

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

MIRKA CEVC

KOPER, 2012

2012

DIPLOMSKA NALOGA

MIRKA CEVC



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

ANALIZA RAZPISOV ZA  
KADROVANJE MANAGERJEV  
PROJEKTOV

Mirka Cevc

Koper, 2012

Mentor: prof. dr. Mirko Markič



## POVZETEK

Namen diplomske naloge je bil opraviti analizo pogojev v objavah za zaposlitev na delovno mesto vodja projektov, jih primerjati s priporočili standarda Project Management Body of Knowledge in Katalogom strokovnih znanj in spretnosti za poklicni standard vodja projekta ter izpostaviti morebitna odstopanja. Vzorec je obsegal 100 naključno izbranih oglasov za zaposlitev vodje projektov, objavljenih v obdobju enega leta. Ločeno smo primerjali opis delovnih nalog v oglasih ter skladnost zahtev za delovno mesto vodje projekta s področji strokovnega znanja, kot jih priporoča standard. Ugotavljamo, da v 71 odstotkih organizacij, v katerih oglašujejo prosto delovno mesto managerja projekta, v resnici iščejo strokovnjaka s popolnoma drugega področja, kar kaže na dvomljivo razumevanje projektnega managementa v naših podjetjih. Izidi raziskave imajo teoretične in praktične koristi za management sodelavcev v organizaciji in za osebe, ki se prijavljajo na delovno mesto managerja projektov.

*Ključne besede:* analiza, management, management kadrov, management projektov, manager projektov, zaposlovanje, zaposlitveni oglasi, vodenje.

## SUMMARY

The purpose of this thesis was to analyze the terms in the job advertisements for Project Manager, to compare them with the recommendations of A Guide to the Project Management Body of Knowledge and The catalogue of expert knowledge and skills for Project Manager and point out any discrepancies. The sample consisted of 100 randomly selected job advertisements for Project Manager published in the period of one year. Separately, we compared the advertised job descriptions with expertise requirements for the position of Project Manager recommended by standard. We have found that 71 percent of organizations advertising a project manager job are in fact looking for an expert in completely different areas thus reflecting the dubious understanding of project management in our companies. Results of our research have theoretical and practical benefits for the human resource management in the organization and for the people who are applying for the project manager job.

*Key words:* analysis, management, human resource management, project management, project manager, employment, job advertisement, leadership.

UDK: 331.534(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev obravnavanega problema .....	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela .....	1
<b>2</b>	<b>Teoretična izhodišča .....</b>	<b>3</b>
2.1	Management skozi čas .....	4
2.2	Temeljne naloge managerjev .....	6
2.3	Management in vodenje .....	6
2.4	Management projektov .....	9
2.5	Pojmovanje in opredelitev managementa projektov .....	11
2.6	Procesi vodenja projektov .....	11
2.6.1	Priprava projektne listine .....	12
2.6.2	Predhodna opredelitev obsega projekta .....	12
2.6.3	Izdelava plana za obvladovanje projekta .....	12
2.6.4	Usmerjanje in obvladovanje izvajanja projekta .....	13
2.6.5	Spremljanje in kontroliranje projektnega dela .....	14
2.6.6	Celovito obvladovanje sprememb .....	14
2.6.7	Končanje projekta .....	15
2.7	Področja strokovnega znanja projektnih vodij .....	15
2.8	Management kadrov v projektu .....	16
2.9	Pojmovanje in opredelitev managementa kadrov v projektu .....	17
2.10	Proces načrtovanja in pridobivanja kadrov .....	17
2.11	Sklepi iz teoretičnega dela .....	19
<b>3</b>	<b>Empirični del .....</b>	<b>22</b>
3.1	Namen in cilji analize .....	22
3.2	Uporabljene metode preučevanja .....	22
3.3	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju .....	23
3.4	Izvedba raziskave .....	23
3.4.1	Opis delovnih nalog .....	24
3.4.2	Zahteve za delovno mesto .....	29
3.4.3	Kaj organizacije kandidatom ponujajo .....	33
3.5	Glavne ugotovitve raziskave .....	34
<b>4</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>38</b>
	<b>Literatura in viri .....</b>	<b>41</b>

## PONAZORILA

Slika 1: Delež zahtevanih zadolžitev po področjih dela .....	25
Slika 2: Zahtevano izvajanje dela na izključno enem področju .....	26
Slika 3: Zahtevana področja dela brez zahteve po projektne vodenju .....	27
Slika 4: Delež vodij projektov po področjih .....	28
Slika 5: Delež zaposlenih, ki bodo dejansko vodili projekte .....	28
Slika 6: Zahtevana stopnja izobrazbe .....	30
Slika 7: Delež zahtev za strokovni izpit iz vodenja projektov .....	31
Slika 8: Zahtevane izkušnje.....	32
Slika 9: Zahteve za delovno mesto.....	33
Slika 10: Kaj organizacije kandidatom ponujajo .....	34
Preglednica 1: Število zahtevanih del glede na področje dela .....	24



# 1 UVOD

Hitro rastoča globalna konkurenčnost, finančno-gospodarska kriza in nenehne tehnološke spremembe zahtevajo od podjetij in drugih organizacij hitro prilagajanje spremembam. Sledenje tem trendom pa vodi v korenite spremembe poslovanja organizacij, ki se lahko odražajo kot na primer organizacijsko in kadrovsko prestrukturiranje, optimizacija poslovanja in delovnih procesov ter podobno. V ta namen se v podjetjih in drugih organizacijah vse pogosteje uporablja koncept managementa projektov, ki ima za posledico kadrovanje managerjev projektov, čemur smo v naši nalogi namenili največjo pozornost.

## 1.1 Opredelitev obravnavanega problema

Management projektov postaja čedalje bolj obsežen in uporabljen način snovanja ciljev in njihovega doseganja. Obvladovanje managementa projektov pa vse bolj prevladujoča veščina, ki naj bi jo managerji v organizacijah obvladovali in uporabljali (Hauc 2007, 16). Rezultati raziskave (Markič 2004, 14), ki je zajela 97 slovenskih podjetij, potrjujejo, da management pri nas sicer obvladuje sprotno poslovanje podjetij, vendar jim za prehod na sodobnejši tehnološki in organizacijski nivo primanjkuje znanja, vednosti, vrednot in čustvenih predpostavk. Poleg tega je za uspešen prehod potrebna določena stopnja zrelosti organizacije na različnih področjih, kot na primer organizacijskih struktur, voditeljstva, vizije, sodelavcev, komuniciranja, vrednot in usmerjenosti organizacije. Posledica so spremembe, za katere lahko rečemo, da so edina stalnica v današnjem poslovnem svetu. Povezane so s strategijo, strukturo in sistemom organizacije ter njeno kulturo, temelj sprememb pa je vedno spreminjanje vedenja ljudi (Kotter in Cohen 2003, 7). Za uspešno izvedene spremembe potrebujemo ljudi, ki bodo sposobni spoznati in izrabiti priložnosti, ki se bodo znali izogniti nevarnostim iz okolja, ljudi, ki se bodo zavedali pomena vloge posameznika in bodo poznali njegovo sistemizacijo vrednot ter na podlagi vsega navedenega znali spremeniti vedenje drugih ljudi. Spreminjanje vrednot in posledično vedenja ljudi pa je težko in dolgotrajno.

Tudi uvajanje projektnega poslovanja je sprememba in ima poleg drugih sprememb pogosto za posledico kadrovanje managerjev projektov, kar nas je še posebej zanimalo v nadaljevanju diplomske naloge. V ta namen smo preučili standarde, smernice in dobre prakse s področja managementa projektov, ki se nanašajo na vsebino in strukturo znanja managerja projekta in njegovih razpoznavnih lastnosti ter jih primerjali z zahtevami, ki jih organizacije javno objavljajo pri kadrovanju managerjev projektov.

## 1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen diplomske naloge je opraviti analizo pogojev v razpisih za zaposlitev na delovno mesto vodja projektov, jih primerjati s priporočili ameriškega standarda PMBOK (Project

Management Body of Knowledge) in Katalogom strokovnih znanj in spretnosti za poklicni standard vodja projekta ter izpostaviti morebitna odstopanja.

Cilji diplomskega dela:

- pregledati strokovno literaturo s področja splošnega managementa, managementa projektov in managementa kadrov,
- opraviti kvantitativno raziskavo pogojev v razpisih za zaposlitev na delovno mesto vodja projektov s primerjavo zahtev, ki jih priporočata ameriški standard PMBOK in Katalog strokovnih znanj in spretnosti,
- izpostaviti morebitna odstopanja in ugotoviti potencialne razloge zanje.

## 2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

Če želi biti organizacija v sodobnem poslovnem svetu uspešna, mora poznati in izkoriščati svoje konkurenčne prednosti. Osnova za doseganje trajnejše konkurenčne prednosti pa so temeljne zmožnosti organizacije, kadar izpolnjujejo naslednje pogoje (Biloslavo 2008a, 46):

- vplivnim udeležencem organizacije ponujajo pomembne koristi,
- se pomembno razlikujejo od temeljnih zmožnosti konkurenčnih organizacij in jih presegajo,
- so dovolj trajne, da jih konkurenčne organizacije ne morejo zlahka in hitro posneti, privzeti ali nadomestiti,
- potencialno odpirajo dostop do novih trgov, partnerjev in podobno.

V vsaki organizaciji je potrebno poiskati prednosti, ki ji omogočajo, da je drugačna, edinstvena. Nato pa jih mora s pridom izkoriščati ter se kar najhitreje prilagajati spreminjajočim okoliščinam in nepredvidljivosti našega časa.

Če evolucijo konkurenčnosti povzamemo po Nordströmu in Ridderstråleu (2008), so v preteklosti konkurenčne prednosti organizacij izvirale predvsem iz lokacije – z izkoriščanjem naravnih bogastev. Tako je prednost organizacijam zagotavljal dostop do različnih surovin. Uspešen je bil, kdor je imel dostop do nafte, rudnikov in gozdov. Izkoriščanje lokacij kot edinega vira konkurenčne prednosti, pa že sredi 19. stoletja onemogoči obdobje svobodne trgovine, ki poveže svetovno gospodarstvo. Hkrati vrsta tehničnih iznajdb omogoči industrijsko revolucijo, z eksplozijo prebivalstva v tistem času pa dobijo nove tovarne na voljo potrebno delovno silo (Bleicken idr. 1976, 476). Zgoraj omenjena avtorja nadaljujeta, da je bila bistvena konkurenčna prednost v tem obdobju delo, v povezavi s kapitalom pa prideta v ospredje inovativnost in tehnologija. Toda izdelke in storitve je bilo mogoče kopirati, patente pa kupiti ali prodati. Ko so inovacije postale skupna last, zastareli tehnološki monopoli zopet niso več zagotavljali konkurenčne prednosti. Zato so organizacije našle novo prednost v obliki drugačne organiziranosti. Uspešne so bile tiste organizacije, ki so se domislile boljših organizacijskih rešitev. Vrsta organizacijskih inovacij, ki so omogočile kratkotrajno konkurenčno prednost, se je zvrstila v drugi polovici 20. stoletja. Naj omenimo samo nekatere: sprotna dobava (JIT – Just in time), poslovno procesni reinženiring, matrično vodenje, najemanje zunanjih izvajalcev (outsourcing), vitko proizvodjanje, strateško zavezništvo, logistika in druge. Tudi razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije prinese prednosti. Strinjamo se z avtorjema, ki pravita, da naj bi se v organizacijah 21. stoletja naučili kako uvajati inovacije brez konca, če želimo biti uspešni. Pri tem ne smejo biti pozabljene ključne konkurenčne prednosti sodobnega časa, ki so znanje, kakovost, etika in kadrovske področje ter dejstvo, da so te prednosti stvar vseh zaposlenih.

Danes sta vodenje in upravljanje pomembnejša kot kdajkoli prej. Moč današnjih organizacij se skriva v nadzorovanju vira imenovanega človeška inteligenca (Nordström in Ridderstråle

2008, 48), ki tudi najbolj ustreza zgoraj omenjenemu konceptu zagotavljanja konkurenčne prednosti. Ljudje, z njihovo enkratno kombinacijo znanja, sposobnosti, povezav, vrednot in motivacijskih vzvodov, namreč ustvarjajo pomembne koristi, so edinstveni, težko jih je posnemati in so pogosto težko zamenljivi.

Prednost organizacij je danes odvisna predvsem od njihovega vlaganja v uporabno znanje, inovativno razmišljanje in podjetniško obnašanje vseh zaposlenih, s čimer si organizacije omogočijo možnost hitrejšega generiranja inovacij ter izboljšujejo svojo dinamičnost in sposobnost prilagajanja stalnim spremembam na trgu. Najpomembnejši so danes ljudje – njihovo znanje, veščine, vrednote, spretnosti in predvsem sposobnosti.

## **2.1 Management skozi čas**

Kako so gledali na zaposlene v preteklosti, je razvidno skozi pregled procesa razvoja managementa kot vede. Da bi prepoznali njegove zametke, je potrebno poseči precej daleč v zgodovino.

Biloslavo (2008b, 7) pravi, da management sega vse do sumerskih zapisov v klinopisu, s katerimi so vodili evidence o neplačanih in poplačanih dolgovi in davkih. Markič (2003, 157) poveže procesni management z gradnjo egiptovskih piramid in Kitajskega zidu, Turk (2009, 30) pa spregovori o Mojzesu kot managerju, ki je vodil izbrano ljudstvo.

Vsi omenjeni podvigi bi, brez načrtovanja, organiziranja in vodenja, gotovo ne bili izvedljivi, vendar management kot ga razumemo danes, presega le omenjene aktivnosti. V taki obliki se sicer pojavi v 19. stoletju z industrijsko revolucijo, povod za katero je bil izum parne lokomotive. Za razvoj, izgradnjo in vzdrževanje železnic je bilo potrebno na eni strani ogromno inženirjev, na drugi pa velika količina zaposlenih, ki je naenkrat terjala nove, do tedaj nepoznane načine organiziranja in nadziranja takrat pretežno fizičnih delavcev (Turk 2009, 31). Prevladovalo je mišljenje, naj se organiziranja lotijo inženirji, ki so zaradi poznavanja sistemov za to najbolj usposobljeni (Shenhav 2002, 75). Tako ne preseneča dejstvo, da je bil utemeljitelj znanstvenega managementa Frederick Winslow Taylor tudi strojni inženir.

S Taylorjem, se začne veda o managementu sistematično razvijati. Sledijo mu mnogi inženirji, ki pojasnjujejo management skoraj izključno s stališča teorije sistemov. Za tiste čase je bil inovativen predvsem Fayolov procesni pristop, vendar vsi gledajo na organizacijo precej mehanistično. Končno se, v iskanju čim boljše učinkovitosti, izkaže pomen vloge človeka samega, odnosa med delavcem in managerjem, vpliva skupine na posameznika, kolektivne zavesti, pomen motivacije in komunikacije. Inženirjem managementa se pridružijo psihologi, sociologi, filozofi, ekonomisti in tudi zgodovinarji. V tem obdobju s svojim humanističnim pristopom odigra pomembno vlogo Mary Parker Follett. Svoj prispevek na tem področju

dodata med drugimi tudi Elton Mayo in Chester Irving Barnard. Razumevanje managementa skozi psihološke vidike posameznika pa sredi 20. stoletja gotovo najbolj zaznamujejo Abraham Maslow, Douglas McGregor in Frederick Herzberg.

Temelje managementa kot ga razumemo danes, je v največji meri opredelil vodilni guru sodobnega managementa Peter Ferdinand Drucker. Povzeto po njegovem delu *The essential Drucker* (2001a), so v managementu ključnega pomena preprosti in jasni cilji ter vrednote, katerim bo predana celotna organizacija. Pomembna je osredotočenost na kulturo okolja v katerem organizacija deluje in še posebno na ljudi. Management mora temeljiti na ciljnem vodenju, komunikaciji in odgovornosti vsakega posameznika ter omogočiti vsakemu članu organizacije, tako kot njej sami, da raste in se razvija. Hkrati mora management spremljati kazalnike uspešnosti in učinkovitosti na vseh področjih delovanja organizacije in se zavedati, da rezultati obstajajo samo navzven, v zadovoljnjem kupcu.

Vloge managementa so se spreminjale glede na obdobje v katerem so avtorji delovali in glede na razumevanje managementa, ki je bil za določeno časovno obdobje značilen. Po Turku (2008, 274) lahko povzamemo, da je bil management v svojih začetkih prvenstveno usmerjen navznoter – v organizacijo, medtem ko se v sodobnem managementu očitno kaže njegova usmerjenost navzven – v družbo. Pustoslemšek (2010, 764) opiše vloge sodobnih managerjev:

Vsako menedžerjevo delo je sestavljeno iz kombinacije vlog, ki jih opravlja. Ravno vloge so tiste, ki vplivajo na delo menedžerjev. Med seboj so povezane in njihova pomembnost je odvisna od ravni nalog menedžerjev. Vse štiri klasične menedžerske funkcije je potrebno preoblikovati in ustvariti nove razsežnosti. Tako načrtovanje postaja vse bolj usmerjanje, učenje in spodbujanje. Pri organiziranju pa je v ospredju decentralizacija in standardizacija. Tudi klasično vodenje se je preusmerilo v najrazličnejše time in podjetniško samoiniciativnost. V ospredje prihajata samonadzor in odgovornost do samega sebe in drugih.

K citatu o vlogah sodobnih managerjev bi dodali le komentar, da se je organiziranost družb in procesov dela v novejšem času preusmerila v najrazličnejše time in podjetniško samoiniciativnost, medtem ko se klasično vodenje v sodobnih družbah kaže predvsem kot usmerjanje, učenje in spodbujanje.

Danes velja, da je z vidika znanosti management sestavljen iz naslednjih znanstvenih disciplin: ekonomije, tehnologije, tehnike, prava, vede o kadrih, psihologije organizacije, informatike, komuniciranja, etike, ergonomije, edukacije, andragogike, estetike, ekologije, sociologije, geografije, demografije, antropologije, medicine, matematike, logistike in strategije planiranja. Te v osnovi obsegajo skupek različnih vrst managerskega znanja, hkrati pa ima vsako od teh področij svoje specifične značilnosti in parametre delovanja (Florjančič, Bernik in Novak 2004, 13).

## 2.2 Temeljne naloge managerjev

Številni avtorji so poskušali definirati management in kolikor je avtorjev, toliko je različic pojmovanja managementa oziroma nalog in vlog managerjev. Tako kot so se skozi različna obdobja spreminjale vloge managementa, so se spreminjale tudi njihove osnovne naloge.

Še danes priznane temeljne naloge managerjev postavi Taylor in jih opredeli kot planiranje, organiziranje, vodenje in nadzor. V Fayolovi opredelitvi nalog opazimo njegov procesni pristop, saj jih poimenuje kot predvidevanje, organiziranje, ukazovanje, usklajevanje in nadzorovanje, medtem ko osnovnim nalogam, kot jih je opredelil Taylor, McGregor doda še motiviranje. Bolj so se organizacije spreminjale iz pretežno proizvodnih v organizacije, ki obvladujejo znanje, bolj je opazen mehkejši pristop tudi pri opredeljevanju nalog. V sodobni družbi spadajo med temeljne naloge managementa tudi kadrovanje, odločanje, delegiranje, usklajevanje in usmerjanje. Ker je danes za uspešno poslovanje ključnega pomena hiter prenos informacij, sodi na to mesto tudi informiranje (Kralj 2005, 18).

V nalogi bomo kot osnovne naloge managerjev šteli:

- načrtovanje ciljev v skladu z zastavljenimi smernicami, merili in standardi uspešnosti ter snovanje strategij za doseganje teh ciljev,
- organiziranje učinkovitega izvajanja osnovnih dejavnosti organizacije (procesov, pristojnosti, odgovornosti, pravil) ter oskrbovanja organizacije z materialnimi in nematerialnimi viri,
- vodenje, usmerjanje, spodbujanje in motiviranje ljudi ter vodenje poslovanja,
- nadziranje učinkovitosti in uspešnosti vsakega dela organizacije posebej in organizacije v celoti ter ustrezno ukrepanje.

Pod temi pojmi bomo v nadaljevanju naloge razumeli tudi vse zgoraj omenjene kategorije sodobnega managementa.

## 2.3 Management in vodenje

Številni slovenski avtorji so se trudili razmejiti pojma management in vodenje. V nalogi je tovrstna razmejitev potrebna tudi zaradi pozneje uporabljenih nazivov manager projekta in vodja projekta.

Težava nastane, ker v slovenskem jeziku ni možno z eno besedo dovolj natančno prevesti besede management. Slovar slovenskega knjižnega jezika (1998, 520) se z besedo management ne ukvarja bolj podrobno, pač pa pripiše dvojni pomen besedi manager:

- v kapitalistični ekonomiki: vodilni uslužbenec podjetja; direktor, ravnatelj;
- publicistično: voditelj, organizator. Podpomen: poslovni vodja (moštva, skupine posameznika).

Iz zgoraj zapisanega sledi, da se pod pojmom management razume direktorstvo, ravnateljstvo, tudi voditeljstvo oziroma vodenje. V številni literaturi zasledimo še mnogo poskusov iskanja sinonima za besedo management kot na primer: upravljanje, ravnanje, poslovođenje.

Beseda direktor izhaja iz francoske besede *directeur* oziroma latinske *directus* in pomeni uravnan (Verbinc 1970, 149). Strinjamo se lahko, da manager tudi uravnava posle v organizaciji, vendar je njegovo področje precej širše od samega uravnavanja. Poleg tega beseda direktor, vsaj za rojene v času socializma, navadno predstavlja le najvišje vodstvo v organizaciji. Vodje na nižjih hierarhičnih ravneh so v takratnih organizacijah imenovali obratovodje, poslovodje in delovodje. Ker v sodobni družbi poznamo vršni (tudi vrhnji), srednji in nižji management, besede direktorstvo nekako ne moremo zamenjati za management. Enako velja za poslovodjo; kot omenjeno, se je ta beseda navadno uporabljala za vodstvena mesta na nižjih ravneh, na primer poslovodja v trgovini.

Slovar slovenskega knjižnega jezika (1998, 1110) navaja rabo besede ravnatelj v kapitalistični ekonomiki kot bančni ravnatelj, tudi ravnatelj premogokopne družbe, kar so bili v preteklosti res glavni managerji. Danes pa temu ni več tako. Nadalje je navedeno, da je ravnatelj, kdor vodi šolo, zavod ali ustanovo. Danes je beseda ravnatelj, mišljena kot ravnatelj šole oziroma ustanove, že tako zakoreninjena, da si težko predstavljamo njeno uporabo v današnjih gospodarskih družbah.

Kot navedeno, smo zasledili še besede vodenje, organiziranje in ravnanje, ki so prav gotovo neposredno povezane s pojmom management, saj spadajo med osnovne naloge managementa. Vendar, če izrazi vodenje, organiziranje in ravnanje predstavljajo le nekatere od temeljnih nalog managementa, nobena od teh besed nikakor ne more biti sinonim za management.

Ker se v vsakdanjem pogovornem jeziku namesto izraza management najpogosteje uporabljata besedi vodenje in upravljanje (Vila in Kovač 1997, 31), bomo posebej pogledali še pomen teh izrazov.

Vsebina managerske dejavnosti je vodenje poslov v organizaciji – načrtovanje in organiziranje ter vodenje ljudi – vodenje oziroma usmerjanje in nadziranje. To nam potrjuje tudi Drucker (2001b), ki je proučeval vodenje kot organ z več cilji in mu pripisuje tri funkcije:

- vodenje podjetja kot celote, ki vključuje določanje ciljev, katere je treba doseči,
- vodenje vodij, ki zajema naloge za ustvarjanje sistema, s katerim je mogoče vodje vzgajati in nadzorovati ter
- vodenje delavcev in dela z nalogami, ki se nanašajo na stimuliranje in motiviranje dela.

Večina managerjevega časa je dejansko posvečenega vodenju. Vendar je vodenje, kot poudarjeno v prejšnjem odstavku, pomensko ožjega pomena kot management, saj je le eden od sestavnih delov procesa managementa.

Slovar slovenskega knjižnega jezika (1998, 1464) navaja rabo pojma upravljanje v naslednjih primerih:

- glagolnik od upravljati: nadzorovati upravljanje, izročiti podjetje v upravljanje,
- dejavnost, ki se ukvarja z urejanjem in usmerjanjem: družba prevzema od države upravljanje,
- dejavnost, ki se ukvarja z odločanjem o življenju, opravljanju temeljnih nalog v kaki delovni skupnosti.

Pri pojmu upravljati pa v Slovarju slovenskega knjižnega jezika (1998, 1464) zasledimo rabo besede upravljanje v besednih zvezah urejanje, usmerjanje, odločanje o uporabi, izkoriščanju, vzdrževanju česa in uravnavati delovanje česa. V povezavi z besedo upravljanje se pojavijo še izrazi voditi, ravnati in uravnavati.

Različni avtorji (Vila in Kovač 1997, 31; Kralj 2005, 21) poudarjajo, da je upravljanje funkcija lastništva in jo je treba razumeti kot usmerjanje podjetja in nadziranje managementa s strani lastnikov. Vila in Kovač (1997, 31) menita, da se je izraz upravljanje obdržal iz preteklosti, ko je navadno lastnik podjetja tudi podjetje vodil. Za današnji čas naj bi veljalo, da je upravljanje »nadrejeno« managementu.

Na tem mestu nam je bližje razmišljanje Gostiše (1996, 11), ki meni, da lastniki dejansko lahko na podlagi svoje lastninske pravice s svojimi kapitalskimi deleži razpolagajo, kar pa ni isto kot upravljanje. Avtor pod pojmom upravljanje razume celoto vseh poslovnih odločitev v organizaciji, neglede na to, kdo jih je pristojen sprejemati ali sooblikovati. Funkcija upravljanja v sodobni organizaciji, je namreč porazdeljena med več udeležencev organizacije.

Menimo, da smo se slovenskemu izrazu za besedo management najbolj približali z izrazom upravljanje. Naše razmišljanje bi sicer lahko nadaljevali v nedogled, vendar vse kaže, da čisto natančnega sinonima za besedo management v slovenskem jeziku ne bomo našli. Morda ga niti ni potrebno najti. Količina literature napisane v zvezi s tem, nam jasno kaže, da se na splošno kar dobro zavedamo, kolikšna je širina pojma management. Kar se tiče samega zapisa besede, je mogoče zaslediti tudi obliko menedžment, kar je po našem mnenju bolj slab poskus poslovenjenja besede. Če čisto natančnega prevoda v našem jeziku nimamo, pač uporabljamo izraz v originalni obliki. Da smo ga kot takega sprejeli, dokazuje tudi različna strokovna slovenska literatura.

Zaključimo lahko, da je manager v organizaciji odgovoren za vodenje poslov in vodenje ljudi. Ravno tako je manager projekta odgovoren za vsebinsko vodenje projekta in vodenje ljudi. Oba, tako manager v organizaciji kot tudi manager projekta, pa svojo funkcijo izvajata s



pomočjo načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadziranja ter vseh drugih procesov sodobnega poslovanja, omenjenih v prejšnjih poglavjih.

Zapisi smo že, da je vodstvo organizacije preozek pojem, da bi lahko nadomestil besedo management, saj predstavlja le del procesa managementa. Enako velja za managerje oziroma vodje projektov. V nadaljevanju naloge bomo, razen v empiričnem delu, zato uporabljali besedno zvezo manager projekta ali projektni manager. V praksi se še vedno najpogosteje pojavlja izraz vodja projektov, s čimer smo se srečali pri izvedbi analize razpisov za kadrovanje. Ker nismo želeli spreminjati izrazoslovja iz objav, bomo le v tem delu uporabljali izraz vodja projektov, vsebinsko pa predpostavili, da govorimo o managerju projekta.

## **2.4 Management projektov**

Če definiramo projekt kot časovno omejen enkratni proces, s skrbno načrtovanimi medsebojno povezanimi aktivnostmi, z namenom uresničitve zastavljenih ciljev ugotovimo, da gradnja piramid v Gizi ali gradnja Kitajskega zidu pravzaprav sodi bolj na področje projektne kot splošnega managementa. Omenjeno nam potrjuje tudi trditev, da je človek največje dosežke ustvaril s pomočjo enkratnih in časovno omejenih procesov, ne glede na to, na katero področje človeškega delovanja se to nanaša (Hauc 2002, 11).

Tako splošnemu managementu kot managementu projekta so skupne osnovne naloge managerjev. Ena od najpomembnejših razlik je, da splošni management deluje v okolju, ki že obstaja. Že obstoječi so tudi viri s katerimi splošni management razpolaga in povezave med njimi (procesi, postopki, pravila). Nasprotno pa management projektov ob pobudi za zagon projekta ne razpolaga z obstoječimi in pogosto niti z znanimi viri ali postopki. V fazi priprave plana projekta jih bo šele predvidel in vsakokrat znova pred zagonom projekta celotno infrastrukturo na novo vzpostavil (Hauc b. l.).

Vzpostavitev projekta bi lahko poenostavljeno primerjali z vzpostavitvijo novega podjetja, kar pravzaprav je projekt, vendar so mnoge od potrebnih aktivnosti v tem primeru že zakonsko določene. Novo podjetje vpiše v sodni register ustanovitelj (Zakon o gospodarskih družbah 2009, 47. člen), ki je pogosto v začetni fazi tudi manager podjetja. Po Abramsovi (2003) naj bi v poslovni načrt podjetja natančno zapisal svojo idejo in cilje, ki jih želi doseči. Predvidel naj bi tudi kakšne in kolikšne finančne, človeške in druge vire potrebuje, kako jih bo priskrbel in kako razporedil. Analiza prednosti, slabosti, tveganj in priložnosti managerju omogoča, da je pripravljen pravočasno in pravilno odreagirati na morebitne tvegane situacije (Biloslavo 2008a, 72). Da bi lahko svojo idejo uresničil, je potrebno sodelovanje strokovnjakov z različnih področij – na primer razvojnega inženirja, da bi idejo lahko udejanjil, proizvodnega delavca za sestavo izdelka, servisnega inženirja za potrebe različnih storitev, poleg njih pa podporo systemskega inženirja, računovodstva, poslovnega sekretarja in morebitnih drugih strokovnjakov. V poslovniku podjetja naj bi bila zapisana tudi vrsta dela, ki

ga bodo opravljali omenjeni zaposleni, njihove pristojnosti in odgovornosti ter razmerja med njimi (Abrams 2003). Manager podjetja skozi vso leto zaposlene spremlja, jih usmerja in vodi, z njimi komunicira in jih motivira, hkrati pa išče nove priložnosti in rešitve, prav tako kot manager projekta.

Kot pri zgoraj omenjeni vzpostavitvi delovanja nove organizacije, se vzpostavitev novega projekta prične z imenovanjem managerja projekta. Ta naj bi pripravil zagonski elaborat projekta, v katerem je praviloma zapisano kako bo novi projekt umeščen v tekoče poslovanje organizacije. Nato naj bi manager projekta opredelil namenske in objektne cilje. Temu sledi natančna vsebina projekta ter opis o načinu zagotavljanja kakovosti tako na izvedbenem kot na vsebinskem nivoju projekta. Da bi lahko projekt spremljal in pravočasno ugotovil odstopanja na katera bo najtežje vplivati, manager projekta zapiše tudi ključne dogodke in mejnike ter pripravi obseg predvidenih stroškov projekta. V načrtu projekta predvidi ključne aktivnosti potrebne za izvedbo projekta, njihovo sosledje oziroma hkratno izvedbo, aktivnostim določi njihove glavne in morebitne dodatne izvajalce ter vsaki aktivnosti posebej določi rok izvedbe. Manager projekta naj bi opisal tudi, kako bo projekt organiziran in kdo so udeleženci projekta. Na tem mestu naj bi bile zapisane naloge sponzorja ali naročnika, projektne pisarne, projektne sveta, managerja projekta, članov projektne skupine ter vseh drugih zunanjih ali notranjih udeležencev projekta. Njihova medsebojna razmerja se ponazorijo z organigramom in matriko odgovornosti. Da bi manager projekta lahko v fazi izvedbe spremljal finančno plat projekta, naj bi natančno opredelil obseg stroškov projekta. V okviru analize projekta naj bi predvidel vsa potencialna tveganja, da bi se jim lahko izognil ter možne rešitve, v kolikor bi se vendar katero izmed njih uresničilo. V poslovniku projekta naj bi bil določen način komunikacije med udeleženci ter način obvladovanja, potrjevanja in hranjena dokumentov, s čimer se tudi zagotavlja kakovost izvedbe projekta (PMI 2008, 42).

Ob koncu projekta naj bi manager projekta pripravil zaključno poročilo projekta. To naj bi vsebovalo poročilo o primopredaji in poročilo o doseganju načrtovanih rokov. Pripravil naj bi tudi analizo identificiranih tveganj projekta; razloge zakaj je do njih prišlo in način reševanja situacije. V finančnem poročilu pa se primerjata predvideni in dejanski obseg stroškov projekta ter opišejo razlogi za morebitna odstopanja. Sledijo sklepne ugotovitve o izvedbi celotnega projekta (PMI 2008, 102).

Ena izmed pomembnih nalog managerja projekta ob koncu projekta je poročilo o managementu projekta s predlogi izboljšav, ki je namenjeno notranjim uporabnikom. Poročilo obsega vsebinsko analizo celotnega projekta; analizo zagona, uveljavljanja plana in analizo kontrole projekta. Tu naj bi manager projekta opisal vsa svoja tako pozitivna kot tudi negativna opažanja v zvezi s potekom celotne izvedbe projekta. Pomembno je, da so zapisane vse aktivnosti, ki so managerju projekta omogočale učinkovito izvedbo projekta, kakor tudi tiste, ki so ga pri izvedbi zavirale. Na koncu sledijo še ukrepi za izboljšanje vodenja projekta. Zbrani podatki in evidence o projektu ter druga dokumentacija o vodenju projekta, analize

uspeha ali neuspeha ter zapisane pridobljene izkušnje naj bi manager projekta arhiviral v bazo znanja v podjetju, da bi lahko informacije služile za uporabo pri prihodnjih projektih (PMI 2008, 102).

Podobnosti med vzpostavitvijo nove organizacije in vzpostavitvijo projekta vsekakor obstajajo. Poudariti smo želeli predvsem, da imata tako nova organizacija z dobro razmišljenim poslovni načrtom, kot manager projektov z dobro razmišljenim zagonskim elaboratom projekta, večje možnosti za uspeh.

## **2.5 Pojmovanje in opredelitev managementa projektov**

Projektni management lahko obravnavamo kot management, ki je zadolžen za projekt, ali kot proces, močno povezan s splošnim managementom, ki se izvaja tako pred projektom kot po njegovem končanju (Hauc 2002, 168). Pogosto se izraz uporablja za pojasnjevanje načina in oblike organiziranosti poslovanja, čeprav bi bil v tem primeru verjetno bolj primeren izraz management s projekti (PMI 2008, 8).

Po Haucu (2007, 227) je projektni management tisti del splošnega managementa podjetja ali organizacije, ki je odgovoren za izvajanje vhodne projektne strategije ali drugega projektne naročila, za pripravo zagona projekta, vodenje njegovega izvajanja do končanja projekta, hkrati pa je zadolžen za doseganje načrtovanih posrednih, neposrednih ali drugih ekonomskih učinkov, ki jih bodo omogočali projektne izidi.

Ameriški Inštitut za projektni management (Project Management Institute – PMI) opredeljuje projektni management kot veččino vodenja in koordiniranja človeških in materialnih virov skozi celoten življenjski cikel projekta, ki se izvaja z uporabo sodobnih managerskih tehnik z namenom doseganja vnaprej zastavljenih strateških in operativnih ciljev o obsegu, stroških, času in kakovosti ter zadovoljitvi potreb in pričakovanj udeležencev projekta (Cleland 1990, 7).

V nadaljevanju diplomske naloge bomo pojmovali projektni management kot management zadolžen za projekte, katerega osnovna naloga je celovito obvladovanje procesov projektne vodenja za čim bolj učinkovito ustvarjanje zelenih končnih učinkov.

## **2.6 Procesi vodenja projektov**

Projektni management je proces spremembe vizije v realnost (Turner 1999). Če so pri splošnem managementu cilji sicer zastavljeni in trud usmerjen v to, da se jih doseže, ali še bolje preseže, so pri projektne managementu cilji dani, vnaprej znani in točno določeni. Manager projekta je zadolžen, da s svojim znanjem, vrednotami, spretnostmi, orodji in tehnikami projektne vodenja vzpostavi tako infrastrukturo, ki bo cilje čim bolj uspešno in

učinkovito uresničila. Pri tem izbere ustrezne procese ter jih prilagodi zahtevam oziroma naravi posameznega projekta.

V PMBOK vodniku (PMI 2008, 41) so procesi v projektu razdeljeni v pet skupin:

- skupina zagonskih procesov, v katerih se opredeli in formalno odobri projekt,
- skupina procesov planiranja, v okviru katerih se natančneje opredeli in opiše smotre in cilje, vire, aktivnosti, odgovornosti, tveganja in način sodelovanja in ukrepanja pri izvedbi projekta,
- skupina procesov izvajanja, ki so namenjeni usmerjanju predvidenih aktivnosti,
- skupina procesov spremljanja in kontroliranja, katerih namen je spremljanje in merjenje napredovanja, ugotavljanje odmikov od plana ter uveljavljanje sprememb,
- skupina procesov končanja pa je namenjena zaključku vseh aktivnosti, formalnemu končanju projekta ter predaja izidov v uporabo.

### ***2.6.1 Priprava projektne listine***

Prvi od zagonskih procesov primarno obravnava formalno potrditev oziroma izdajo uradnega dovoljenja za začetek projekta ter za to pooblasti managerja projekta. Proces je potreben za dokumentiranje poslovnih potreb, novega izdelka, storitev ali drugega končnega projektnega izida, ki naj bi zadostil tem zahtevam. V okviru tega procesa je tudi ocenjen vpliv novega projekta na tekoče poslovanje organizacije (PMI 2008, 45).

### ***2.6.2 Predhodna opredelitev obsega projekta***

Proces je namenjen izdelavi predhodne opredelitve obsega projekta, v katerem so dokumentirane značilnosti in meje projekta. Dokument vsebuje opise smotrov in ciljev, opis vsebine projekta, napoved potrebnih človeških virov in sredstev, ocenjen čas trajanja in ocenjene stroške, pa tudi omejitve in največja tveganja. Na podlagi navedenih informacij in ob ugotovitvi ustreznosti, bo projekt uradno odobren in potrjen začetek njegove izvedbe (PMI 2008, 45).

### ***2.6.3 Izdelava plana za obvladovanje projekta***

Izdelan plan za obvladovanje projekta je primaren vir informacij, ki managerju projekta omogoča koordiniranje, izvajanje, spremljanje, prilagajanje in končanje projekta, zato ga je potrebno pripraviti kolikor je mogoče natančno. V tem dokumentu naj bi bili natančno opredeljeni razlogi za izvedbo projekta ter njegova umestitev v tekoče poslovanje podjetja. Natančno naj bi bili opredeljeni tudi namenski in objektni cilji ter vsebina projekta. Kakovost, povezana z vsebino projekta, je nepogrešljiv del dokumenta. V ta namen naj bi bili navedeni vsi standardi, zakonodaja oziroma druga priporočila, ki jih je potrebno pri izvedbi upoštevati,

da bi zagotovili zahtevano kakovost. Dokument naj bi vseboval tudi ključne dogodke in mejnike. Posebno pozornost pa naj bi manager projekta namenil tistim mejnikom, ki bi lahko neposredno in močno vplivali na pravočasno izvedbo projekta ter tistim, na katere nima neposrednega vpliva (PMI 2008, 48).

V nadaljevanju naj bi manager projekta oblikoval faze ali pa glavne sklope aktivnosti projekta. V okviru tega procesa naj bi se imenovala projektna skupina, za katero je zaželeno, da sodeluje pri načrtovanju konkretnih aktivnosti strukturiranih v manjše, lažje obvladljive komponente. Aktivnostim je nato potrebno določiti izvajalce in njihove nosilce ter čas trajanja posamezne aktivnosti. Manager projekta naj bi jih v nadaljevanju priprave dokumenta razvrstil glede na zaporedje izvajanja in glede na druge odvisne in povezane aktivnosti. Pri vsaki aktivnosti je potrebno navesti predvidene stroške materiala za izvedbo ter stroške dela. Obseg stroškov ter kumulativni obseg stroškov v času izvedbe projekta bo managerju projekta pomemben kazalnik uspešnosti izvedbe, hkrati pa je vnaprej potreben za realno oceno smiselnosti izvedbe projekta glede na pričakovane učinke (PMI 2008, 49-52).

Manager projekta naj bi vsakokrat znova vzpostavil infrastrukturo, zato bo v tem dokumentu natančno opisal projektno organiziranost. Dokumentirane naj bi bile projektne vloge, odgovornosti in hierarhična razmerja ter pripravljen poslovnik projekta, s katerim se zagotavlja standard kakovosti procesov. V okviru poslovnika projekta naj bi bil natančno opisan način komunikacije in posredovanja informacij med udeleženci projekta, način poročanja ter način potrjevanja, obvladovanja in hranjenja dokumentov (PMI 2008, 52).

V plan za obvladovanje projekta naj bi bila vključena tudi analiza tveganj. Da bi manager projekta lahko obvladoval tudi tveganja, jih mora pravočasno zaznati. V ta namen je potrebno, tudi s pomočjo članov projektne skupine, predvideti čim več morebitnih tveganj, dokumentirati njihove značilnosti ter glede na verjetnost pojavljanja in vpliva na projekt navesti ukrepe, ki jih je potrebno uresničiti v okviru izvedbe projekta, da do tvegane situacije ne bi prišlo (PMI 2008, 53-54).

#### ***2.6.4 Usmerjanje in obvladovanje izvajanja projekta***

Po skupini procesov planiranja, v katerih naj bi bile natančno opredeljene vse informacije potrebne za izvedbo projekta, nastopi skupina procesov izvajanja. Ti so namenjeni usmerjanju tehničnih in organizacijskih aktivnosti članov projektne skupine in ukrepom med izvajanjem plana za obvladovanje projekta, da bi bilo mogoče uresničiti opredeljene smotre in cilje. Dobro pripravljen plan za obvladovanje projekta managerju projekta omogoča učinkovito koordiniranje, izvajanje, spremljanje, prilagajanje in končanje projekta. Na podlagi plana je v tej fazi mogoče spremljati določene odmike med izvajanjem, zaradi katerih bo morebiti potrebno spremeniti ali spreminjati plan. Razlog za odmike je lahko spremenjen čas trajanja določene aktivnosti, zmanjšana produktivnost in razpoložljivost virov ali nepričakovana

tveganja. Da bi manager projekta mogel doseči začrtane cilje, bo plan prilagodil. Posebna pozornost naj bi bila namenjena tudi spremljanju izvajanja planiranih aktivnosti povezanih z doseganjem kakovosti ter deležu odobrenih stroškov projekta, saj je delež porabljenih sredstev v tej fazi največji. V fazi izvedbe je ključnega pomena koordinacija članov projektne skupine. Poudarek je na izboljšanju usposobljenosti in vzajemnem delovanju njenih članov ter pripravi informacij, ki morajo biti pravočasno na voljo udeležencem projekta (PMI 2008, 56-57).

### ***2.6.5 Spremljanje in kontroliranje projektne dela***

Prvi proces iz skupine procesov spremljanja in kontroliranja je namenjen opazovanju izvajanja projekta, pravočasnemu prepoznavanju potencialnih težav in tveganj ter morebitni izvedbi korektivnih ukrepov. Proces se izvaja za zbiranje, merjenje in razpošiljanje informacij o opravljenem delu, za ovrednotenje meritev in trendov, da bi bilo mogoče prepoznati odmike od plana in vplivati na izboljšave procesov. Proces zajema tudi poročanje o opravljenem delu z vidika obsega, rokov, stroškov, virov, kakovosti in tveganj. Trajno in neprekinjeno spremljanje projekta omogoča prepoznavanje kateregakoli področja, ki morebiti zahteva posebno pozornost (PMI 2008, 59).

### ***2.6.6 Celovito obvladovanje sprememb***

V skupino procesov spremljanja in kontroliranja sodi tudi proces celovitega obvladovanja sprememb. Ta se izvaja od zagona projekta pa do njegovega končanja. Potreben je za kontroliranje dejavnikov, ki povzročajo spremembe in ugotavljanje njihovega vpliva na projekt. Navadno imajo spremembe za posledico posodobitev plana, zato morajo biti vnaprej odobrene oziroma potrjene. V okviru procesov za celovito obvladovanje sprememb, bo manager projekta kontroliral sprejemljivost dokončanih faz ali delnih izidov projekta ter sprememb v obsegu in terminskem načrtu projekta. Z učinkovitim nadzorom nad stroški bo imel možnost vplivati na dejavnike, ki povzročajo odmike od odobrenih stroškov. Prav tako je potrebno spremljati konkretne izide projekta, da bi ugotovili, ali so skladni z relevantnimi standardi kakovosti. V tej fazi naj bi manager projekta zbiral in razpošiljal informacije o izvedenih aktivnostih, meril napredovanje in poročal o stanju. Posebna pozornost je namenjena prepoznavanju predvidenih tveganj ali pojavu novih ter pravočasnemu odzivu nanje. V skupino procesov spremljanja in kontroliranja sodi tudi sledenje dosežkov članov projektne skupine, čeprav se izvaja od zagona do končanja projekta. To je potrebno zaradi obvladovanja komuniciranja, zagotavljanja povratnih informacij, razreševanja problemov in koordiniranja sprememb, da bi bilo mogoče izboljšati izide projekta in zadovoljiti zahtevam udeležencev projekta. Sem sodi tudi obvladovanje pogodbenih razmerij z zunanjimi udeleženci projekta (PMI 2008, 61-65).

### 2.6.7 Končanje projekta

Skupina procesov končanja je namenjena zaključku vseh aktivnosti v vseh skupinah procesov, s čimer se projekt formalno konča in predajo v uporabo dosežki projekta. V tej fazi naj bi manager projekta zbral in arhiviral vso projektno dokumentacijo in pripravil izračun uspešnosti projekta. O zaključku in rezultatih naj bi obvestil vse udeležence projekta ter formalno razrešil člane projektne skupine. V tej fazi naj bi manager projekta zbral vse podatke in evidence o projektu ter drugo dokumentacijo o vodenju projekta, analiziral uspeh ali neuspeh, zbral vse pridobljene izkušnje in arhiviral te informacije v bazo znanja za uporabo na prihodnjih projektih (PMI 2008, 66-67).

## 2.7 Področja strokovnega znanja projektnih vodij

Manager projektov naj bi obvladoval vse zgoraj navedene procese, vendar za učinkovito vodenje projektov ni dovolj zgolj njihovo razumevanje ter uporaba znanja, spretnosti, orodij in tehnik, splošno priznanih kot dobra praksa. V praksi se je pokazalo, da je za vodstveni tim projekta nujno potrebno razumevanje in uporaba znanja in spretnosti oziroma veščin najmanj s petih področij strokovnega znanja. V PMBOK standardu (PMI 2008, 12) so navedena naslednja:

1. *Znanje projektnega vodenja (Project Management body of knowledge)*. Znanje, ki je edinstveno za področje projektnega vodenja in se prekriva z drugimi strokovnimi disciplinami managementa.
2. *Znanje področja uporabe, poznavanje standardov in predpisov (zakonodaje)*. Področja uporabe so opredeljena kot podporne strokovne discipline (pravo, proizvodni management), inženiring, specializacije v managementu (razvoj občin, razvoj novega izdelka ali storitve) in industrijske panoge (avtomobilska, kemična, finančne storitve). Vsako področje uporabe pa ima svoj nabor standardov in predpisov.
3. *Razumevanje projektnega okolja*. Z uresničevanjem projekta vplivamo na kulturno in socialno okolje, zato je potrebno poznati ekonomske, demografske, izobrazbene, etične, etnične, verske in druge značilnosti ter lastnosti ljudi, ki jih projekt zadeva. Mednarodno okolje in politična klima lahko močno vplivata na projekt, zato je potrebna seznanjenost z veljavnimi mednarodnimi, nacionalnimi in lokalnimi zakoni in običaji. Kadar projekt posega v fizično okolje, je pričakovan vpliv projekta na okolje in obratno, zato je nujno poznavanje lokalne ekologije in fizične geografije.
4. *Znanje in spretnosti splošnega managementa*. Splošni management zajema načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje ter vključuje podporne strokovne discipline kot na primer: finance in računovodstvo, prodaja in nabava, pogodbeno in gospodarsko pravo, strateško planiranje. Splošni management zagotavlja temelje za razvoj spretnosti, potrebnih pri projektne vodenju.

5. *Spretnosti v medosebnih odnosih.* Obvladovanje medosebnih razmerij vključuje učinkovito komuniciranje, vplivanje na organiziranost, vodenje in motiviranje, pogajanje in obvladovanje konfliktov ter razreševanje problemov.

## **2.8 Management kadrov v projektu**

V zgodovini so se oblikovali različni pristopi obravnavanja managementa kadrov, vendar se je njegovo proučevanje dejansko pričelo šele pred dobrimi dvajsetimi leti, ko so bili postavljeni temelji današnje kadrovske funkcije (Florjančič, Bernik in Novak 2004, 35).

Sicer pa se je vloga kadrovske funkcije v posameznih časovnih obdobjih močno spreminjala. Obravnavanje zaposlenih je dolgo časa veljalo za delo povsem formalne narave. Zaposleni na teh delovnih mestih večinoma niso imeli visoke izobrazbe, njihovo delo pa je zajemalo predvsem personalno evidenco, sprejemanje, nameščanje in odpuščanje delavcev, občasno obveščanje ter aktivnosti, ki jih v organizaciji ni želel nihče opravljati. Delo v oddelkih poimenovanih personalna služba, kadrovski ali personalno-administrativni oddelek, je sčasoma postalo bolj zahtevno. Ozaveščeno vodstvo je zaznalo pomembnost kadrovske dejavnosti – vloge človeka v organizaciji – ter začelo na teh delovnih mestih zaposlovati ustrezne strokovnjake, katerih delo se je razširilo na analizo del in delovnih mest, pridobivanje, izobraževanje, usposabljanje in nagrajevanje zaposlenih (Možina 2002, 8). Sčasoma je postala funkcija kadrovske dejavnosti celovito opredeljena in tako povezana s splošnim managementom, področje pa se poimenuje kadrovski management in se sprva pojavi na Zahodu. Pri nas pojem kadrovskega managementa prvič uporabi Možina (1990, 140) v knjigi *Vodenje podjetja*. Nanaša se predvsem na vodenje, ravnanje in upravljanje kadrovskega virov organizacije. S kadrovskega viri so opredeljeni zaposleni, njihove sposobnosti, znanje, motiviranost, vrednote ter njihova vpetost v organizacijo v smislu pripravljenosti za sodelovanje ter navezanosti na skupino in organizacijo (Možina 1998, 3). V novejšem obdobju se, skladno z zavedanjem pomena zaposlenih, v organizacijah začnejo pojavljati pojmi management človeških virov in management ljudi, še bolj humanistični pristop pa se kaže v poimenovanju ravnanje z zaposlenimi, s kadri, s človeškimi viri, pa tudi management sodelavcev.

Danes se zavedamo, da je za uspešnost sodobnih organizacij pomembna učinkovitost menedžmenta in menedžerjev na vseh ravneh organiziranosti. K učinkovitosti pripomore zavedanje, kako pomembno sredstvo za pridobivanje in vzdrževanje konkurenčne prednosti v tržnem prostoru je politika človeških virov. V organizaciji naj bi imeli ob pravem času in na pravem mestu na voljo prave ljudi, kar je mogoče doseči z ustrezno zasnovanim procesom ravnanja s človeškimi viri. Vlaganje v razvoj kadrov je ključ do uspeha (Pustoslemšek 2010, 765).



## **2.9 Pojmovanje in opredelitev managementa kadrov v projektu**

Management kadrov je proces, s katerim organizacija sistematično in skladno s svojo poslovno strategijo načrtuje potrebe po kadrih, kadruje, razvija in vrednoti svoje kadre, jih nagrajuje in vzdržuje z njimi učinkovite odnose (Merkač 2005, 14). Cilj tega procesa je korist in zadovoljstvo posameznika, organizacije in družbe. Management kadrov je odgovornost najvišjega vodstva, vendar mu pri zasledovanju smotrov in ciljev pomagajo strokovne službe za razvoj kadrov (Ivanuša-Bezjak 2006, 23) z izvajanjem naslednjih aktivnosti:

- načrtovanje potreb (ocenjevanje kadrovskega stanja in odkrivanje potencialov),
- pridobivanje kadrov (odkrivanje, oskrbovanje in izbira ustreznih kadrov),
- razvoj kadrov (motiviranje, poudarjanje in izkoriščanje potencialov),
- izobraževanje in usposabljanje kadrov (ugotavljanje potreb po izobraževanju, upoštevanje individualnih želja, izbira primernega izobraževanja ali usposabljanja),
- nagrajevanje in ocenjevanje njihove uspešnosti (vrednotenje kadrov, oblikovanje sistema nagrajevanja, promoviranje),
- združevanje učinkovitih medosebnih odnosov (proučevanje in razvoj organizacijskih razmerij),
- ustvarjanje dobre organizacijske kulture in pozitivne klime (skrb za socialno varnost, ustrezno informiranje).

Omenili smo niz najpomembnejših aktivnosti izvajalcev managementa kadrov. Vendar ne gre pozabiti, da so omenjene službe navadno odgovorne tudi za štipendiranje, napredovanje, spremljanje in analiziranje odsotnosti in fluktuacije, pridobivanje subvencij za zaposlovanje, varstvo pri delu, delovno-pravne postopke, pogodbene izvajalce, zagotavljanje prehrane med delom, javno obveščanje, stike z javnostjo idr. (Lipičnik 1996, 78).

Poudariti želimo, da je za uspešnost poslovanja organizacije potreben ustrezno usposobljen management kadrov, ki bo neprestano skrbel za izoblikovanje ustreznega profila svojih kadrov (Novak 2008, 40).

Ker se bomo v empiričnem delu naloge ukvarjali predvsem z ugotovljenimi potrebami in objavljenimi razpisi za zaposlitev managerjev projektov, bomo v nadaljevanju podrobneje predstavili le proces načrtovanja in pridobivanja kadrov.

## **2.10 Proces načrtovanja in pridobivanja kadrov**

Kratkoročni, srednjeročni in dolgoročni strateški načrt organizacije naj bi med drugim vseboval tudi predvideno potrebno število zaposlenih ter njihovo strokovno in izobrazbeno strukturo, da bo mogoče uspešno doseči zelene cilje. Ker se v času hitrih sprememb predvsem kratkoročni načrti pogosto spreminjajo, je potrebno prilagajati tudi potrebe po kadrih. Zato lahko rečemo, da je načrtovanje kadrov v organizaciji sistematičen in kontinuiran proces

ugotavljanja potreb po kadrih, ob hkratnem upoštevanju spreminjajočih se pogojev poslovanja organizacije in individualnih potreb posameznikov. Izvaja se skladno s strateškim načrtom organizacije in poteka v treh fazah: analiza trenutnega stanja, ocena potreb v prihodnosti in opredelitev ciljev izvajanja kadrovske aktivnosti (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 14-15).

Pridobivanje kadrov je proces prepoznavanja in izvajanja potrebnih aktivnosti z namenom prepričati potencialne kandidate, da se prijavijo za delo (Heneman in Judge 2006, 18). Celoten proces pridobivanja kadrov naj bi bil zasnovan glede na specifično kadrovske potrebe.

Proces pridobivanja kadrov lahko razdelimo na naslednje faze:

- analiza in opis dela (vsebina dela, naloge, delovni pogoji, organizacijske, strokovne, materialne odgovornosti, pooblastila in omejitve pooblastil, znanje, izkušnje),
- izbira vedenjskih dimenzij (vloga delovnega mesta, osebnostne lastnosti, zaželeni vzorci vedenja, znanje, zmožnosti, interesi, stopnja komunikativnosti, potrebe po strukturi, nivo dražljajev, motivacija, odločanje),
- določitev metode selekcije (primerna za želen profil, fleksibilnost),
- pridobitev zanimanja ustreznih kandidatov (dobro definirane zahteve),
- pregled prijav (ocena na podlagi objektivnih elementov, izločitev neprimernih),
- izvedba intervjuja (zabeležke, zbiranje dejstev, objektivnost),
- ovrednotenje (zapiskov, komentarjev, dejstev),
- soglasje več ocenjevalcev (neposredno nadrejeni, kadrovik),
- izbira (možnost napak).

Temelj procesa pridobivanja kadrov je analiza dela. Povzeto po Novak (2008, 98) z analizo dela ugotavljamo:

- aktivnosti delovnega mesta,
- odgovornosti in pristojnosti posameznika na delovnem mestu,
- objektivne okoliščine, v katerih se naloge in dolžnosti izvajajo in
- potrebne spretnosti, vrednote, veščine, psihične in fizične lastnosti delavca.

Izid učinkovite analize dela je opis dela, pomembnih nalog in okoliščin ter opis značilnosti osebe, ki so potrebne za učinkovito opravljanje dela (Treven 1998, 186). Analiza dela naj bi vsebovala čim bolj natančne podatke o delovnem mestu, ki so lahko: naziv delovnega mesta, opis nalog in opravil, namen oziroma ključna vloga delovnega mesta, čas trajanja aktivnosti delovnega mesta, notranje in zunanje organizacijske povezave in komunikacije, pristojnosti, strokovne odgovornosti v zvezi z delovnimi rezultati, organizacijske odgovornosti v zvezi z vodenjem, materialne odgovornosti v zvezi z delovnimi sredstvi in predmeti dela, podatki o sredstvih in predmetih dela, ki se v procesu uporabljajo, delovnih pogojih v katerih se delo opravlja (vplivi delovnega okolja, psiho-socialno okolje), posebnih obremenitvah, varstvu pri delu, zahtevan poklic oziroma vrsta in stopnja strokovne izobrazbe, zahtevano in željeno

funkcionalno oziroma dopolnilno znanje, delovne izkušnje, telesne dejavnosti, ki jih zahteva delo, splošne in specifične psihofizične sposobnosti, osebnostne značilnosti, drugi pogoji za delo (na primer starost, dopustna invalidnost in podobno).

Iz te vsebine naj bi bili zajeti podatki, ki so jih organizacije v našem primeru uporabile v časopisnem ali spletnem oglasu za zaposlitev managerja projekta. Poleg tega je potrebno poudariti, da na kakovost kadra ne vplivajo le njegove osebnostne in strokovne značilnosti, temveč tudi medčloveški odnosi in organizacijska kultura (Treven 1998, 28), na katero ima najvišji management s svojimi odločitvami in akcijami velik vpliv. S svojim načinom vedenja oblikuje norme, ki jih povzamejo nižje ravni organiziranosti v organizaciji. Ker kultura vpliva na strategijo, sistem, postopke in načine delovanja, je za management v procesu zaposlovanja kadrov pomembno zavedanje, da bo uspešen le, če bo znal ravnati s sodelavci v skladu z značilnostmi obstoječe ali zaželene kulture. Prav kultura pa močno vpliva na kriterije pri izbiri kadrov in na odločitve, kakšno vedenje je za zaposlene v njihovi organizaciji sprejemljivo (Novak 2008, 59-60).

Glavni namen oglaševanja je vzbuditi zanimanje čim večjega števila ustreznih kandidatov, izmed katerih bo izbran najustrežnejši. Zato je zelo pomembno, kako bo oglas oblikovan, če se omejimo samo na tiskane medije in svetovni splet. Pomembno je, da je oglas zanimiv, estetsko prijeten in jezikovno neoporečen. Vendar to samo po sebi še ne bo prineslo uspeha. Zelo vabljev oglas lahko premami mnoge, a bo med njimi cela vrsta neprimernih ali neustreznih kandidatov. S prebiranjem, ocenjevanjem primernosti in izločevanjem neustreznih prijav, bo kadrovik zgubljal mnogo dragocenega časa. Zato je zelo pomembno, da je oglas skrbno pripravljen tudi vsebinsko in skladen z vsemi zakonskimi in drugimi predpisi s področja zaposlovanja (Novak 2008, 108). Vsebina mora biti jasna in razumljiva. Predstavljeni morajo biti najpomembnejši podatki, s pomočjo katerih si bodo morebitni kandidati lahko dovolj natančno predstavljali delo in delovno okolje (Svetlik 2002, 138) in iz katerih bo mogoče razbrati, ali se za prosto delovno mesto sploh lahko potegujejo.

Na tem mestu je potrebno še posebej poudariti dvosmernost procesa izbire kadrov. Na eni strani organizacija izbira med čim večjim naborom ustreznih kandidatov in želi izbrati najprimernejšega, najučinkovitejšega oziroma kandidata, ki bo s svojim znanjem, vrednotami in veščinami ter delom ustvaril največjo dodano vrednost za organizacijo. Na drugi strani pa kandidat izbira zaposlitev, ki bo v čim večji meri zadovoljila njegove osebne in poslovne interese.

## **2.11 Sklepi iz teoretičnega dela**

Če želi biti organizacija v sodobnem poslovnem svetu uspešna, mora poznati in izkoriščati svoje konkurenčne prednosti. To so tiste lastnosti organizacije, ki ji omogočajo, da je drugačna, edinstvena. Poleg tega, da prednosti s pridom izkorišča, je za uspešno poslovanje

organizacije ključnega pomena njeno prilagajanje spreminjajočim se okoliščinam in nepredvidljivosti našega časa.

Da bi organizacija dosegla ta nivo, potrebuje učinkovit management na vseh nivojih organiziranosti, ki se bo zavedal svojih odgovornosti do lastnikov, notranjih in zunanjih sodelavcev, širše družbe in tudi do naravnega okolja. Poleg tega pa naj bi bil management sposoben:

- načrtovati smotre in cilje v skladu z zastavljenimi smernicami, merili in standardi uspešnosti,
- snovati strategije za doseganje teh smotrov in ciljev,
- organizirati učinkovito izvajanje osnovnih dejavnosti organizacije (procesov, pristojnosti, odgovornosti, pravil) ter oskrbovanje organizacije z materialnimi in nematerialnimi viri,
- voditi, usmerjati, spodbujati in motivirati ljudi, jih učiti in se od njih učiti,
- sprejemati prave odločitve in spretno voditi poslovanje,
- nadzirati učinkovitost in uspešnost vsakega dela organizacije posebej in organizacije v celoti,
- ustrezno in pravočasno ukrepati.

Tudi kakovost in etika naj bi igrali pomembno vlogo v organizaciji. Najpomembnejša vloga pa danes gotovo pripada intelektualnemu kapitalu, česar bi se moral management še posebej zavedati. Nič drugega ne bo tako močno pripomoglo k uspehu kot pravi ljudje na pravem mestu; vključno z njihovo enkratno kombinacijo znanja, sposobnosti, povezav, vrednot in motivacijskih vzvodov. Z njimi si bo organizacija lahko zagotovila pomembne konkurenčne prednosti.

Ker managerji projektov razpolagajo z znanjem z mnogih različnih področij ter zelo širokim naborom veščin in spretnosti, pogosto predstavljajo ključne sodelavce v organizacijah. Zaposlovanju ključnih sodelavcev pa naj bi v organizacijah namenili še posebno pozornost. Prave ljudi je potrebno poiskati in jih pritegniti, potrebno jim je zaupati, jih spodbujati in obdržati, pri čemer igrajo pomembno vlogo medčloveški odnosi v organizaciji in organizacijska kultura.

Danes se zavedamo, da je za uspešnost sodobnih organizacij učinkovitost managementa in managerjev na vseh ravneh organiziranosti v organizaciji ključnega pomena. Management kadrov je odgovornost najvišjega vodstva, vendar mu bo pri zasledovanju strateških ciljev močno v pomoč profesionalen kadrovski strokovnjak, ki ima poleg znanja s področja managementa kadrov tudi znanje o procesih odločanja, potrebnem znanju za delo na določenem delovnem mestu in načini pridobivanja tega znanja, o razvoju tehnologije in s tem povezanimi spremembami v organizaciji in delu nasploh, o vodenju in še bi lahko naštevati.

V naslednjem poglavju bomo predstavili izide empirične raziskave o primernosti zahtev pri objavi razpisov za zaposlitev managerjev projektov.

### **3 EMPIRIČNI DEL**

Pojem *projektno vodenje* se pogosto uporablja za pojasnjevanje načina in oblike organiziranosti za obvladovanje tekočega poslovanja. Ta način organiziranosti obravnava mnogo vidikov tekočega poslovanja kot projekte z namenom, da bi bila tako zagotovljena uporaba preizkušenih tehnik projektnega vodenja. V teh primerih bi bila morda bolj primerna uporaba pojma *management s projekti*, čeprav je za organizacijo s tem načinom organiziranosti razumevanje projektnega vodenja kritično (PMI 2008, 8).

Prav razumevanje projektnega vodenja v organizacijah nas je zanimalo v raziskavi, kar smo poizkušali ugotoviti preko analize objav za zaposlitev vodje projektov.

#### **3.1 Namen in cilji analize**

V poslovnem življenju se mnogi srečujemo z organizacijami zelo raznolikih dejavnosti, z različnimi oblikami organiziranosti in ljudmi, ki v teh organizacijah opravljajo različna dela in naloge. Ko si izmenjamo poslovne vizitke, pogosto zasledimo naziv delovnega mesta vodja projektov.

Vsekakor drži, da si je projektni način poslovanja že kar dobro utrl pot v slovenska podjetja, vendar nas je v naši raziskavi zanimalo, ali vsi ti projektni vodje resnično vodijo projekte in opravljajo delo vodje projekta v skladu s katerokoli metodologijo oziroma dobro prakso. Zanimalo nas je tudi, ali so službam, ki objavljajo potrebe po kadrih, dovolj poznane delovne naloge vodij projektov in iz teh izhajajoče potrebe po določenem znanju in veščinah.

#### **3.2 Uporabljene metode preučevanja**

Pri obravnavanju vsebine diplomske naloge smo uporabili teoretično in empirično metodo za opisovanje ter navajanje dejstev in ugotovitev.

Pri teoretičnem delu nam je bila v pomoč strokovna literatura domačih in tujih avtorjev, predvsem s področja splošnega managementa, managementa projektov in managementa kadrov.

V empiričnem delu smo obdelali podatke iz različnih javno objavljenih tiskanih in elektronskih medijev in jih primerjali s priporočili ameriškega standarda PMBOK (Project Management Body of Knowledge) ter Katalogom strokovnih znanj in spretnosti za poklicni standard vodja projekta. Vzorec je obsegal 100 naključno izbranih oglasov za zaposlitev na delovno mesto vodja projektov, objavljenih v obdobju enega leta. Ločeno smo primerjali opis delovnih nalog v oglasih ter skladnost zahtev za delovno mesto vodje projekta, s področji strokovnega znanja kot jih priporoča standard.

Na osnovi izidov smo z metodo kvantitativne analize izpostavili in skušali ugotoviti razloge za morebitna odstopanja.

### **3.3 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju**

Pri pisanju diplomske naloge smo se omejili na slovenski gospodarski prostor in na tiste organizacije, ki so izkazale potrebo po zaposlitvi vodje projektov v obdobju opazovanega leta.

Pri zbiranju podatkov smo bili omejeni z vsebinami oglasov, ki niso poenotene, zato so bile težje primerljive. Da bi pridobili čim boljši vzorec, smo izločili čim več tistih, pri katerih so bile zahteve preveč posplošene, da bi omogočale smiselno primerjavo.

V nalogi smo uporabljali besedno zvezo *manager projekta* ali *projektni manager*. Ker se v praksi še vedno najpogosteje pojavlja izraz vodja projektov, s čimer smo se srečali pri izvedbi analize razpisov za kadrovanje in nismo želeli spreminjati izrazoslovja iz objav, smo le v empiričnem delu uporabljali izraz vodja projektov, vsebinsko pa predpostavili, da govorimo o managerju projekta.

Izmed mnogih metodologij vodenja projektov smo naše podatke primerjali z ANSI standardom PMBOK ter s Katalogom strokovnih znanj in spretnosti za poklicni standard vodja projekta.

Z obdelavo pridobljenih podatkov in izvedbo analize ni bila omogočena pridobitev informacije o tem, kakšna oseba in na katero delovno mesto je bila za dani oglas dejansko sprejeta.

### **3.4 Izvedba raziskave**

Za namen raziskave smo zbrali 100 naključno izbranih oglasov za zaposlitev na delovno mesto vodja projekta, objavljenih v elektronskih ali tiskanih medijih med oktobrom 2010 in oktobrom 2011. Ločeno smo opazovali:

- opis delovnih nalog v oglasih,
- zahteve za delovno mesto in
- kaj podjetja kandidatoma za delovno mesto vodja projekta ponujajo.

Dobljene rezultate smo primerjali s področji strokovnega znanja projektnih vodij, navedenih v ameriškem standardu PMBOK (PMI, 2008) in s Katalogom strokovnih znanj in spretnosti (2005), kjer je objavljeno potrebno strokovno znanje in spretnosti za pridobitev poklicnega standarda vodja projekta.

### 3.4.1 Opis delovnih nalog

Temelj načrtovanja kadrov v organizaciji je analiza dela in potreb za vsako delovno mesto v organizaciji. Za namen raziskave smo se osredotočili predvsem na analizo dela, katere rezultat je opis delovnih nalog in značilnosti delovnega mesta, ki jih opazujemo v naslednjem poglavju.

V opazovanem vzorcu se je pojavljalo mnogo različnih opisov delovnih nalog, ki jih je bilo za potrebe analize smiselno združiti le na nekaj različnih področij dela. Pri oblikovanju področij smo upoštevali tiste opise, ki so se v oglasih pojavljali najpogosteje, pri umeščanju zahtev na različna področja, pa smo bili pozorni na vsebino celotnega oglasa. Pogosto je bilo mogoče oceniti dejansko vrsto dela šele na podlagi opisa podjetja in njegove dejavnosti, opisa delovnih nalog ter zahtev za delovno mesto. Rezultat skrbne priprave podatkov je naslednjih pet različnih področij dela:

- vodenje projektov (planiranje, organiziranje, usmerjanje, spremljanje, komuniciranje),
- vodenje organizacije (snovanje in izvajanje politike podjetja),
- trženje (oglaševanje, prodaja, iskanje novih trgov in strank),
- organiziranje dela (vodenje oddelkov, ekip, organizacija in nadzor vsakodnevnih delovnih procesov v podjetju),
- izvedbena dela (izvajanje vsakodnevnih delovnih procesov ali rutinskih nalog v podjetju).

#### Preglednica 1: Število zahtevanih del glede na področje dela

Področje dela	Število zahtev	Delež zadolžitvev
Vodenje projektov	41	29 %
Vodenje organizacije	2	1 %
Trženje	46	33 %
Organiziranje dela	28	20 %
Izvedbena dela	23	17 %
Skupaj	140	100 %

V preglednici 1 je v prvem stolpcu prikazanih pet različnih področij dela, zbranih iz 100 oglasov, v okviru katerih bodo opravljali delo izbrani kandidati. Števila v drugem stolpcu kažejo, kolikokrat je bilo področje dela v oglasih zahtevano, v zadnjem stolpcu pa je naveden delež zadolžitvev glede na število vseh zahtev.

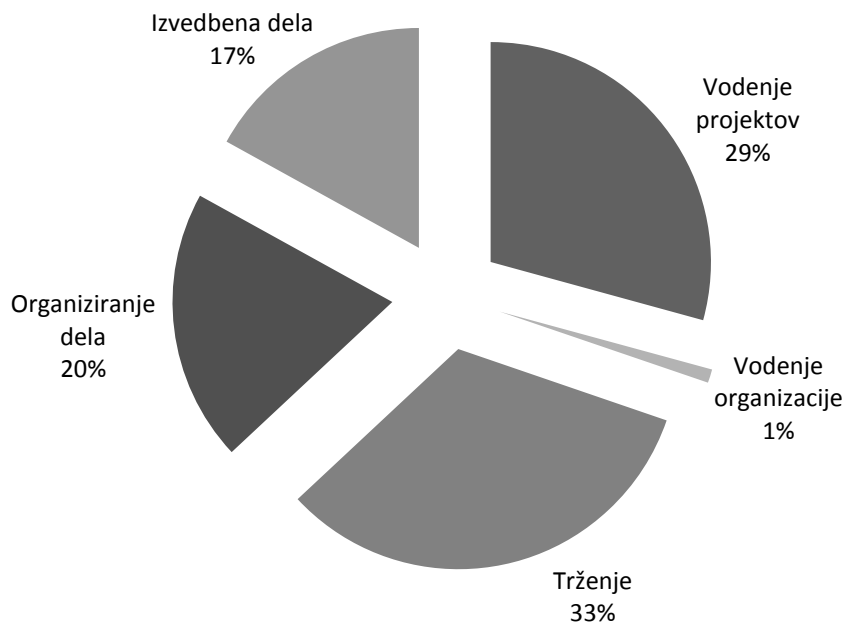
Iz preglednice je razvidno, da podjetja pogosto zahtevajo izvajanje dela na več različnih področjih. Bolj zanimiva ugotovitev pa je, da v kar 59 podjetjih, kjer so želeli zaposliti vodjo projektov, v oglas niso zapisali, da bo kandidat opravljal delo vodenja projektov. Lahko bi sicer predpostavili, da tega niso zapisali, ker se jim je zdelo to samoumevno, saj je bilo v naslovu objave zapisano, da iščejo vodjo projekta. Pri vseh 59 objavah smo poskušali na



podlagi vseh drugih zapisov ugotoviti, za kakšno vrsto dela dejansko gre, vendar tudi iz vsebine celotnega oglasa ni bilo mogoče razbrati, da bo kandidat opravljal kakršnokoli delo, povezano z vodenjem projektov. Od skupno 140 opisov del in nalog, ki jih bodo izvajali bodoči zaposleni, je 41 takih, ki naj bi vodili projekte.

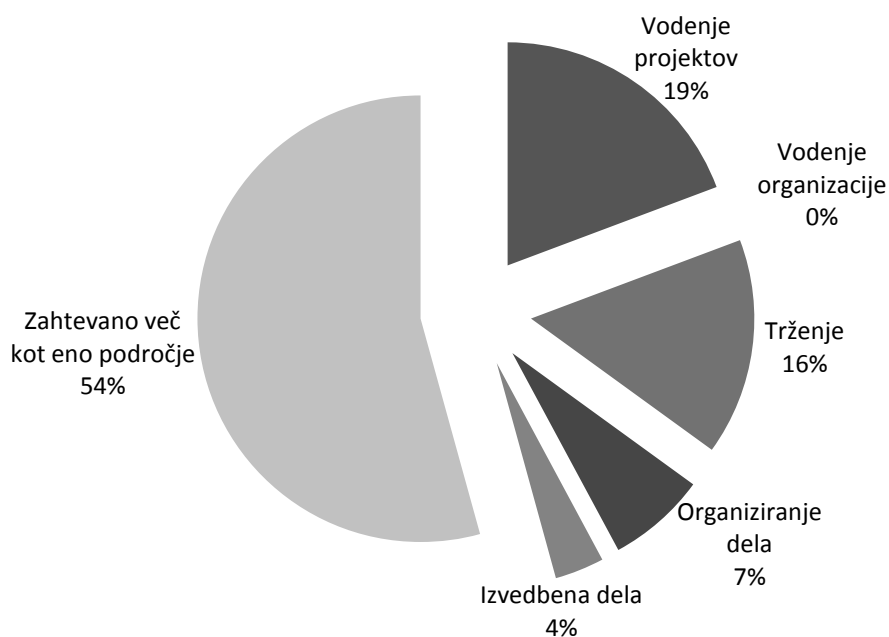
Po naših pričakovanjih pri objavah za zaposlitev vodje projekta v podjetjih najpogosteje zahtevajo izvajanje dela s področja trženja. V našem primeru je takih kar 33 odstotkov. Področje vodenja projektov je v opisih del in nalog zastopano v 29-odstotnem deležu. Pri 20 odstotkih objav je bilo zahtevano organiziranje dela v smislu vodenja oddelkov in različnih ekip. Izvedbena dela oziroma izvajanje vsakodnevnih delovnih procesov ali rutinskih nalog pa pričakujejo v 17 odstotkih podjetij. V dveh primerih so z objavo za zaposlitev vodje projektov pravzaprav iskali managerja podjetja.

Na sliki 1 smo opisane podatke prikazali še grafično.



**Slika 1: Delež zahtevanih zadolžitev po področjih dela**

Ker je bilo v oglasih pogosto zahtevano opravljanje dela na več različnih področjih, smo najprej opazovali, kakšen delež so predstavljale zahteve za izvajanje dela na izključno enem izmed omenjenih področij in rezultate prikazali na sliki 2.



**Slika 2: Zahtevano izvajanje dela na izključno enem področju**

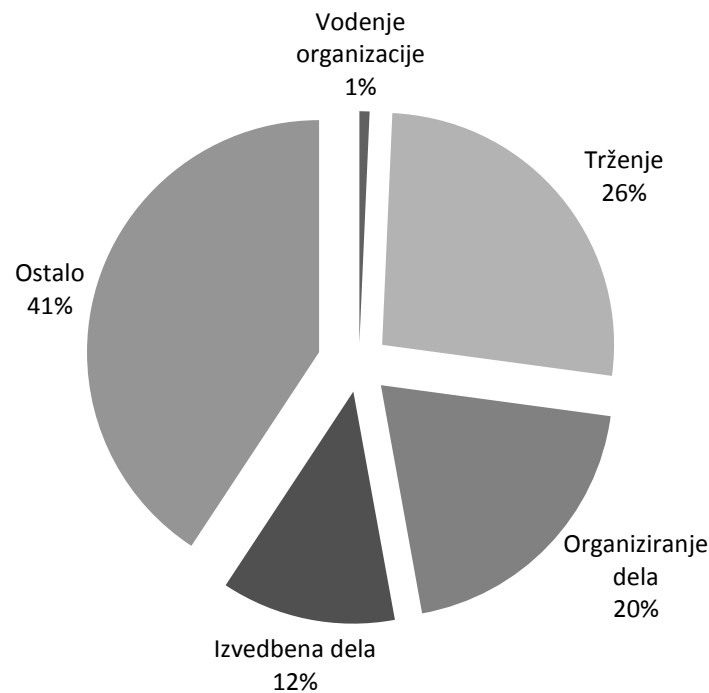
Rezultati nam pokažejo, da v 19 odstotkih podjetij želijo na delovno mesto vodja projekta zaposliti osebo, ki bo zadolžena izključno za vodenje projektov in bo dejansko opravljala le delo na tem področju. V povezavi s prejšnjim rezultatom ugotovimo, da bo 10 odstotkov vodij projektov poleg vodenja projektov opravljalo tudi druge naloge.

Zanimivo je tudi, da je bilo v objavah 16 odstotkov tržnikov, 7 odstotkov vodij oddelkov ter 4 odstotki izvajalcev, poimenovanih vodja projekta. Da je bilo skupno 27 odstotkov kandidatov poimenovanih vodja projekta smo zapisali zato, ker ti bodoči zaposleni dejansko ne bodo vodili projektov, saj je njihovo edino področje dela trženje, vodenje oddelkov ali izvajanje tekočih delovnih procesov v podjetju. 54 odstotkov oglasov ne sodi v nobeno od omenjenih kategorij. To so oglasi, v katerih je bilo zahtevano delo na več različnih področjih in jih bomo obravnavali v nadaljevanju.

Definicija projekta, ki pravi, da je projekt časovno omejena naloga enkratne narave, ki ima določen začetek in konec ter zahteva vključevanje različnih virov, da bi bil dosežen skupen cilj, velja za različne dejavnosti in različna področja dela.

Ker je v okviru vsakega od opazovanih področij dela mogoče izvajati različne projekte, bi lahko predpostavili, da se bo v primeru, ko je vodenje projektov zahtevano v okviru določenega področja ali pa poleg del na določenem področju, pojavila tudi zahteva po projektne vodenju. Ugotovili smo, da bi bil prikaz v tej obliki precej nerazumljiv in ga bomo, smiselno združenega z drugim rezultatom, uporabili pozneje.

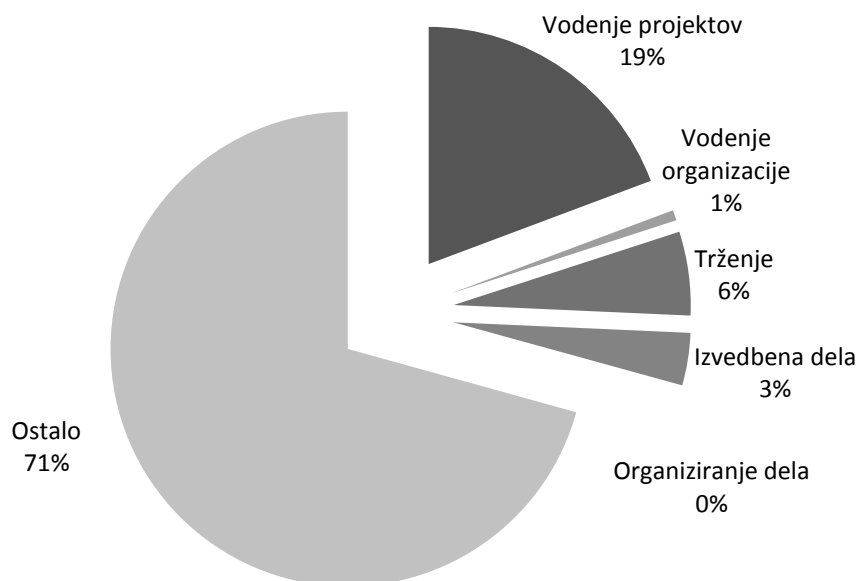
V tem primeru pa smo predpostavko obrnili in prikazali, kakšen delež podjetij je zahtevalo opravljanje del in nalog v okviru določenega področja ali na več različnih področjih, hkrati pa ni zahtevalo tudi izvajanja del s področja projektnega vodenja.



**Slika 3: Zahtevana področja dela brez zahteve po projektne vodenju**

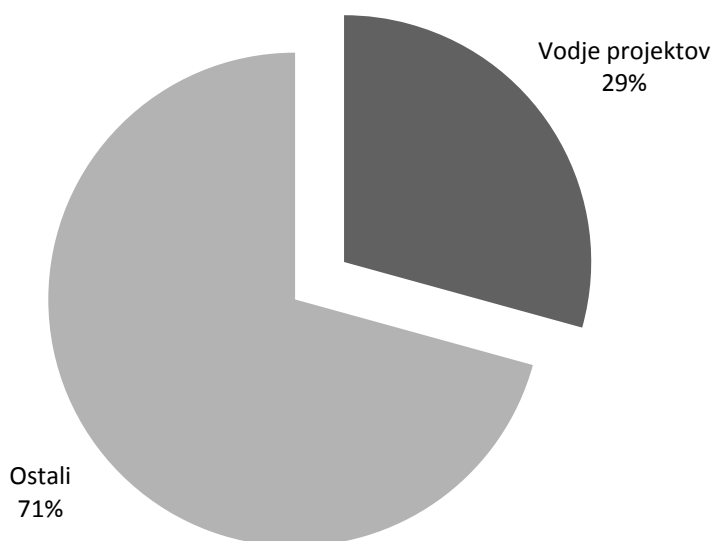
Iz zgornjega prikaza lahko sklepamo, da bo 26 odstotkov tržnikov opravljal poleg dela s področja trženja tudi razna organizacijska ali izvedbena dela, projektov pa ne bodo vodili. Enako velja za 20 odstotkov vodij oddelkov, 12 odstotkov izvajalcev ter odstotek, ki predstavlja vodje organizacije.

Prej omenjeni, slabše razumljivi prikaz, nam bo koristil pri zadnji ugotovitvi. Tu smo želeli dobiti odgovor na vprašanje, kolikšen delež kandidatov, ki bodo uspešni pri prijavi na prosto delovno mesto vodje projekta, bo dejansko vodilo projekte. Zato smo zbrali vse tiste oglase, v katerih je bilo zahtevano opravljanje dela na kateremkoli področju ali več področjih ter je bilo hkrati navedeno vodenje projektov in jim priključili vse vodje projektov, katerih naloga je izključno vodenje projektov.



**Slika 4: Delež vodij projektov po področjih**

Preglednejši prikaz deleža vodij projektov ne glede na področje dela prikazujemo na sliki 5.



**Slika 5: Delež zaposlenih, ki bodo dejansko vodili projekte**

Iz zgornjega prikaza lahko ugotovimo, da bo 29 odstotkov zaposlenih, ki bodo uspešni pri prijavi na oglas za zaposlitev na delovno mesto vodja projektov, resnično vodilo projekte, delo preostalih 71 odstotkov pa bo najpogosteje obsegalo trženjske aktivnosti, sledi mu vodenje oddelkov ali ekip ter vsakodnevne, rutinske izvedbene aktivnosti v podjetju.

Iz zgoraj navedenih ugotovitev lahko zaključimo, da 71 odstotkov podjetij objavi oglas za zaposlitev vodje projekta, v resnici pa potrebuje tržnika, vodjo oddelka, sodelavca na področju izvedbenih del ali celo managerja podjetja.

### **3.4.2 Zahteve za delovno mesto**

Poleg opisa delovnih nalog so rezultat analize dela, opravljene za vsako delovno mesto v organizaciji, tudi značilnosti delovnega mesta in z njimi povezano zahtevano znanje in spretnosti ter vedenjske dimenzije bodočega zaposlenega. Zahteve za delovno mesto so navadno prilagojene podjetjem, oddelkom, managerjem, delovnim mestom, zemljepisnim področjem ali katerikoli kombinaciji teh dejavnikov. Za potrebe naše raziskave smo izhajali s področij strokovnega znanja projektnih vodij, navedenih v PMBOK standardu (PMI 2008) in iz Kataloga strokovnih znanj in spretnosti (2005), kjer je objavljeno potrebno strokovno znanje in spretnosti za pridobitev poklicnega standarda vodja projekta.

Področja strokovnega znanja projektnih vodij, ki jih navaja PMBOK standard (PMI 2008, 12), so:

- uporaba znanja, spretnosti, orodja in tehnik projektnega vodenja,
- znanje področja uporabe, poznavanje standardov in predpisov (zakonodaje),
- razumevanje okolja projekta,
- znanje in spretnosti splošnega managementa in
- spretnosti v medosebnih odnosih.

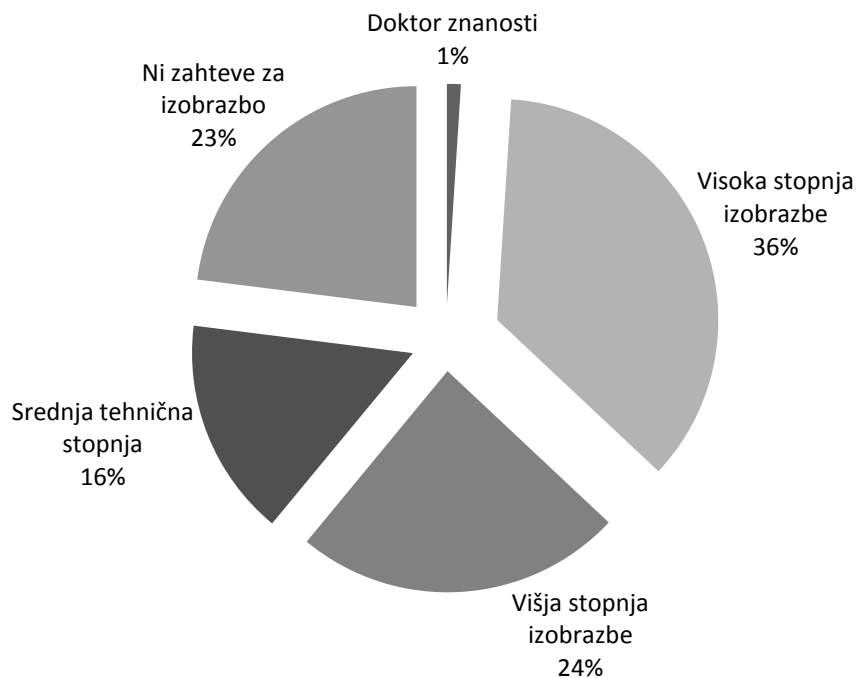
Potrebno strokovno znanje in spretnosti ter posebni pogoji, ki jih mora izpolnjevati oseba, ki želi pridobiti poklicno kvalifikacijo vodja projekta, so objavljeni v Katalogu strokovnih znanj in spretnosti (2005). Za pridobitev poklicnega standarda vodja projekta je predvideno obvladovanje:

- splošnega in funkcijskega managementa,
- vodenja,
- komuniciranja,
- motiviranja,
- timskega dela in obvladovanja konfliktov,
- informacijskega sistema,
- managementa konfiguracije in sprememb projekta ter
- managementa kakovosti.

V ameriškem standardu PMBOK (PMI 2008) se za vodjo projekta ne predvideva točno določene stopnje izobrazbe, ampak le obvladovanje področja strokovnega znanja in veščin. V Katalogu strokovnih znanj in spretnosti (2005), pa so za pridobitev poklicnega standarda vodja projekta pod posebnimi pogoji navedene vse stopnje izobrazbe, od srednje splošne ali

strokovne, do magistrske izobrazbe, pri čemer je vsaka od omenjenih stopenj povezana z zahtevo po več ali manj izkušnjami pri projektne delu.

Kakšno stopnjo izobrazbe bodočih kandidatov za zaposlitev vodje projekta so v 100 objavah zahtevale organizacije, smo prikazali na sliki 6.

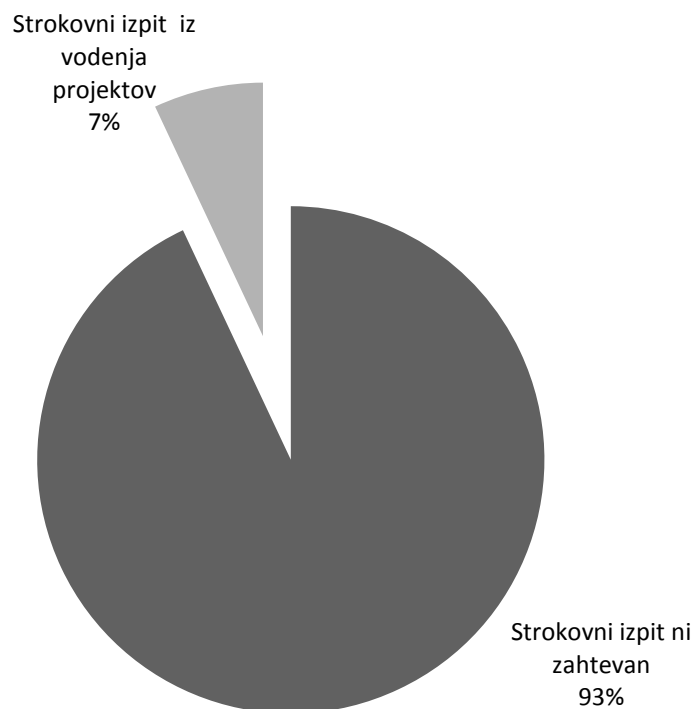


**Slika 6: Zahtevana stopnja izobrazbe**

Ker za pridobitev kvalifikacije za vodjo projekta ni točno določene stopnje izobrazbe, je prikaz na sliki 6 samo informativen.

V nadaljevanju nas je zanimalo, kolikokrat se je v objavah pojavila zahteva po strokovnem izpitu iz projektne vodenja. Menimo namreč, da je to dober pokazatelj tistih organizacij, ki dejansko vedo, kakšno osebo in s kakšnim znanjem želijo zaposliti na objavljeno delovno mesto.

Na tem mestu je potrebno poudariti, da se je le v sedmih primerih pojavila zahteva po strokovnem izpitu iz projektne vodenja, kar prikazuje slika 7. Zahtevana izobrazba v teh primerih pa je bila dvakrat visoka, dvakrat višja, enkrat srednja, v dveh primerih pa poleg zahteve po strokovnem izpitu ni bilo zahteve za določeno stopnjo izobrazbe.

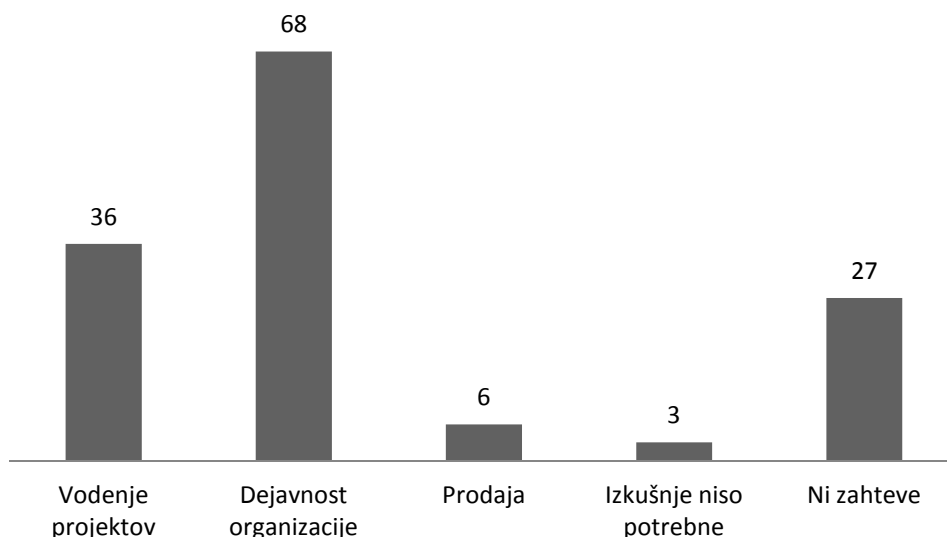


**Slika 7: Delež zahtev za strokovni izpit iz vodenja projektov**

Tako ameriški standard PMBOK (PMI 2008) kot Katalog strokovnih znanj in spretnosti (2005) predvidevata široko paleto izkušenj, ki naj bi jih imel vodja projektov. V obeh primerih so zahtevane izkušnje s področja vodenja projektov, poleg teh pa tudi izkušnje s področja splošnega managementa in kakovosti. V ameriškem standardu zasledimo še zahtevo po izkušnjah s področja zakonodaje.

Zahtevane izkušnje v našem opazovanem vzorcu prikazujemo na sliki 8. V oglasih so bile izražene zahteve po izkušnjah s treh različnih področij. Najpogosteje – v 68 primerih – so bile v objavah zahtevane izkušnje s področja dejavnosti organizacije ali dobro poznavanje vsebine oziroma področja delovanja. V samo 36 primerih so bile zahtevane izkušnje s področja vodenja projektov, šestkrat pa se je pojavila zahteva po izkušnjah s področja prodaje. V treh primerih je bilo zapisano, da izkušnje niso potrebne, medtem ko v 27 primerih zahteve po izkušnjah ni bilo.

Omenili smo že, da so za uspešnega vodjo projekta izkušnje ključnega pomena. Zato je zanimiva ugotovitev, da izmed stotih objav za zaposlitev projektne vodje zahtevajo izkušnje s tega področja le v 36 organizacijah.



**Slika 8: Zahtevane izkušnje**

V nadaljevanju raziskave smo opazovali, kakšne osebnostne značilnosti so bile zaželeno v objavah. Osebnostne lastnosti managerja projekta morajo obsegati najmanj vse lastnosti zaželeno pri voditelju (Benowitz 2001):

- imeti mora sposobnost vodenja,
- biti mora objektivno,
- znati mora analitično razmišljati,
- se znati prilagodljivo obnašati,
- biti mora komunikativno in funkcionalno pismeno,
- posedovati mora osebno karizmo,
- biti mora odporen na stres in
- obvladovati mora negotovost.

Poleg tega so zaradi širine področij dela vodij projektov za to delovno mesto poleg zgoraj opisanih osebnostnih lastnosti pogosto zahtevane zelo kompleksne kompetence, sposobnosti in vedenjske značilnosti, kar nedvoumno prikazuje spodnja slika.





**Slika 9: Zahteve za delovno mesto**

Na sliki 9 je v 20 kategorijah prikazanih 510 zahtev za delovno mesto vodja projekta, čeprav smo jih skupno zabeležili preko 700. Mnoge so se namreč pri istih oglasih vsebinsko ponovile. Če upoštevamo priporočene spretnosti in veščine kakor jih opredeljuje PMBOK standard in zahteve za pridobitev poklicnega standarda kot jih predvideva Katalog znanj in spretnosti, so vse zgoraj zapisane zahteve legitimne. Vodja projekta mora posedovati širok nabor znanja z različnih področij ter mnogo različnih veščin in spretnosti. Zato ne preseneča dejstvo, koliko in kakšne osebne lastnosti so bile v oglasih objavljene.

V zgornjem grafikonu morda najbolj izstopa dejstvo, da le v treh od stotih podjetij zahtevajo skrb za vzdrževanje kakovosti oziroma poznavanje standardov in zakonodaje, ki je za ameriški standard eno izmed najpomembnejših področij strokovnega znanja, ki naj bi ga obvladoval vodja projektov.

### **3.4.3 Kaj organizacije kandidatom ponujajo**

Eden izmed ciljev naše raziskave je bil ugotoviti, ali so službam, ki objavljajo potrebe po zaposlenih, dovolj poznane delovne naloge vodij projektov in iz teh izhajajoče potrebe po določenih znanjih in veščinah. Te naj bi bile rezultat analize dela v procesu načrtovanja. Del

tega procesa je tudi izbira zelenih vedenjskih dimenzij bodočega zaposlenega, čemur smo namenili prejšnje poglavje. Če bo v omenjenem procesu natančno določeno, kakšne so zaželeno osebnostne lastnosti, vzorci vedenja, zmožnosti in interesi, bo mogoče oceniti tudi, kaj bi lahko motiviralo bodočega zaposlenega in mu ponuditi ustrezne predloge.

Na sliki 10 je prikazano, s kakšnimi predlogi je 54 organizacij želelo najpogosteje pritegniti bodoče kandidate.



**Slika 10: Kaj organizacije kandidatom ponujajo**

Najbolj izstopa podatek, da v 46 oglasih ni bilo zapisano, kaj v organizaciji kandidatom ponujajo. Iz tega je mogoče sklepati, da v organizacijah še vedno prevladuje mnenje, da je zaposlovanje enosmerno dejanje. Ne zavedajo se, da niso samo organizacije tiste, ki izbirajo zaposlene, ampak tudi zaposleni izbirajo organizacijo, ki bo v največji meri ustrezala njihovim interesom.

### 3.5 Glavne ugotovitve raziskave

Omenili smo že, da si je projektni način poslovanja že kar dobro utrl pot v slovenska podjetja. To nam dokazuje število vodij projektov, ki jih srečujemo, ko si v vsakdanjem poslovanju izmenjujemo vizitke ter dejstvo, da je bilo ob tolikšni brezposelnosti mogoče najti preko 100 objav v obdobju enega leta, v katerih organizacije ponujajo delo vodjem projektov.

V naši raziskavi nas je zanimalo, ali vsi ti projektni vodje resnično vodijo projekte in opravljajo delo vodje projekta v skladu s katerokoli metodologijo ali dobro prakso. Zanimalo nas je tudi, ali so službam, ki objavljajo potrebe po zaposlenih, dovolj poznane delovne naloge vodij projektov in iz teh izhajajoče potrebe po določenih vrstah znanja in različnih veščinah.

V ta namen smo zbrali 100 naključno izbranih oglasov za zaposlitev na delovno mesto vodja projekta, objavljenih v elektronskih ali tiskanih medijih med oktobrom 2010 in oktobrom 2011, v katerih smo opazovali:

- opis delovnih nalog v oglasih,
- zahteve za delovno mesto in
- kaj podjetja kandidatom za delovno mesto vodja projekta ponujajo.

Dobljene rezultate smo primerjali s področji strokovnega znanja projektnih vodij navedenih v ameriškem standardu PMBOK in s Katalogom strokovnih znanj in spretnosti, kjer je objavljeno potrebno strokovno znanje in spretnosti za pridobitev poklicnega standarda vodja projekta.

Eden izmed ciljev naše raziskave je bil ugotoviti, ali vsi vodje projektov, ki jih srečujemo v vsakdanjem poslovanju, resnično vodijo projekte in opravljajo delo vodje projekta v skladu s katerokoli metodologijo ali dobro prakso.

Na podlagi opisov del in nalog oziroma opazovanja, kakšne zadolžitve v podjetjih štejejo pod delo vodje projekta, smo ugotovili, da bo 29 odstotkov kandidatov, ki bodo uspešni pri prijavi na oglas za zaposlitev na delovno mesto vodja projektov, resnično vodilo projekte. Od teh bo 19 odstotkov kandidatov opravljalo izključno dela s področja vodenja projektov, 10 odstotkov pa jih bo poleg vodenja projektov opravljalo tudi druge naloge. Slaba četrtina kandidatov bo morala imeti strokovni izpit iz vodenja projektov.

Drugi cilj raziskave je bil ugotoviti ali so službam, ki objavljajo potrebe po zaposlenih, dovolj poznane delovne naloge vodij projektov in iz teh izhajajoče potrebe po določenih vrstah znanja in različnih veščinah.

Odgovor nam ponuja ugotovitev, da bo 71 odstotkov kandidatov, ki bodo uspešni pri prijavi za zaposlitev na delovno mesto za vodjo projekta, opravljalo drugo vrsto dela. Ti bodoči zaposleni bodo tržniki (33 odstotkov), vodje oddelkov oziroma ekip (20 odstotkov), izvajalci različnih vsakodnevnih opravil v podjetju (17 odstotkov) ali celo vodje podjetja (1 odstotek), čeprav so se prijavi na razpisano delovno mesto za vodjo projekta. Tu se pojavi vprašanje, čemu v organizacijah oglašujejo prsto delovno mesto vodje projekta, ne pa tržnika, vodje oddelka ali sodelavca na področju izvedbenih del.

Ker ameriški standard PMBOK ne zahteva točno določene izobrazbe za vodje projektov, v Katalogu znanj in spretnosti pa je pridobitev kvalifikacije pogojena s stopnjo izobrazbe v povezavi z več ali manj izkušnjami z delom pri projektih, smo podatek o zahtevani izobrazbi prikazali zgolj informativno. Dejstvo je, da mora imeti manager projektov zelo širok nabor znanja in veščin z različnih področij, če želi biti uspešen. Dragoceno znanje in spretnosti je sicer mogoče pridobiti z lastnimi izkušnjami, vendar je po našem mnenju teoretična podlaga vsekakor dobrodošla.

To velja tudi za strokovni izpit iz vodenja projektov. Menimo namreč, da mora biti organizacija učinkovita tudi pri iskanju kadra. V kolikor v organizaciji resnično obstaja potreba po zaposlitvi vodje projekta, bo tovrstno zagotovilo vsaj dobrodošlo, če že ne nujno potrebno. Z zahtevo po strokovnem izpitu se bo dejansko zmanjšal obseg morebitnih kandidatov, vendar se bo tudi izbiralo med manj, toda primernejšimi kandidati, kar bo močno skrajšalo postopek do zaposlitve novega sodelavca. V našem primeru je rezultat pokazal, da mnogi ne razmišljajo tako, saj je strokovni izpit iz projektnega vodenja zahtevalo le sedem od stotih organizacij. Nekajkrat smo v nalogi že opozorili, da so izkušnje za uspešnega vodjo projekta ključnega pomena. V našem primeru se pomena izkušenj zavedajo le v 36 organizacijah od stotih, ki so razpisovale prosto delovno mesto za vodjo projekta.

Ker je področje dela vodij projektov precej široko, ne preseneča dejstvo, da je 100 organizacij navedlo preko 500 veščin, spretnosti in želenih značajskih lastnosti bodočega sodelavca. Izstopa pa dejstvo, da je bila le v treh objavah omenjena kakovost oziroma poznavanje standardov in zakonodaje, ki je za ameriški standard eno izmed najpomembnejših področij strokovnega znanja, ki naj bi ga obvladoval projektni vodja.

Če 59 organizacij od stotih, ki razpisujejo prosto delovno mesto vodje projekta, v oglas ne zapiše, da bo bodoči zaposleni opravljal dela s področja vodenja projektov, ampak dela s področja trženja, vodenja in podobno, se lahko resno zamislimo nad delom tistih zaposlenih, ki so objave pripravljali. Poleg tega v kar 46 objavah ni bilo zapisano, kaj organizacija kandidatu ponuja, iz česar smo si upali sklepati, da se v mnogih organizacijah še vedno ne zavedajo pomena posameznika in njegove svobodne izbire, kakor tudi dejstva, da je ključne zaposlene potrebno motivirati že v tej fazi. Za skoraj polovico organizacij bi lahko rekli, da procesa zaposlovanja še vedno ne razumejo kot dvosmeren proces. Ne zavedajo se, da niso samo organizacije tiste, ki izbirajo zaposlene, ampak tudi zaposleni izbirajo organizacijo, ki bo v največji meri zadovoljila njihove osebne in poslovne interese.

Razpisi za delovno mesto vodja projekta so bili v naši raziskavi izbrani naključno. Objavljala so jih tako mikro in majhna podjetja, kot tudi srednje velika in velika, pa tudi samostojni podjetniki posamezniki. V vzorcu nismo podrobneje opazovali velikosti podjetij glede na število zaposlenih, ki so razpisovala delovna mesta za vodjo projekta, čeprav bi podatek lahko koristil pri razmišljanju, kdo v organizacijah navadno pripravlja in objavlja razpise za delovno

mesto. To pa bi nam že nekoliko razjasnilo situacijo v zvezi z razumevanjem projektnega vodenja v organizacijah.

V teoretičnem delu naloge smo zapisali, da naj bi razpise za delovno mesto pripravljali in objavljali kadroviki, strokovnjaki s področja ravnanja z zaposlenimi, z zelo širokim naborom aktivnosti, pristojnosti in odgovornosti do zaposlenih in do najvišjega vodstva v organizaciji. Menimo, da se je na tem mestu smiselno vprašati, koliko managerjev predvsem v majhnih organizacijah se zaveda, da je strošek dela učinkovitega kadrovskega strokovnjaka za organizacijo ekonomsko upravičen. Žal gre navadno pri majhnih podjetjih razmišljanje v smeri, da si ne morejo privoščiti zaposlitve strokovnjaka, ki se bo ukvarjal le s kadrovanjem, zato njegova dela in naloge običajno opravlja poslovni sekretar.

Po podatkih Statističnega letopisa 2010, je bilo v letu 2008 registriranih skupno 152.541 poslovnih subjektov (Kuhelj, Matek in Pušlar Car 2010, 58). Samostojni podjetniki posamezniki ter mala in mikro podjetja, ki razpolagajo z do devet zaposlenimi, predstavljajo kar 93-odstotni delež in tu bi redko kje lahko našli pravega kadrovika. Enako velja za del majhnih podjetij, ki zaposlujejo med 10 in 49 ljudi in predstavljajo petodstotni delež slovenskih podjetij.

Predvidevamo lahko, da je le slabih sedem odstotkov organizacij takih, ki imajo zaposlenega pravega kadrovika. Pri ostalih spada kadrovska funkcija navadno med področja dela poslovnega sekretarja, ki opravlja še celo vrsto drugih del in ni nujno usposobljen tudi za opravljanje funkcije kadrovika v pravem pomenu besede.

Zgoraj omenjene ugotovitve nam delno ponujajo tudi odgovor na naš drugi cilj raziskave, kjer smo želeli ugotoviti, ali so službam, ki objavljajo potrebe po zaposlenih, dovolj poznane delovne naloge vodij projektov ter zaželene vrste znanja in veščin. Pri iskanju bolj natančnega odgovora, pa lahko ob koncu raziskave ugotovimo predvsem, da bi zanesljivejšo informacijo pridobili z opazovanjem 29 organizacij, v katerih so resnično želeli zaposliti vodjo projekta, vendar bi bil tak vzorec absolutno premajhen za kakršnekoli oprijemljive ugotovitve.

## 4 SKLEP

Manager naj bi imel stalno pred očmi ekonomsko upravičenost svojih odločitev, poleg tega naj bi dokazoval smotrnost svoje funkcije z doseženimi ekonomskimi rezultati ob njihovi izvedbi. Uspešnost izvedbe pa je, glede na postavljene smotre in cilje, odvisna od usklajevanja in razvijanja obstoječih tehnoloških, tržnih, finančnih in predvsem kadrovskih virov.

V naši nalogi smo se omejili predvsem na pridobivanje kadrovskih virov v organizacijah, konkretno managerjev projektov. Kakšno delo opravljajo in kako, kakšne vrste znanja, veščin in spretnosti potrebujejo, pa tudi kakšne osebnostne značilnosti naj bi imeli, da bodo lahko učinkovito opravljali svoje delo. Želeli smo preveriti, ali resnično vsi zaposleni z nazivom manager projektov to delo zares opravljajo. Ker morajo organizacije strokovnjake, v našem primeru managerje projektov, poiskati in pritegniti, nas je tudi zanimalo, kako so pri zaposlovanju učinkovite njihove kadrovske službe.

Najpomembnejša ugotovitev, do katere smo prišli s pomočjo raziskave, je zelo zanimiva. V dobrih dveh tretjinah organizacij, v katerih oglašujejo prosto delovno mesto managerja projekta, v resnici iščejo strokovnjaka s popolnoma drugega področja. Na vprašanje, zakaj je tako, pa je možnih več interpretacij.

Ena izmed možnih je, da kadroviki ne vedo natančno, kakšna so področja dela managerja projektov. Razlog bi bilo smiselno iskati v usposobljenosti kadrovikov. Omenili smo že, da se management predvsem majhnih podjetij pogosto ne zaveda, da je strošek dela učinkovitega kadrovskega strokovnjaka za organizacijo ekonomsko upravičen. V teh organizacijah, ki predstavljajo kar 93 odstotkov vseh organizacij v Republiki Sloveniji, so navadno dela in naloge kadrovskih strokovnjakov dodeljena poslovnim sekretarjem, ki niso nujno usposobljeni tudi za opravljanje funkcije kadrovika v pravem pomenu besede. Poleg tega je splošno razširjeno mišljenje, da se s kadrovskimi vprašanji lahko ukvarja kdorkoli, ki ima smisel za delo z ljudmi. Tak način razmišljanja in dela lahko sicer razumemo, vendar bi bilo v tem primeru potrebno poslovne sekretarje izobraziti s področja managementa kadrov in jih nenehno usposabljanje predvsem v zvezi z izdelavo natančnih opisov delovnih mest, obstoječimi poklici ter potrebnim znanjem, veščinami in spretnostmi, ki so za opravljanje teh del potrebni ter okviru in obsegom nalog predvidenih za ta delovna mesta. Zaposleni, ki se ukvarjajo s kadrovskimi vprašanji, bi morali pridobiti specifično znanje tudi v zvezi z upravljanjem odnosov z zaposlenimi, možnimi načini pridobivanja novih sodelavcev, izvajanjem kadrovskih zadev povezanih z najemanjem, usposabljanjem, napredovanjem, nagrajevanjem in motiviranjem zaposlenih ter s proučevanjem in analiziranjem del, ki se izvajajo v podjetju.

Če je temeljni cilj usposabljanja v dodajanju vrednosti najpomembnejšemu viru organizacije, bi ga bilo v tem primeru nedvomno smotrno doseči.

Druga možna interpretacija bi lahko bila, da v organizacijah natančno vedo, kakšna so področja dela managerja projektov. Torej, da mora imeti manager projektov znanje splošnega managementa. Biti mora sposoben načrtovati projekt, organizirati delo, voditi člane tima in nadzirati potek projekta. Dobro mora poznati umeščenost projekta v strateške smotre in cilje organizacije ter njegov vpliv na sprotno poslovanje. Za managerja projekta je neobhodno potrebno dobro poznavanje podpornih disciplin, kot na primer finance in računovodstvo za pripravo ekonomike projekta in pravilno pripoznavanje računovodskih kategorij, prodaja in nabava za potrebe dogovarjanja, pogajanj in usklajevanja z naročniki ter predstavitev izidov. Poznavanje pogodbenega in gospodarskega prava je potrebno pri sklepanju pogodb z naročniki, izvajalci ali dobavitelji. Manager projektov mora prav tako poznati zakonodajo, ki se nanaša na panogo v katero sodi projekt, naj je to avtomobilska ali kemična industrija ali pa finančne storitve. Nujno je poznavanje standardov in predpisov vezanih na področje izvedbe projekta, ki se lahko nanašajo na management proizvodnje, inženiring, inovacije ali varstvo pri delu in tistih, ki jih je potrebno spoštovati pri končnih učinkih projekta. Manager projektov mora razumeti tudi kulturno in socialno okolje na katerega vpliva izvajanje projekta. Zato mora poznati ekonomske, demografske, izobrazbene, etične, etnične, verske in druge značilnosti ter lastnosti ljudi, ki jih projekt zadeva ter veljavne mednarodne, nacionalne in lokalne zakone in običaje.

Manager projektov mora znati in uporabljati znanje s področja vodenja projektov – različne metodologije in tehnike dela, poznavanje informacijsko-komunikacijskih sistemov, uporabo različnih orodij, učinkovit prenos informacij, ustrezno dokumentiranje. Poleg tega mora poznati management kakovosti, tveganj in sprememb. Manager projektov mora imeti tudi znanje s področja managementa kadrov, saj bo le tako lahko izbral prave ljudi, ki bodo usposobljeni in sposobni učinkovito sodelovati v timu. Hkrati bo moral člane svojega tima voditi, torej usmerjati, učiti, se od njih učiti, jih motivirati, razreševati konflikte med njimi in jih nagrajevati.

Manager projektov bo s širino svojega znanja in izkušnjami nedvomno lahko uspešen na marsikaterem delovnem mestu, kar je v razmerah množične brezposelnosti na eni strani, ter željo po konkurenčnosti na drugi, ključnega pomena za organizacijo. Glede na navedeno bi lahko sklepali, da obstaja le malo managerjev, ki bi ne želeli imeti v organizaciji zaposlenega strokovnjaka zgoraj opisanega profila, še posebno v času, ko je veliko truda v organizacijah usmerjenega v krčenje zaposlenih in stroškov z željo po enakem učinku. Vendar je v tem primeru vprašljiva etika takega ravnanja.

Odgovor na vprašanje, zakaj dve tretjini organizacij objavlja prosto delovno mesto vodje projekta, ko vendar išče strokovnjaka s popolnoma drugega področja, bi lahko bila želja kadrovikov po objavi čim bolj vabljivega oglasa ali pa želja ljudi po pomembnem nazivu na poslovni vizitki. Celo v splošnih priročnikih za uspešno iskanje sodelavcev lahko najdemo na primer priporočilo organizacijam naj se v objavah prostih delovnih mest izrazijo s privlačnim

nazivom in namesto programerja iščejo razvijalca vodilnih IKT rešitev ali namesto komercialista prodajnega svetovalca. Druga možnost, ki smo jo omenili pa je, da je morda naziv manager projektov bolj mamljiv kot na primer tržnik, komercialist, vodja ekipe ali operativni sodelavec, torej profil ljudi, ki so jih v naših opazovanih objavah iskali. Da bi ugotovili, čemu je tako, bi morali preveriti, koliko zaposlenim v našem gospodarskem prostoru pomeni njihov naziv na poslovni vizitki. Toda tovrstna raziskava presega okvirje te naloge.

Kakorkoli se že trudimo najti odgovor, dejstva ostajajo. Od stotih organizacij, ki razpisujejo prosto delovno mesto vodje projekta, le tretjina išče in želi zaposliti vodjo projekta in prav toliko bodočih zaposlenih bo to delo zares opravljalo. Omenjeno dejstvo kaže na dvomljivo razumevanje projektnega managementa v našem okolju.

Ne glede na razlog za tako situacijo bi želeli poudariti, da je management sodelavcev odgovoren za odkrivanje in razvijanje zmožnosti sodelavcev ter za uravnavanje razmerij med managementom in sodelavci organizacije ob različnih razmerjih in interesih v skladu s strategijo organizacije. Management sodelavcev pa je temeljna in neprenosljiva naloga vseh managerjev na vseh ravneh organiziranosti in v vseh dejavnostih.



## LITERATURA IN VIRI

### Literatura

- Abrams, Rhonda. 2003. *The Successful Business Plan: Secrets and Strategies<sup>TM</sup>*. Palo Alto: The Planning Shop<sup>TM</sup>.
- Benowitz, Ellen A. 2001. *Principles of Management*. New York: Hungry Minds.
- Biloslavo, Roberto. 2008a. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Biloslavo, Roberto. 2008b. Uvod. V *Management v 21. stoletju*, ur. Roberto Biloslavo, 7-9. Koper: Fakulteta za management.
- Bleicken, Jochen, Jürgen Bücking, Torsten Capelle, Werner Eichhorn, Karl-Georg Faber, Ingrid Heidrich, Oskar von Hinüber, Paul Kluge, Gustav Adolf Lehmann, Paul Münch, Karl J. Narr, Ruth Opificius, Klaus Pabst, Günter Scholz, Hermann Trimborn in Ernst Walter Zeeden. 1976. *Svetovna zgodovina*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Cleland, David I. 1990. *Project Management – Strategic Design and Implementation*. New York: McGraw-Hill.
- Drucker, Peter Ferdinand. 2001a. *The Essential Drucker: Selections from the Management Works of Peter F. Drucker*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Drucker, Peter Ferdinand. 2001b. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV založba.
- Florjančič, Jože, Marko Ferjan in Mojca Bernik. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože, Mojca Bernik in Vesna Novak. 2004. *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Gostiša, Mato. 1996. *Participativni management: sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas*. Ljubljana: Enotnost.
- Hauc, Anton. 2002. *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
- Hauc, Anton. 2007. *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
- Hauc, Anton. B. 1. *Projektni management*. Povzetek prispevka. [Http://sl.zpm-si.com/projektni-management/](http://sl.zpm-si.com/projektni-management/) (5. 6. 2011).
- Heneman, Herbert G. in Timothy A. Judge. 2006. *Staffing Organizations*. Middleton: McGraw-Hill.
- Ivanuša-Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
- Kotter, John P. in Dan S. Cohen. 2003. *Srce sprememb: resnične zgodbe o tem, kako ljudje spreminjajo svoje organizacije*. Ljubljana: GV Založba.
- Kralj, Janko. 2005. *Management*. Koper: Fakulteta za management.
- Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Markič, Mirko. 2003. Management inoviranja proizvodnih procesov. V *Management in e-izzivi*, 153-161. Koper: Fakulteta za management.
- Markič, Mirko. 2004. *Inoviranje procesov: pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.

- Merkač, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Možina, Stane in Marjana Merkač Skok. 1990. *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Možina, Stane. 1998. Strateški pomen kadrovskih virov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 1-28. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane. 2002. Strateški pomen kadrovskih virov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 1-42. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Nordström, Kjell in Jonas Ridderstråle. 2008. *Ta nori posel do konca ali Kako uživati v kapitalizmu*. Ljubljana: GV Založba.
- Novak, Vesna. 2008. *Kadrovanje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Project Management Institute (PMI). 2008. *Vodnik po znanju projektnega vodenja (PMBOK® vodnik)*. Tretja izdaja. Kranj: Moderna organizacija.
- Pustoslemšek, Petra. 2010. Management in kadrovski management. V *Znanje: teorija in praksa*, 755-765. Koper: Fakulteta za management.
- Shenhav, Yehouda A. 2002. *Manufacturing Rationality: The Engineering Foundations of the Managerial Revolution*. Oxford: Oxford University Press.
- Svetlik, Ivan. 2002. Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V *Management kadrovskih virov*, ur. Ivan Svetlik, 131-173. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Turk, Primož. 2008. Od Taylorja do Druckerja. *Management* 3 (3): 273-289.
- Turk, Primož. 2009. Protomanagerji: Mojzes, železničarji ali inženirji? *MQ: revija Združenja manager*, 11: 30-31.
- Turner, John Rodney. 1999. *The Handbook of Project-Based Management: Improving the Processes for Achieving Strategic Objectives*. London: McGraw-Hill.
- Vila, Antun in Jure Kovač. 1997. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.

#### Viri

- Katalog strokovnih znanj in spretnosti. *Uradni list RS*, št. 103/05.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 1998. Ljubljana: DZS.
- Kuhelj, Doris, Melita Matek in Nataša Pušlar Car. 2010. Podjetja po pravnoorganizacijskih oblikah in velikosti glede na število oseb, ki delajo, 2008. V *Statistični letopis Republike Slovenije 2010*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
- Verbinc, France. 1970. *Slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Zakon o gospodarskih družbah uradno prečiščeno besedilo (ZGD-1-UPB3). *Uradni list RS*, št. 65/09.