer spodbujajo druženje med zaposlenimi in s tem izboljšanje odnosov med oddelki, kakor tudi znotraj posameznih oddelkov.

IZLET Z BARKO: V poletnem terminu je organiziran izlet z barko. Oddelek montaž skupaj z vsemi monterskimi ekipami organizira piknik na barki in plovbo po slovenski obali. S tem se krepijo dobri odnosi med zaposlenimi in vsemi monterskimi ekipami.

PIKNIK Z DRUŽINAMI: Tradicionalni piknik za vse zaposlene in njihove družinske člane, s čimer se zaposlene spodbuja k športno-rekreativnim aktivnostim, ki krepijo telo in duha. Hkrati je to dejavnost, ki se odvija na prostem, v naravi. Spodbuja se druženje med zaposlenimi in njihovimi družinskimi člani.

KOLESARSKI KLUB: Vsi zaposlenih, ki se ukvarjajo s kolesarjenjem, prejmejo kolesarske drese z emblemi podjetja in se udeležujejo skupinskih nastopov na tekmah, treningih, ipd.

MOTORISTIČNI KLUB: Zaposleni, ki vozijo motorna kolesa, organizirajo izlete po Sloveniji.

ŠPORTNI DAN: Zimski športni dan na Kopah, kjer imajo zaposleni možnost smučanja, sankanja, bordanja.

NOVOLETNA ZABAVA: Decembrska novoletna zabava za vse zaposlene, kjer generalni direktor vsako leto podeli posebne nagrade in priznanja za dosežen trud.

CEPLJENJE: Organizirano brezplačno cepljenje proti gripi za vse zaposlene.

ŠPORT: Kot sponzorji športnih klubov prejmejo večje število vstopnic (predvsem za rokometne in nogometne tekme), ki jih razdelijo med vse zaposlene.

KULTURA: Kot sponzorji kulturnih organizacij prejemajo vstopnice, ki jih razdelijo med vse zaposlene.

LIKOVNA UMETNOST: Vsake tri mesece v salonu Ljubljana organizirajo umetniške razstave likovnih del različnih umetnikov. Tako imajo zaposleni možnost sodelovati in se izobraževati tudi na kulturnem področju.

KRVODAJALSKE AKCIJE: Gostijo krvodajalske akcije in tako pripomorejo k prispevku zaposlenih za zdravje v širšem okolju.

PRVI ŠOLSKI DAN: Zaposlenim, katerih otroci gredo prvič v šolo, nudijo plačano odsotnost z dela.

ROJSTNI DNEVI: Zaposleni dvakrat letno praznujejo rojstne dneve v podjetju. V prvi polovici leta zaposleni, ki so imeli rojstni dan do konec junija, v drugi polovici leta pa preostali.

JUBILEJNIKI: Vsem zaposlenim, ki dopolnijo 5, 10, 15, itd. let zaposlenosti v podjetju MIK, potem podjetje zaposlenemu poleg obveznih prispevkov podari tudi umetniško sliko in vsakih pet let en dodatni dan letnega dopusta.

MEDSEBOJNA POMOČ: Ob naravnih in drugih nesrečah, ki se pripetijo po Sloveniji in širše ali pa zaposlenim v podjetju, zbirajo denar in hrano in pomoč predajo direktno upravičencem. Tako so v preteklem letu zbirali pomoč za poplavljen področja v Srbiji in Bosni, trenutno zbirajo pomoč za begunce iz Sirije in vseskozi namenjajo sredstva denarno in materialno za pomoč pomoči potrebnim (MIK 2015f).

Zadovoljni zaposleni živijo v MIK-ovem duhu in le-tega prenašajo tudi v življenje izven podjetja. S tem zagotavljajo tudi večjo učinkovitost pri izvajanju vseh delovnih procesov, saj vso svojo energijo usmerjajo v doseganje dobrih rezultatov in ne v reševanje konfliktov med

zaposlenimi. Timsko delo, prenos znanja in izmenjava izkušenj izhajajo iz spoštovanja in medsebojnega zaupanja tako med zaposlenimi kot vodstvom in zaposlenimi. Podjetje MIK je prepoznano kot družbeno odgovorno in skrbno podjetje, ki skrbi za svoje zaposlene in njihove najbližje, veliko pomoči pa nameni tudi posameznikom in organizacijam izven podjetja (MIK 2015f).

Tudi na gospodarskem in socialnem področju podjetje veliko deluje s projekti. Projekt je za podjetje, ki je humanitarno, tudi odločanje o tem, kam, koliko in kdaj nakazati donacijo in kateri humanitarni organizaciji. Od teh manjših projektov pa do velikih projektov, kot je organizacija razstave likovne umetnosti in pa razni izleti in zabave, ki jih podjetje organizira za svoje zaposlene.

4.8 Predlogi za izboljšave projektne načina dela

Podjetju predlagam, da bi imeli svojo ustaljeno projektno pisarno in zaposlenega, ki bi upravljal delo v projektih, organiziral in vodil sestanke pri projektih ter tako motiviral zaposlene in nadrejene k učinkovitejšemu delu.

Naj imajo poslovnik ravnanja s projekti, kar bi jim omogočilo pregledno in učinkovito usklajevanje projektov ter spremljanje ključnih kazalnikov uspešnosti projektov. V poslovniku bi bile zapisane vse ključne funkcije projektne managerjeve in projektne tima skupaj z vsemi njihovimi pristojnostmi in odgovornostmi. Pomembno je tudi ovrednotiti pomembnosti posameznih projektov z določenimi ocenami ali oznakami, ki bi bile zapisane in jasno definirane. Tako bi zaposleni lažje porazdelili svoje delo, ki poteka na projektu in tekoče delo v pisarni.

Podjetje bi lahko uporabljalo tudi model IPMA projektne odličnosti. Ta model se uporablja za samoocenjevanje in ocenjevanje projektne managementa ter rezultatov, doseženih pri projektu. Sestavljen je iz devetih kriterijev, pet od teh je za oceno managementa, štirje pa za oceno rezultatov. Model projektne odličnosti je nastal po vzoru modela EFQM, ki ga podjetje že uporablja (Križanič 2007).

Dobro bi bilo, če bi bila ena soba vedno prosta za udeležence v projektu in bi jo le-ti lahko uporabljali za svoje sestanke. Čeprav sobo za sestanke podjetje že ima, a je ta za vsesplošno uporabo podjetja. Soba, namenjena izključno projektne delu, bi morala biti prilagojena za tako delo. Vsak član tima bi imel svoj računalnik ali tablico le za te namene, da bi si med sestankom hitro zapisoval zamisli in predloge. Miza bi lahko bila usmerjena tako, da vsak zaposleni vidi tablo oziroma projekcijo na tabli. Vsak član tima bi bil povezan z enim skupnim računalnikom, ki je namenjen za projekcijo in tako bi vsi lahko vnašali besedilo, grafe in druge stvari v projekcijo oziroma projektne načrt. Tako bi vsi člani sodelovali pri izdelovanju projektne načrta. Vse zamisli, ki so tudi alternative, pa bi zapisovali v neko

skupno mapo, tako bi bile te zamisli ali bodoče inovacije vedno na razpolago članom tima in projektne managerju. Po potrebi bi to mapo skupaj ali posamezno pregledali in izločili ali uporabili zapisane alternative.

Člani tima bi lahko imeli ob zaključku in ob pričetku vsakega projekta priložnost izpolnitve vprašalnika. Na tem vprašalniku bi zapisali svoje želje in pričakovanja, ki bi bila v skladu z obveznostnimi. Ta vprašalnik bi bil kratek in namenjen le internemu vodstvu oziroma projektne managerju. Ob začetku projekta bi člani zapisali svoja pričakovanja, ob koncu projekta pa, kako so bila ta pričakovanja izpolnjena in predloge za izboljšavo. Lahko bi zapisali tudi svoje zadovoljstvo z vodenjem projekta in predlagali določene člane tima za drugačne naloge po svojem osebnem mnenju.

Vsak človek čuti potrebo po tem, da se počuti sprejetega in vrednega v družbi, podjetju družini. Zato bi lahko člani tima v času trajanja projekta nosili priponko na obleki, da sodelujejo na projektu. Tako bi jih prepoznali tudi drugi zaposleni na višjih ali nižjih položajih v podjetju in jim podali svoje predloge in zamisli, ki bi lahko koristila projektu.

Projektne torta: ob uspešno zaključenem projektu bi podjetje lahko organiziralo druženje za člane tima ob kavi in sladici izven delovnega časa, kjer bi se v sproščenem okolju družili in diskutirali potek projekta. Na takšnih srečanjih se lahko rodi veliko produktivnih zamisli.

Podjetje bi se lažje razširilo globalno z izgradnjo poslovnih prostorov na azijski, afriški in ameriški celine. Tako bi bilo potrebno reorganizirati funkcijske procese. Potrebna bi bila projektne matrična organiziranost podjetja in dobra povezanost enot z glavnim sedežem v Sloveniji. Potrebna pa bi bila tudi izgradnja projektne pisarn za vsako enoto svoje celine in dobra povezanost projektne pisarn z matično projektne pisarno v Sloveniji.

Podjetju bi svetovala tudi uporabo matrike resnosti tveganj pred pričetkom projekta, kjer se tveganja ocenjujejo po verjetnosti nastopa tveganja: nizka manj kot 20%, srednja od 20% do 60% in pa visoka nad 60%. Ocenjuje se tudi potencialni vpliv na projekt. Nizek: morebitni problem bi zelo težko ogrozil terminski načrt, odobrena sredstva ali kakovost izdelkov projekta. Srednja: možno je povišanje stroškov, poslabšanje kakovosti izdelkov projekta ali zamik terminskega načrta. Visok: možno je bistveno povišanje stroškov, poslabšanje kakovosti izdelkov oziroma zamik terminskega načrta projekta (Žurga 2004, 60).

Pomembno je tudi konstantno izboljševanje projektne managementa in izboljšave na področju vodenja projektov. Zato bi bilo potrebno imeti v podjetju enega ali več zaposlenih projektne managerjev, ki bi tudi delali na svojem izobraževanju in izboljševanju projektne procesov. Tako bi se tudi organizacija lažje projektne ali matrično organizirala, kar bi pomenilo hitrejši pretok informacij, hitri dostop do podatkov, hitro vodenje in odločanje, hitro odzivnost na zunanje spremembe in pa reševanje problemov v timu brez nepotrebnih sestankov in drugih nepotrebnih izgub časa.

5 SKLEP

V projektni nalogi smo raziskali, kaj je projekt, naloge, funkcije, uporabnost, vrste projektov in drugo. Spoznali smo podjetje MIK d. o. o. in njihovo vodenje projektov. Menim, da je podjetje uspešno in učinkovito na področju vodenja projektov. Z manjšimi izboljšavami bi se lahko še dodatno okrepilo in razvilo na področju vodenja projektov. Ob nadaljnjem širjenju podjetja pa je priporočljivo ustanoviti projektno pisarno in ustaljen projektni tim, ki bo delal na projektih konstantno in zato hitreje in bolj učinkovito. Tak tim bi moral biti sestavljen iz sodelavcev, ki dobro poznajo podjetje in vsa področja njegovega delovanja.

Prišli smo do zaključka in spoznanj, kako naj izbrano podjetje v panogi izdelovanja oken in vrat s pomočjo primerne pristopa izvaja projekte in kako lahko izvajanje projektov še izboljša in nadgradi kakovost projektnega managementa.

Za podjetje, ki je usmerjeno k projektom, je potrebna tudi takšna organiziranost podjetja. MIK d. o. o. ima sicer funkcijsko organiziranost, vendar je le-ta prilagojena za potrebe projektov. Vsi zaposleni so namreč lahko vključeni v projektu. Ko postanejo člani tima, prilagodijo svoje delo tako, da vzporedno z delom na projektu opravljajo tudi svoje tekoče delo, ki ga morajo opraviti. Le tako zaposlenega v organizaciji ne odpustijo po končanem projektu, kot je to pogosto v projektno organiziranem podjetju, temveč zaposleni enostavno preide na svoje tekoče delo v podjetju. Zaposleni naloge, ki ima zadane v projektu, opravlja iz svojega delovnega mesta, v času timskih sestankov pa le-ta preide začasno v projektno pisarno, kjer delo opravlja v času sestanka oziroma posveta in časa naloge, ki je potrebna, da jo vsi člani opravijo skupaj. Zadovoljstvo zaposlenih in članov projektnega tima je za organizacijo zelo pomembno.

Člani tima se spreminjajo od projekta do projekta. Lahko se zgodi, da katerega zaposlenega v organizaciji potrebujejo več kot pa ostale zaposlene, to je seveda odvisno od projekta in časa trajanja le-tega. Tekom projekta je možno tudi člane zamenjati ali nadomestiti z drugimi, če je to potrebno za tekoče izvajanje projekta. Potrebno je seveda tudi ostati v zadanih okvirjih časa, kakovosti in denarja. To se določi v fazi priprave projekta. Prav tako se v fazi priprave določijo vse faze in predvidijo tveganja na projektu. Podjetje se v projekt, ki ni izvedljiv, ne poda, zato skrbno izbira svoje projekte in vse potrebne vire. Po potrebi najamejo tudi zunanje sodelavce oziroma svetovalce za pomoč pri projektih, ki so zahtevnejše narave ali pa tehnično prezahtevni za delo v podjetju. Ti zunanji sodelavci so strokovnjaki ali znanstveniki na določenih področjih, na katerih se odvija projekt. Ko se določijo vse faze projekta, se člani tima dogovorijo in razdelijo naloge, ki jih bodo opravili. Katere bodo opravili skupaj in katere vsak posamezno. Člani so za svoje delo zelo samostojni in kreativni, vedno pa si pomagajo med seboj, saj brez sodelovanja pri takšnem delu ne gre.

Veliko projektov v organizaciji je gospodarsko in socialno usmerjenih. Podjetje vrača okolju in svojim zaposleni z različnimi projekti, kot so razna potovanja, organiziranje zabav in izletov ter donacije humanitarnim organizacijam. To so projekti, ki vračajo družbi in na nek način skrbijo za ugled in promocijo podjetja.

Projekti, ki so usmerjeni v podjetje za rast in razvoj podjetja, pa potekajo vsakodnevno in se prepletajo, tako da v organizaciji poteka več projektov hkrati in so v njih udeleženi zaposleni v podjetju, ki so člani tima in pa zunanji izvajalci, ki jih podjetje najame, dokler se projekt ne zaključi. Po zaključku projekta se v podjetju arhivira tudi zapisnik, ki je zelo pomemben za vpogled ob pričetku naslednjega projekta.

LITERATURA IN VIRI

- Ažman, Tatjana, Nenad Savič, Sonja Artač, Nives Mihelič Erbežnik, Matjaž Poljanšek, Tadeja Rudolf Vahtar. 2008. *Model odličnosti EFQM za šole*. Ljubljana : Pedagoški inštitut.
- Basič, Majda. 2002. *Odločanje načrtovanje in nadzor projektov*. Maribor : Univerza v Mariboru, Ekonomsko – poslovna fakulteta.
- Basič, Majda. 1996. *Planiranje projektov*. Maribor : Ekonomsko – poslovna fakulteta Maribor.
- Česen, Andrej. 2004. *Vodnik po znanju projektnega vodenja*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- EFQM. 2012. *Pogled modela odličnosti*. EFQM.
[Http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSP0/LiteraturaSlo/Pregled_modela_EFQM_2013-zv.pdf](http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSP0/LiteraturaSlo/Pregled_modela_EFQM_2013-zv.pdf) (18.9.2015).
- Gallo, Carmine. 2012. *Skrivnost inovacij Steva Jobsa : noro drugačna načela za prodoren uspeh*. Ljubljana : Tehniška založba Slovenije.
- Grubiša, Nikola. 2001. *Motivacija : kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana : Marbona.
- Grün, Anselm. 2009. *Mir srca*. Maribor : Slomškova založba.
- Hauc, Anton. 2007. *Projektni management*. Ljubljana : GV Založba.
- Heller, Robert in Tim Hindle. 2001. *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana : Založba mladinska knjiga.
- IPMA, 2011. *S projekti zavezani k uspehu*. Portorož : Slovensko združenje za projektni management.
- Jus, Bojan. 2009. *Moja orodja*. Ljubljana : Lisac & Lisac d.o.o.
- Kos, Blaž. 2007. *Projektni management*. [Http://www.blazkos.com/projektni-management.php](http://www.blazkos.com/projektni-management.php) (18.9.2015).
- Kos, Blaž. 2011. *Sprejemanje odločitev*. [Http://www.blazkos.com/sprejemanje-odlocitev.php](http://www.blazkos.com/sprejemanje-odlocitev.php) (21.9.2015).
- Križanič, Andreja. 2007. *Model projektne odličnosti*.
[Http://www.proaktiv.si/nlc_Graz_SI_Projektna-mreza_jun07.pdf](http://www.proaktiv.si/nlc_Graz_SI_Projektna-mreza_jun07.pdf) (22.11.2015).
- Mihalič, Renata. 2014. *Koko vodim skupino in tim : 30 minut za vodenje*. Škofja Loka : Založba Mihalič in partner.
- MIK Mednarodno trgovsko in proizvodno podjetje, d.o.o. 2015a. *Vizitka podjetja*.
[Http://www.mik-ce.si/zgornji-meni/o-podjetju/vizitka-podjetja/](http://www.mik-ce.si/zgornji-meni/o-podjetju/vizitka-podjetja/) (23.9.2015).
- . 2015b. *Zgodovina : od začetkov do danes*. [Http://www.mik-ce.si/zgornji-meni/o-podjetju/zgodovina/](http://www.mik-ce.si/zgornji-meni/o-podjetju/zgodovina/) (23.9.2015).
- . 2015c. *Vizija, poslanstvo, vrednote*. [Http://www.mik-ce.si/zgornji-meni/o-podjetju/vizija-poslanstvo-vrednote/](http://www.mik-ce.si/zgornji-meni/o-podjetju/vizija-poslanstvo-vrednote/) (23.9.2015).
- . 2015d. *MIK po svetu*. [Http://www.mik-ce.si/zgornji-meni/o-podjetju/mik-po-svetu/](http://www.mik-ce.si/zgornji-meni/o-podjetju/mik-po-svetu/) (19.10.2015).

- . 2015e. *Zaposlitev*. [Http://www.mik-ce.si/zgornji-meni/o-podjetju/zaposlitev/](http://www.mik-ce.si/zgornji-meni/o-podjetju/zaposlitev/) (19.10.2015).
- . 2012. *Letno poročilo*. [Http://www.mik-ce.si/fileadmin/user_upload/pdf_doc/Letna_porocila/MIK_LETNO_POROCILO_2012.pdf](http://www.mik-ce.si/fileadmin/user_upload/pdf_doc/Letna_porocila/MIK_LETNO_POROCILO_2012.pdf) (22.11.2015).
- MIK Mednarodno trgovsko in proizvodno podjetje, d.o.o. 2009. *EFQM - predložitveni dokument, r4e - Mik, d. o. o. Slovenija*. Interno gradivo, MIK.
- MIK Mednarodno trgovsko in proizvodno podjetje, d.o.o. 2015f. *DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA MIK, d.o.o.* Interno gradivo, MIK.
- Možina, Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Daniel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski, Bogomir Kovač. 2002. *MANAGEMENT : nova znanja za uspeh*. Radovljica : Didakta.
- Rošer, Uroš. 2015. Pomočnik generalnega direktorja v podjetju MIK d. o. o. Intervju. (29.9.2015).
- Rozman, Rudi in Jure Kovač. 2012. *Management*. Ljubljana : GV Založba.
- Stare, Aljaž. 2010a. *Vodenje ali management projekta*. [Http://projektni-management.si/2010/09/30/vodenje-ali-management-projekta/](http://projektni-management.si/2010/09/30/vodenje-ali-management-projekta/) (22.11.2015).
- . 2010b. *Namen, obseg, cilj in proizvod projekta*. [Http://projektni-management.si/2010/11/09/namen-obseg-cilj-in-proizvod-projekta/](http://projektni-management.si/2010/11/09/namen-obseg-cilj-in-proizvod-projekta/) (22.11.2015).
- . 2011. *Elaborat (plan, načrt) projekta*. [Http://projektni-management.si/2011/04/22/elaborat-plan-nacrt-projekta/](http://projektni-management.si/2011/04/22/elaborat-plan-nacrt-projekta/) (22.11.2015).
- Študentski svet Ekonomsko – poslovne fakultete. 2015. *Projektni management*. [Http://www.ssepf.si/pdf/baza-zapiskov/2014-03-06/PROJEKTNI-MANAGEMENT-zapiski.pdf](http://www.ssepf.si/pdf/baza-zapiskov/2014-03-06/PROJEKTNI-MANAGEMENT-zapiski.pdf) (24.7.2015).
- Wikipedija, prosta enciklopedija. 2015a. *Timsko delo*. [Https://sl.wikipedia.org/wiki/Timsko_delo](https://sl.wikipedia.org/wiki/Timsko_delo) (8.10.2015).
- Zevnik, Suzi in Jarmila Potočnik Hojs. 2010. *Poslovni asistent – skriti vodja*. Ljubljana: Planet GV.
- Žurga, Gordana. 2004. *Projektni menedžment kot del menedžmenta v javni upravi*. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede.