

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

MANAGEMENT PROJEKTOV IN KADROVSKI
PODPORNI PROCES

NINA DEŠMAN VIŽINTIN

Koper, 2008

Mentor: dr. Mirko Markič



POVZETEK

Namen diplomske naloge je predstaviti osnove managementa projektov z vidika njegovega vključevanja v proces oblikovanja strategije podjetja in s poudarkom na človeškem dejavniku v projektu in na organizacijski kulturi. Izpostavljeno je izobraževanje kot kadrovski podporni proces. Zaradi izrednega pomena managementa projektov v strateškem razvoju izbranega podjetja, je bila izpeljana raziskava s pomočjo ankete, v kateri so zaposleni sami ocenjevali obvladovanje znanj (veščine dela z ljudmi, splošne veščine, osebne veščine in poznavanje orodij za vodenje projektov). Anketirani so bili zaposleni, ki so že managerji projektov ali pa se za to nalogo pripravljajo. Izidi raziskave med drugim kažejo na vrzeli v znanju, veščinah in spretnostih zaposlenih na področju managementa projektov. Predlagana je uvedba dodatnega izobraževanja in usposabljanja managerjev projektov na v anketi identificiranih področjih.

Ključne besede: anketa, izobraževanje, kompetence, management projekta, projekt.

ABSTRACT

The focus of this diploma is on the theory and practice of project management and how its implementation impacts a company's strategy; particular emphasis is on examining the individual's role in the project and organizational culture and importance of additional training in human resource development. The proficiency of project managers and young researchers is examined in the company studied because the management identified this as required to successfully implement project management. A self-evaluation tool was used to determine the employees level of skills (interpersonal, general, personal), competence, and knowledge of project management tools. The results of the research pointed at areas where knowledge, skills, and abilities of the project manager are insufficient. Therefore the program of additional training and education is suggested.

Key words: education, competence, project management, project, questionnaire.

UDK: 65.012.2:658.3(043.2)

VSEBINA

1 Uvod	1
2 Teoretična izhodišča	3
2.1 Vključevanje managementa projektov v proces oblikovanja strategije organizacije	3
2.2 Definicija in faze projekta.....	5
2.2.1 Opredelitev projekta	5
2.2.2 Faze projekta.....	6
2.3 Management projekta - večšine ravnanja s človeškimi viri in organizacijska kultura	10
2.3.1 Človeški dejavnik v projektu: vodenje, timsko delo, odločanje, komunikacija, motivacija	10
2.3.2 Organizacijska kultura kot podlaga za projektne strukture.....	16
2.4 Manager projekta	19
2.4.1 Management proizvodnje in management projektov	19
2.4.2 Znanja in lastnosti managerja projekta	20
2.4.3 Osebnostne karakteristike managerja projekta	23
2.4.4 Vodenje in stili vodenja	24
2.5 Izobraževanje kot podporni kadroviski proces	26
3 Management projektov v izbranem podjetju	29
3.1 Kratek opis dejavnosti izbranega podjetja in oblikovanje novih strategij	29
3.2 Organizacijska kultura v izbranem podjetju	29
3.3 Izbrano podjetje in procesi managementa projektov	30
3.4 Postopek priprave, sprejetja in realizacije projekta	31
3.5 Delovanje managerjev projektov v podjetju	33
3.6 Raziskava potreb po izobraževanju in usposabljanju managerjev projektov	33
3.6.1 Metodologija in vzorec	33
3.6.2 Povzetek rezultatov in zaključki raziskave potreb po izobraževanju in usposabljanju managerjev projektov	34
3.6.3 Predlogi za izboljšanje stanja	41
4 Sklep	45
Literatura in viri	47
Priloge	51
Anketni vprašalnik	53

SLIKE

Slika 3.1	Faze projekta	31
Slika 3.2	Veščine dela z ljudmi	37
Slika 3.3	Splošne veščine	38
Slika 3.4	Osebne veščine	39
Slika 3.5	Poznavanje orodij za management projekta	40
Slika 3.6	Primerjava sklopov veščin, znanj in kompetenc med skupinami	40

TABELE

Tabela 2.1	Primerjava vlog managementa proizvodjanja in managementa projekta	20
Tabela 2.2	Štirje tipi managerja projekta in veščine pridobljene z izobrazbo in izkušnjami	26
Tabela 3.1	Odgovori pridobljeni z vprašalnikom	35

KRAJŠAVE

CIM®	Convective Interaction Media
CPM	Critical Path Metod
HR	Human Resources
MR	Mladi raziskovalec
PERT	Program Evaluating and Review Technique
PMI	Project Management Institute
SOP	Standardni operativni postopek
WBS	Work Breakdown Structure

1 UVOD

V diplomski nalogi smo obravnavali pomen managementa projektov v procesu oblikovanja strategije podjetja, teoretsko opredelili projekt in njegove faze, večšine ravnanja s človeškimi viri, organizacijsko kulturo, znanja in lastnosti managerja projektov in stile vodenja, nato pa iz teh vidikov obravnavali primer izbranega podjetja. Projektni pristop omogoča premišljeno, jasnejšo in učinkovitejšo organiziranost delovnega procesa, ob tem pa je izrednega pomena človeški dejavnik v projektu, organizacijska kultura ter kompetence managerjev projektov.

Podjetje je v procesu reorganizacije – tretje dokapitalizacije iz mednarodnih skladov tveganega kapitala. Vzporedno s tem poteka spreminjanje organizacijske kulture iz doslej predvsem razvojne v tržno naravnost. Zaradi vseh teh sprememb je med drugim nujna tudi vzpostavitev novega sistema HR (»human resources« oz človeški viri), to pomeni poenotenje in podrobnejšo opredelitev procesov na področju kadrovanja iz vidika managementa projektov. V tem diplomskem delu bomo poskušali dognati, kako zaznati in katere so manjkajoče kompetence managerjev projektov, saj je eden ključnih procesov, ki naj bi stekel v podjetju, proces izobraževanja in razvoja kadrov v usposobljene managerje projektov.

S pojavom projektne organiziranosti se pojavijo tudi spremembe v organizacijski strukturi skupine podjetij, v načinu komuniciranja, v kulturi ipd., vse te spremembe pa zahtevajo tudi spremembo organizacijskih vrednot, zato morajo v podjetju ali drugi organizaciji za uspešno izvedbo vseh sprememb nujno upoštevati človeški dejavnik. Spremembe morajo temeljiti na dotedanjih izkušnjah, na značilnostih osnovne dejavnosti podjetja in zdravi pameti (Rozman 2002, 7).

Ker je management projektov večšina vodenja in koordiniranja človeških in materialnih virov skozi proces projekta, je jasna tudi potreba po novih procesih v obravnavanem podjetju, ki so povezani prav z ravnanjem človeških virov. Pravzaprav diplomska naloga ves čas sledi prepletenosti managementa projektov z novimi procesi v podjetju. Zasnova in uvedba nove organizacijske enote npr. oddelka za vodenje človeških virov lahko umestimo med projekte, ki jih organiziramo za potrebe lastnega razvoja. Procese pa lahko učinkoviteje zastavimo ter obvladujemo z uporabo veščin in znanja s področja managementa projektov.

V teoretičnem delu diplomske naloge smo kombinirali strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev, predvsem s področja managementa projektov in managementa človeških virov. Poglavje o vključevanju managementa projektov v proces oblikovanja strategije podjetja obravnava večplastni pomen strateškega managementa projektov. Na začetku diplomske naloge predstavimo definicijo in vse faze projekta, v naslednjem poglavju pa se podrobneje posvetimo človeškemu dejavniku v projektu (npr. vodenje,

timsko delo, odločanje, komunikacija, motivacija ipd.) in organizacijski kulturi kot podlagi za projektne organiziranosti. Sledi opis managerja projekta gleda na vrste managementa, opredelitev njegovih lastnosti in potrebnih znanj, osebnih karakteristik ter kratek opis stilov vodenja.

Poglavje Izobraževanje kot podporni kadrovski proces je uvod v zadnji del diplome, ki je aplikativne narave, saj smo izhajali iz konkretnega opisa obstoječega stanja v podjetju, nato pa nadaljevali s pomočjo predhodnega teoretskega dela in podatkov, ki smo jih zbrali s pomočjo vprašalnikov s trinajstimi zaposlenimi v podjetju. Trije so v funkciji vodje oddelka, trije so že doktorirali in se pripravljajo oz. že opravljajo zahtevnejše naloge. Na osnovi odgovorov smo s primerjalno analizo skušali ugotoviti konkretne potrebe zaposlenih (in s tem tudi v podjetju) po določeni vrsti izobraževanja, ki je potrebno, da projektne managerske organiziranosti in postopki zaživijo in prinesejo dobre učinke ter kreativno podpirajo nove strategije podjetja.

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

2.1 Vključevanje managementa projektov v proces oblikovanja strategije organizacije

Vsako podjetje ima - kot vsaka druga organizacija ali poslovni sistem - svojo značilno življenjsko krivuljo rasti in razvoja. Kadar managerji opazijo potrebo po spremembi procesa ali proizvoda, je čas za nove projekte. Spremembe v organizaciji so posledica načrtovanja, financiranja, uvajanja in kontrole teh projektov. Na same projekte in njihovo spreminjanje vpliva organizacijska kultura. V svojem življenjskem ciklusu organizacija izvaja različne projekte rasti in razvoja, ki sledijo strategiji, hkrati pa posluje v skladu s svojimi letnimi plani.

V zadnjih letih pogosto poudarjamo pomen strateškega planiranja poslovanja. Strateško planiranje v organizaciji pomeni oblikovati strateške planske cilje in strategijo razvoja organizacije, kar zahteva nove zasnove organizacije, te pa temeljijo na številnih teoretičnih konceptih in metodoloških prijemih (Pučko 1991, 55-67).

Izdelava strategije poslovanja podjetja je usmerjena v njegovo poslovno okolje. V ospredju je analiza med lastnimi sposobnostmi ter trendi v okolju. Poslovno okolje in njegova povezanost z razvojnimi strategijami organizacije se nanaša na okolje in okoliščine, ki imajo vpliv na opredelitev ciljev, namena in izbiro načina izvedbe projekta. Poslovno okolje vključuje obravnavo ekonomskega, tehnično-tehnološkega, političnega (pravna regulativa) in družbenega vidika okolja organizacije, kjer se izvaja projekt (Semolič 1999).

Strateški management projektov lahko opredelimo kot izvedbo projektov, ki so kritičnega pomena in omogočajo podjetju konkurenčno prednost, ki je skupek aktivnosti, premoženja, veščin, informacijskega in managerskega sistema ter vrednot, ki skupaj tvorijo posebno prednost podjetja. Strateški management projekta vključuje izbor in tudi izvedbo pravih projektov. Je poslovni proces, ki spremeni strategije v programe, le te pa v projekte. Tako dobimo kontinuiteto strateškega planiranja, ciljev in izvedbe z managementom projekta (Hauc 2007).

Projekti so izid procesa oblikovanja strategij. Gre za to, da se strategije pretvorijo v projekte, ki jih organizacija v nekem časovnem zaporedju tudi izvaja. Ta proces se deli na faze strateško programiranje razvoja, priprava zagona projektov (ali programa projektov), izvajanje projekta(ov) in eksploatacija (Hauc 2007, 129).

Zagon strategij (Strategy start-up) je proces pretvorbe strategij v projekt ob hkratni pripravi zagona projekta s tem, da se strateške odločitve prenesejo v pripravo zagona projekta in njegovo izvajanje do vnaprej določene točke v izvajanju projekta ob hkratnem stalnem vključevanju ukrepov v zvezi z vplivi sprememb. Vsi projekti iz

strateških razvojnih programov tvorijo strateški projektni plan, ki združuje vse projekte in druge razvojne aktivnosti za izvedbo strateškega razvojnega programa po načelih logične povezanosti projektov in časovnih prioritet. Govorimo o časovno izvedbeni strategiji in načelu optimizacije izvajalskih možnosti. Ta plan je tako sestavni del celovitega plana organizacij. Za izvajanje razvoja organizacij po načelu zagona strategij je potrebna celovita projektna organiziranost ter zagotovljen strateški in projektni kontroling (Project Management Institute 2007).

Zapise strategij, ne glede na to ali govorimo o globalni, poslovni strategiji ali strategiji razvojnih področij, je potrebno pretvoriti v namenske cilje in nato nadalje v objektne cilje projektov. Pri tem so namenski cilji tisti sklepni del projekta, ki ga določa njegov naročnik; zanj je tudi končni rezultat ali učinek, ki izhaja iz vhodne projektne strategije ali drugih razvojnih usmeritev in potreb. Objektne cilji pa so vsi tisti končni rezultati ali izidi projekta, s katerimi so zagotovljeni vsi objektne cilji za doseganje namenskih ciljev (Hauc 2003).

Ta določitev projektov se smatra v procesu projektnega izvajanja strategij kot prvo evidentiranje projektov. Že ob tem evidentiranju naj bi določiti okvirna finančna sredstva za izvedbo projektov in pričakovane ekonomske ali druge učinke. V okviru procesa projektnega izvajanja strategij naj bi sledila priprava zagona projektov, ki bi prinesla zagonske elaborate projektov. Pred tem ali sočasno pa je potrebno projektne združiti v strateški projektni plan, s katerim določimo časovni vrstni red, časovno soodvisnost projektov in prioritete ter izdelamo strateški finančni plan, okvirno oceno poslovnih izidov itd. Vsekakor je pri prvem evidentiranju projekta potrebno oblikovati tudi management projekta, lahko pa to opravi ustrezna strateška služba, če je organizirana (Hauc 2003).

Pri prvem evidentiranju projektov, gre za zapise projektov v grobi strukturi (cilji, vsebina, okvirni plan, planirani stroški, okvirna ocena projektne učinkovitosti, doprinos k poslovnim izidom, projektna organiziranost itd.), strateški projektni plan, strateški finančni plan in plan poslovnih izidov tvorijo strateški razvojni program, ki ga vršni management potrdi ali zahteva popravke in dopolnitve. To pa je nato osnova za nadaljevanje procesa projektnega izvajanja strategij (Hauc 2005).

S pripravo zagona projektov (rezultati so podrobni zagonski elaborati projektov) dopolnimo nato strateški projektni in finančni plan, izvedemo še podrobnejši plan poslovnih izidov in hkrati tudi vključitev teh planov v aktualni letni plan poslovanja ob replaniranju tega plana med letom ali pri pripravi plana poslovanja za naslednje leto. Pri tem je potrebno upoštevati projekte, ki že tečejo, in projekte, ki jih bomo v tem poslovnem letu začeli izvajati ali jih končali. Tako pride do dopolnjenega strateškega razvojnega programa, ki je osnova za zagon izvajanja projektov. S strateškim in projektnim kontrolingom med izvajanjem projektov po potrebi izvajamo korekcije v

procesu, odvisno od ugotovitev tega kontrolinga. Če ugotovimo, da je potrebno določeno strategijo spremeniti, kar vpliva tudi na projekte, naj bi to korekcijo izvedli in določeni koraki se v procesu ponovijo. V proces je potrebno vključiti predvsem reagiranje na spremembe, ki vplivajo na strategije, projekte in letne plane poslovanja. Proces projektnega izvajanja strategij je izrazito dinamičen proces (Hauc 2005).

Oblikovanje strategij je proces, ki zajema določitev poslanstva, vizije, globalne strategije, poslovnih strategij in strategij razvojnih področij. Vse strategije je potrebno pretvoriti v projekte in te združiti v celovit strateški projektni plan, ki predstavlja multiprojektno interno okolje za organizacijo - podjetje. Šele s projekti so dana zagotovila, da lahko pričakujemo uspešno izvajanje strategij. Strateški projektni plan namreč omogača določitev vseh potrebnih virov za izvajanje, daje pa tudi osnovo za planiranje novih poslovnih izidov, ki jih pričakujemo z izvedenimi projekti in strategijami (Tavčar 2002).

2.2 Definicija in faze projekta

2.2.1 Opredelitev projekta

Beseda projekt izhaja iz latinščine in pomeni načrt, osnova, zasnova, zamisel, plan. V literaturi s področja vodenja projektov najdemo veliko opredelitev kaj projekt je, ki se med seboj bistveno ne razlikujejo. Gre za enkratne ciljne procese, ki stremijo k ustvarjanju nečesa novega v omejenem času in z omejenimi viri. Vključujejo prvine kot so enkratnost, čas, viri, strošek, naloga, zaporedje, začetek, konec.

Navajamo nekaj opredelitev posameznih avtorjev:

- Projekt je zaključen proces izvajanja določenih del – aktivnosti, ki so med seboj logično povezane za doseganje ciljev projekta, z nadaljnjim povezovanjem aktivnosti pa se tako postopoma uresničita cilj in namen projekta (Hauc 2007, 3).
- Projekt je dejavnost, ki jo sestavlja skupina med seboj povezanih aktivnosti, za katero je značilna enkratnost izdelka ali storitve, časovna omejenost celotne dejavnosti in sodelovanje različnih sodelavcev pri projektu (Rozman, 2002, 2).
- Projekt je skupina medsebojno povezanih aktivnosti, ki imajo svoj cilj. Ta mora biti dosežen v okviru določenih omejitev. Projekt ima svoj začetek in konec in troši vire (denar, ljudi, opremo) (Kerzner 1992, 2).
- S pojmom projekt imenujemo tako - praviloma enkratno - celotno dejavnost oziroma aktivnost, za katero je značilno, da ima skupne smotre in cilje, opredeljen začetek in konec ter opredeljeno zaporedje med seboj povezanih aktivnosti (Bizjak 1996, 125).

- Projekt je delovna naloga, ki zahteva organiziranost človeških, materialnih in finančnih virov na povsem nov način. To omogoči doseg edinstvenih kvalitativnih in kvantitativnih ciljev po danih specifikacijah in v okviru omejitev, predvsem stroškov, kakovosti in časa (Burke 1993, 2).
- Projekt je celota aktivnosti, ki potekajo v logičnem zaporedju skladno s ciljem, ki ga je določil naročnik (Burke 1993, 9).
- V PMI (Project Management Institute) opredeljujejo management projekta kot večino vodenja in koordiniranja človeških in materialnih virov skozi celoten življenjski cikel projekta z uporabo sodobnih managerskih tehnik za doseganje vnaprej postavljenih strateških in operativnih ciljev o obsegu, stroških, času, kakovosti in zadovoljitvi potreb in pričakovanj udeležencev projekta (Cleland 1997, 7).

Vsako od navedenih opredelitev po svoje osvetljuje pomembne značilnosti projekta, zato so vsa pravilna.

Naj povzamemo bistvene značilnosti:

- Vsak projekt ima svoj začetek in konec, torej je časovno omejen.
- Gre za enkratni proces, saj vključuje aktivnosti, ki na tak način še niso bile izvedene. Prav zato projektni način dela uporabljamo, kadar želimo uvesti spremembe in ne za dela, ki se ponavljajo in jih bomo tudi v prihodnje opravljali skoraj enako kot doslej.
- S projekti želimo doseči določen namen ali cilj. Doseči ga želimo po natančno izdelanih in predvidenih fazah.
- Za uspešno izvedbo potrebujemo vire: čas, kadre, finančna sredstva.

Poslovno politiko sestavljajo odločitve, s katerimi organizacija opredeli in dosega svoje cilje. Glede na pomen teh odločitev za razvoj in poslovanje ločimo strateške, taktične in operativne odločitve. Strateške odločitve so praviloma dolgoročne, saj so povezane z dolgoročnimi cilji in zahtevajo vlaganje različnih virov. Taktične odločitve se nanašajo na vmesne cilje na poti do dolgoročnih ciljev. Operativne odločitve pa so odločitve o tekočem izvajanju poslovne politike.

Odločitve o projektih so pogosto strateške, kar je treba upoštevati pri planiranju projektov.

2.2.2 Faze projekta

Vsi projekti se začno z idejo oziroma zamislijo. Ker jih je precej več kot sredstev in možnosti za njihovo izvedbo, je odločitev, katero idejo realizirati in jo spremeniti v projekt eden ključnih elementov v fazi začetka projekta (Baker in Baker 2000, 56).

Zasnova projekta

V fazi zasnove projekta je potrebno odgovoriti na vprašanja, kot so:

- kateri poslovni problem želimo razrešiti s projektom, oziroma katero poslovno priložnost izkoristiti;
- kakšen je namen projekta;
- kaj so cilji projekta;
- katera so merila uspešnosti ob zaključku projekta;
- ocenimo možne omejitve projekta (Wisocky 2003, 56).

Planiranje nasploh in v organizaciji je vnaprejšnje zamišljanje ključne dejavnosti z namenom, da bi nemoteno in smotrno potekala. Planiramo lahko proizvod in proces, poslovne funkcije in celotno poslovanje, prav tako tudi projekt. To je priprava planov za uspešno izvedbo zamišljenega projekta. V okviru planiranja se pripravijo bistveni plani, ki lahko kakorkoli vplivajo na uspešnejšo izvedbo posameznega projekta (Rozman idr. 1993, 76).

Pri izvedbi projekta imamo v fazi zasnove in načrtovanja veliko možnosti vpliva na ugoden končni izid, ko pa pridemo do izvedbene faze, se te možnosti drastično zmanjšajo.

Planiranje

V planu projekta so na različne načine predstavljene aktivnosti na projektu. V planu je prikazana struktura delovnih nalog, npr. njihove medsebojne odvisnosti, terminski plan, plan virov, finančni plan, tabela tveganj ter plan kakovosti projekta.

Analiza strukture projekta je mrežni diagram v katerem so opredeljene bistvene aktivnosti potrebne za doseg ciljev projekta. Struktura projekta ponazarja povezanost med aktivnostmi. Razširjena je objektno zasnovana metoda »retrogradna členitev projekta« - WBS – Work Breakdown Structure (Markič 2006).

Terminski plan je ocena trajanja posamezne aktivnosti. Cilj časovne analize je odkriti kritično pot, to je zaporedje vseh tistih aktivnosti, ki določajo trajanje celotnega projekta. Najpogosteje uporabljene metode so Ganttov diagram, CPM metoda - Critical Path Method in pa metoda PERT - Program Evaluating and Review Technique (Markič, 2006).

Ocena rabe virov (kadrov in zmogljivosti) opredeljuje aktivnosti, pri katerih sodeluje posamezen vir ter načrtovan čas, ki ga bo vir potreboval za izvedbo svojih zadolžitev na aktivnosti. Običajno želimo vire obremeniti čimbolj enakomerno ves čas trajanja projekta. Razlike med projekti so predvsem v potrebnem času za izvedbo nekaterih aktivnosti.

V finančnem planu prikažemo finančne potrebe projekta po posameznih aktivnostih in po vrstah stroškov. Zberemo in ocenimo vse stroške dela, stroške za opremo in morebitne dodatne stroške za izvedbo projekta in jih časovno razporedimo tako, da bomo lahko spremljali dejansko porabo in jo primerjali z načrtovano.

Nadzorni seznam tveganj je pomemben metodološki pripomoček pri oceni skupnega tveganja projekta. Pozorni naj bi bili na naraščajoče stroške, spremenjene urnike, pomanjkanje znanja, nezaželene učinke, spremenjene tehnologije ali kakovosti izdelkov ali storitev. Pri pripravi nadzornega seznama tveganj:

- se odkrije tveganje in dejavnike, ki povzročajo tveganje,
- se oceni dejavnike in se jih razvrsti po prioriteti,
- se opredeli nadzor nad dejavniki tveganja in njihovim odpravljanjem,
- se oceni celotno tveganje projekta. Tveganje za uspeh projekta je na začetku projekta največje, ker je tudi negotovost največja (Project Management Institute 2007).

S planom kakovosti vzpostavimo projektni sistem kakovosti, ki vsebuje procese, kateri zagotavljajo, da bo projekt zadovoljil potrebam, zaradi katerih je bil ustanovljen. Bistveni procesi za obvladovanje kakovosti na projektu so planiranje kakovosti, zagotavljanje kakovosti in kontrola kakovosti. Potrebno je definirati standarde kakovosti torej opise pričakovanih izdelkov ali storitev in ustrezna merila kakovosti ter planirati preglede kakovosti, katerih namen je ugotavljanje možnih izboljšav ter odpravljanje napak v okviru projekta (Project Management Institute 2007).

Izvedba

Naloga managerja projekta je, da predlagano organiziranost projekta uresniči oziroma uveljavi. Najprej mora pridobiti ustrezno usposobljene ljudi, ki jim bo lahko delegiral potrebna pooblastila za izvajanje planiranih nalog, in vzpostaviti ustrezne delovne razmere. Pri tem sta najbolj pomembna predvsem primeren način komuniciranja in motiviranja, ki spodbujata delavce k bolj zavzetemu in odgovornemu delu. Osnovne naloge ravnatelja projekta so torej: kadrovanje, komuniciranje, motiviranje in vodenje sodelavcev pri projektu. Vodenju v širšem smislu ustreza tudi izraz uveljavljanje projekta, ker se z uveljavljanjem uresničuje planirana organizacijska struktura podjetja. Vodenje v širšem pomenu je sestavljeno iz kadrovanja, vodenja v ožjem pomenu, komuniciranja in motiviranja (Rozman idr. 1993, 196).

Izvedba projekta pomeni udejanjanje planiranega. To fazo spremljata dve prvini-spremljanje in nadzor. Projekt je prešel v operativno fazo, člani projektnega tima ter zunanji in notranji sodelavci opravljajo planirane naloge, vodja projekta pa usklajuje izvedbo in komunicira z vsemi sodelujočimi (Golob 2002).

Pri tem gre za to, da se izvajalcem posreduje pomembne informacije in delovne naloge ter z njimi dogovori o kontrolnih poročilih, ki jih posredujejo v skladu s planom kontrole.

Nadzor projekta

Proces kontrole pričenja z ugotovitvijo izvedbe, nadaljuje v primerjavi izvedbe s planom, ugotavlja odstopanja, postavlja diagnozo (vzrokov) odstopanj s tem, da ugotavlja vzroke, ki so odstopanja povzročili, in predlaga ukrepe, da bi se zamišljeno v čim večji meri izvedlo ali pa spremeni zamisel (Rozman idr. 1993, 254).

Eden od najbolj običajnih načinov, ki vodi projekta omogoča ustrezno spremljanje poteka projekta in s katerim pravočasno dobi veliko informacij o odstopanjih od plana in o vzrokih zanje, je izvajanje kontrolnih sestankov projektnega tima. Če v projektu prevladuje demokratično vodenje, so sestanki projektnega tima ena od osnovnih oblik dela. Osnovni namen kontrolnih sestankov projektnega tima je analiza trenutnega stanja izvajanja projekta glede izvajanja zadolžitve, stroškov in časovnega plana ter odrejanje nadaljnjega dela. Vodja projekta na podlagi poročil o izvajanju aktivnosti ugotovi napredovanje projekta ter po potrebi opravi pogovore s člani tima o operativnih problemih. Kontrolni sestanek projektnega tima običajno vsebuje pregled in ažuriranje zadolžitve, poročanje o delu po zadolžitvah, kontrolo poteka projekta glede na plan ter dogovor o naslednjem sestanku (Ljubič idr. 1995, 252).

S spremljanjem izvajanja projekta zagotovimo pravočasne korektivne aktivnosti ali po potrebi spremembo plana, ter pridobimo dodatna znanja.

Zaključek projekta

Naročnik naroči projekt, ker potrebuje njegove izide. Zato, na uspešen zaključek vpliva v veliki meri kakovost rezultatov izidov projekta. Vodja projekta skupaj s projektnim timom skozi izvedbo projekta kontrolira, kako se izvedene razrešitve ujemajo s projektno dokumentacijo, s katero je določena kakovost izvedbe tudi kot tolerance dovoljenih odstopanj. Postopki kontrole se določijo na začetku projekta na osnovi internih in zakonskih predpisov, ki opredeljujejo proceduro in opremo, s katero se izvaja kontrola in pooblaščen osebe za izvajanje kontrole. Kakovost rezultatov izvedenega projekta objektivno opredeljujemo z zahtevami uporabnika (Rozman 2002, 35).

Kadar zaključujemo projekt vključujemo izide projekta v redne procese organizacije, uredimo projektno dokumentacijo, izvedemo revizijo projekta, zaključimo odprte pogodbe, razpustimo projektne tim in ocenimo uspešnost projekta.

Zaključek projekta je pomemben za celotno organizacijo in ne le za projektno skupino, zato ga izpeljemo po smiselnem načrtu ter poskrbimo za zaključno poročilo

projekta. To poročilo vsebuje oceno doseženih ciljev projekta tako, da primerja načrtovane cilje z doseženimi cilji. Prav tako je v njem dokumentiran potek izvajanja projekta, saj vsebuje dokumente projektnega plana, kot smo si ga zastavili na začetku in sproti dopolnjevali. V njem je povzetek tega, kar smo se v projektu naučili kot tudi povratne informacije od uporabnikov. Zato je njegova vsebina baza znanja za bodoče projekte.

2.3 Management projekta - veščine ravnanja s človeškimi viri in organizacijska kultura

2.3.1 Človeški dejavnik v projektu: vodenje, timsko delo, odločanje, komunikacija, motivacija

Management projekta pomeni doseganje poslovnih dosežkov s pomočjo projektov. Projekti so orodje za realizacijo poslovnih ciljev organizacije; so sredstvo za doseganje sprememb.

Orodja in tehnike vodenja projektov so potrebne, vendar ne zadostne prvine za zagotovitev uspeha projektov. Zato je potrebno ljudi, ki sodelujejo v projektu, povezati v tim. Za vodjo projekta je bistvenega pomena, da pozna veščine ravnanja s človeškimi viri. To so veščine, ki jih v vsakodnevem življenju uporabljamo v odnosih z drugimi osebami, npr. kako vplivamo na njih, da naredijo, kar želimo, se z njimi pogajamo, jih motiviramo ipd.

Vodenje

Vodenje pomeni spretnost vplivanja na obnašanje posameznika ali skupin z usmerjanjem, komuniciranjem in motiviranjem, s ciljem izvedbe določene naloge. To dosežemo z ustreznim planiranjem, organiziranjem, usmerjanjem in nadzorom dela, definiramo pa ga kot osebni vpliv na ljudi skozi komunikacijski proces. Teorija pozna več različnih modelov in stilov vodenja, ki pa so v konkretnem primeru odvisni predvsem od osebnostnih značilnosti vodje in okoliščin konkretnega primera delovanja. Osebni vpliv med drugim dosežemo tudi z zanosom, optimizmom, energijo, vztrajnostjo, pogumom in osebno zrelostjo. Dober vodja zna vplivati na podrejene, da mu sledijo.

Vodenje je psihodinamični proces in ne le administrativni postopek. Ukvarja se s vprašanjem, kako vplivati na zaposlene in jih motivirati, da bi zadane naloge izvrševali ob čim večjem zadovoljstvu in čim manjšem trošenju energije. V okviru vodenja govorimo tudi o svetovanju, informiranju, mentorstvu, razvoju in ocenjevanju sodelavcev. Pri tem so pomembni tudi vzdušje, odnosi in kultura dela v organizaciji. Vodenje naj bi bilo sinteza in iskanje sinergijskih učinkov pri povezovanju ljudi v

skupino, ki naj bi dosegala cilje s pomočjo motiviranosti in navdiha. Sodobno vodenje naj bi omogočalo, da bi ustvarjalno delo postalo pomembnejše od rutinskega. Vse pomembnejše je medsebojno zaupanje, osnova pa je etičnost ravnanja vodje (Možina 1994).

Vodenje (ravnanje) projektov je uporaba znanja, sposobnosti, orodja in tehnik pri projektnih aktivnostih, da dosežemo ali presežemo potrebe in pričakovanja vplivnih udeležencev projekta. Značilnosti vodenja (ravnanja) projekta so povezane z značilnostmi posameznega projekta, pri čemer je ključna oseba vodja projekta, katerega naloge so zelo obširne. Vodja naj bi imel sposobnost vzporednega procesiranja informacij. Zagotovil naj bi načrtovanje vmesnih ciljev, načrtovati različne aktivnosti v medsebojni odvisnosti, izbrati kadre za uresničitev projekta, organizirati izvedbo projekta, oceniti potrebna sredstva, časovno načrtovati. Projekti so specifični zaradi svoje kompleksnosti, težavnosti, zapletenosti, originalnosti itd. Doseganje ciljev projektov je zelo povezano s tehniko njihovega vodenja (Rozman 2002).

Manager projekta ima vsa pooblastila za vodenje iz česar izhaja tudi odgovornost za izvedbo. Imeti mora tudi ustrezno znanje, ki zajema poznavanje metodologije in metod dela ter specialistično znanje, ki zajema poznavanje konkretnega problema. Vodenje projekta je pravzaprav odločanje, ki se nanaša na povezovanje aktivnosti, določanje rokov, zagotavljanje kakovosti izvedbe projekta, dodeljevanje sredstev itd. Poteka kot preprečevanje ali razreševanje zadev. Ponavadi je odločanje v projektu skupinsko, sodilo odločitvam pa je učinkovitost: roki, stroški, ter kakovost izvedbe projekta.

Projekt je enkratna dejavnost, v kateri sodelujejo različni strokovnjaki. Vodje projekta ponavadi ne poznajo aktivnosti projekta v podrobnosti, ker so te preveč specifične in jih poznajo le strokovnjaki, člani projektnega tima, ki jih opravljajo. Zato članom tima vodja ne ukazuje, kaj naj naredijo, pomembneje je, da jih zna navdušiti za samostojno delo ter doseganje pričakovanih izidov. Prav zato, ker v projektu sodelujejo različni strokovnjaki je vodenje zahtevno in pomembno je, da vodja člane svojega tima dobro spozna, da lažje razume njihove potrebe in jim posledično tudi prilagodi stil vodenja (Možina 1994).

Timsko delo

Za timsko delo je značilna visoka usmerjenost k ljudem in delu, zato mora biti vodenje takšno, da sodelavce inspirira, jim daje samozavest, da uveljavijo svoj način dela ter si pridobijo svobodo delovanja v okviru zastavljenih ciljev. V timu nekatere lastnosti posameznih članov potiskamo v ozadje, druge pa spodbujamo in na ta način nastajajo nove vrednote. Sposobni vodje lahko s spodbujanjem, pomočjo in zaupanjem članom tima dosežejo odlične učinke tima in posameznikov.

Projektni tim je skupina ljudi, ki se poistovetijo s projektom, da boljše izkoristijo svoje znanje in tako dosežejo zastavljene cilje. Prednost timskega dela je skupno razreševanje in s tem osvetlitev problema z več možnih vidikov. Člani skupine izmenjavajo izkušnje in znanje, se učijo drug od drugega. Tako se povečujejo inovativnost, kreativnost ter samozavest posameznikov. Za člane tima je značilno, da sodelujejo pri odločanju in si pomagajo pri uresničevanju ciljev (Kralj 2003, 16).

Timsko delo ima kar nekaj osnovnih značilnosti in posebnosti. Vsi člani tima naj bi zato ob začetku dela vedeli kaj pomeni timsko delo. V timu je zaželeno medsebojno dopolnjevanje ter izpopolnjevanje že pridobljenega znanja (Možina 1994, 77-80).

Hkrati je za učinkovito delovanje potrebna odkritost in zaupanje. Člani tima predstavljajo različne organizacijske enote ali imajo specifična strokovna znanja, ki so potrebna za izvedbo dane naloge. V timu sodelujejo strokovnjaki z različnih področij. Vodstvo projekta določi managerja projekta, ki oblikuje projektni tim. Tim sestavljajo stalni in občasni člani (Rant idr. 1995, 63). V timu naj bi bilo čim več stalnih članov. Velikost skupine je odvisna od obsežnosti in zahtevnosti projekta. Odgovornost pri izvajanju projekta se prenese z vodje projekta tudi na ostale člane. Vsak tim ima svojo organizacijsko strukturo, pri čemer so naloge razdeljene posameznikom, s tem pa tudi odgovornosti ter pristojnosti. Vodja mora pravilno motivirati ljudi ter jim dati na razpolago vse možne informacije, da bi tudi sami oblikovali rešitve. Vodenje prevzame tisti, ki ima največ izkušenj s timskim delom, tisti, ki ima ustrezno izobrazbo ter sposobnost komuniciranja z ljudmi. Celotni uspeh projekta in samega tima temelji na odnosu med vodjem projekta, realizacijo projekta in člani projekta.

Imenovanje članov in vzpostavitev tima se običajno izvede v fazi zagona projekta. Tim se vzpostavi s pomočjo dela v obliki zagonskega sestanka ali delavnice, kjer je potrebno doreči cilje, obliko in način dela, doseči potrebna poenotenja ter zagotoviti potrebno motivacijo za delo ter pripadnost skupini. Vzpostavitev delovanja tima običajno spremljajo naslednje razvojne faze: oblikovanje, burjenje, normiranje in izvedba. V timu ima posameznik specifično vlogo in nalogo, ki jo mora opraviti. Naloga vodje projekta je, da pozna psiho-sociološko problematiko delovanja tima in da skladno s tem zagotovi njegovo optimalno delovanje (Semolič 1999).

Odločanje

Odločanje je osnovna dejavnost vsake skupine. Vodja skupine je ključna oseba v določanju načina procesa odločanja in stopnji participacije posameznih članov. Na podlagi tega razlikujemo pet stopenj odločanja, ki sovpadajo s stili vodenja:

1. vodja sam odloča oziroma pove svojo odločitev;
2. vodja išče mnenja pri članih, preden se odloči;

3. vodja odloči na osnovi posveta s skupino;
4. tim skupno z vodjo odloči;
5. tim odloči, vodja le povzame odločitev (Možina 1994, 78).

Uspešen vodja projekta goji zaupanje v sposobnosti članov skupine, vzame si dovolj časa za usposabljanje in promoviranje članov. Vodja vzdržuje integriteto tima, ga vzpodbuja ter ustvarja ugodno delovno in medosebno vzdušje.

V timu je posebno pomembno dejstvo, da ga sestavljajo sposobni posamezniki, ki uporabljajo vsa svoja znanja in kjer se uveljavljajo njihove posebne karakteristike. Kljub temu, da ima delovna skupina jasno določene cilje, kompetentnega vodjo in člane, ne more uspešno delovati brez ustreznega vzdušja, medsebojnih vezi.

Komuniciranje

Komunikacija je orodje in način sporazumevanja. Sam pojem komunikacije, ki se danes pojavlja v veliko oblikah, je običajno predstavljen s povezavo dveh točk, simbolov (ali oseb). Če simboli, besede ali znanja eni strani v procesu komuniciranja niso razumljivi ali pa si jih ena stran napačno tolmači, pride do nerazumevanja, diskomunikacije in celo prekinitve komunikacijskega toka, kar povzroča spore in stres.

Pojem komunicirati izhaja iz latinske besede *communicare* in pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. Udeleženci s komuniciranjem izmenjujejo informacije, znanja in izkušnje. Komuniciranje poteka preko različnih oblik, in sicer verbalno, neverbalno, papirno, preko elektronskih medijev ipd. Pri izvajanju projektov je potrebno ugotoviti potrebe, oblike in probleme komuniciranja ter jih znati uspešno razreševati (Semolič 1999).

Komuniciranje je prenos informacij in sporočil med vsemi udeleženci projekta. Mednje štejemo vodjo projekta, člane projektnega tima, vodstvo organizacije in skrbnika, stranko in/ali investitorja ter vplivne subjekte projekta. S pomočjo komuniciranja usmerjamo projekt, vodimo sestanke, spodbujamo ideje, povezujemo člane tima in ostale udeležence, se pogajamo in razrešujemo konflikte ter ustvarjamo ustrezno delovno vzdušje, v kateri člani tima lahko izkoristijo svoj potencial za učinkovito izvedbo projektne aktivnosti.

Osnova za komuniciranje v projektne timu so zaupanje, enakost in vzajemnost, s čimer se povečuje nivo potrebnega timskega vzdušja in ustvarjalnost celotnega tima. Kakovostno komuniciranje je odprto in spontano, različen hierarhičen položaj članov v stalni organizacijski strukturi organizacije in meje organizacijskih enot pa nanj ne smejo vplivati. Poleg tega se s komuniciranjem razrešujejo tudi notranje težave v timu.

V procesu komuniciranja je vodja projekta ključni element, ki naj bi zgradil in vzdrževal vse komunikacijske povezave, ki so za uspeh projekta potrebne. Statistika

pravi, da vodje projektov porabijo kar 90 % časa za komuniciranje s projektnim timom, pogodbenimi izvajalci, naročnikom, dobavitelji, vršnim managementom in drugimi udeleženci projekta.

Pri projektu gre pogosto za neformalne povezave in sodelovanje. Projektni vodja naj bi znal komunicirati na vseh hierarhičnih nivojih organiziranosti v organizaciji. Sposoben naj bi se bil konstruktivno pogovarjati s člani projektnega tima, jih voditi, motivirati, poslušati in razumeti. Obvladoval naj bi pogajanja z linijskim managementom, da si zagotovi sredstva in prioritete glede na ostale potrebe organizacije. O napredovanju projekta naj bi obveščal vršni management oziroma naročnika projekta ter ohranjal njihovo podporo. Enako uspešno naj bi obvladoval tudi pogajanja z vodji organizacijskih enot.

Za učinkovito komuniciranje in s tem delovanje projektnega tima se običajno opredelijo tudi minimalna pravila, ki naj bi jih spoštovali njegovi člani

Najpogostejša med temi pravili so:

- delati v projektnem timu pomeni skupno misliti;
- vedno pozorno poslušamo;
- pri timskem delu ne izkazujemo domnevne premoči;
- izogibamo se ubijalskih fraz, kot so: nesmisel, ne gre, nisi naredil, popolnoma narobe;
- svoje ideje žrtvujemo v korist skupne razrešitve;
- višji hierarhični položaj prinaša le večjo obveznost podajanja konstruktivnih predlogov;
- svoja vprašanja in ideje vedno utemeljimo;
- trmoglavost je v projektnem timu prepovedana;
- ni ene same resnice, prav tako kot ni ene same razrešitve (Lipičnik 2002, 182).

Pretok informacij je odločilen za spodbujanje timske kulture dela. Člani tima potrebujejo za svoje delo hitre in verodostojne informacije. Ideal timskega dela in vodenja v sodobni organizaciji je, da vodje komunicirajo cilje, način, kako bodo ti doseženi, pa prepustijo zaposlenim.

Motivacija

Motivacija je gonilo, ki posameznika pripravi, da izkoristi svoje znanje, izkušnje in kreativnost za izvedbo določene naloge. Je sila, ki ustvarja vedenje in obnašanje, s katerim potešimo neko potrebo. Motivacija je silovita in zapletena moč, ki sproža naša dejanja (Sang 2001, 9).

Vsak motiv za neko dejanje izhaja iz potrebe ter želje to potrebo zadovoljiti. V svoji najpreprostejši obliki je motivacija zasnovana na motivih in vzpodbudah, ki naj bi bile dovolj privlačne, da smo pripravljeni nekaj žrtvovati.

Motiviranost je bistvenega pomena za učinkovitost in storilnost. Visoko motiviran tim predstavlja manjše stroške za projekt, višjo kakovost izvedbe, večjo storilnost, zadovoljstvo in moralo. Posledice nizke motiviranosti so konflikti, nizka storilnost in stres, kar lahko pripelje celo do propada projekta. Motiviranost članov projektnega tima je zelo odvisna tudi od vodje tima.

Projektni način dela pa je tudi eden od mehanizmov za izboljšanje učinkovitosti v organizaciji in sredstvo, kako iz ljudi kar največ izvabiti. Ker pa ljudje niso stroji, jih je treba za dobro delo motivirati, po načelu, da delavec dosega slabe in povprečne rezultate, kadar mora, ter dosega dobre in odlične rezultate takrat, kadar to hoče. V tem kontekstu je delo na projektu pomembno tudi zato, ker članom projektnega tima omogoča izpolnitev vseh pomembnih elementov zadovoljstva pri delu.

- priznavanje dobro opravljenega dela: priznanje dela je najpomembnejši motivator zaposlenih;
- zdravo delovno okolje: vključuje ne le ustrezne delovne prostore, pač pa tudi ljudi, med katerimi poteka pristna komunikacija;
- delo, ki ima smisel: ljudje radi porabijo svoj čas in del življenja za nekaj, kar je smiselno;
- odgovornost: ljudje morajo verjeti, da so odgovorni za svoje lastne delo in da se jim zaupa;
- pristojnost: občutek "lastništva" in učinkov delovanja; daje posamezniku zmožnost za spopadanje z njegovimi delovnimi zadolžitvami;
- ustrezna kompenzacija za opravljeno delo: taka, ki ni povezana s pozicijo, pač pa z doseženimi delovnimi učinki;
- priložnost za učenje: priložnost za osebni razvoj in, nenazadnje, za povečanje lastne vrednosti za organizacijo;
- priložnost, da se opravi izjemno delo: tu ne gre za delo, ki zadosti zgolj minimalnim standardom oziroma zahtevam, pač pa za izjemno, kakovostno delo;
- razumevanje: vedenje, kako je posameznikovo delo povezano z doseganjem skupnih ciljev organizacije;
- priložnost za delo z zanimivimi, motiviranimi in odgovornimi ljudmi: s takimi, katerih osebni in strokovni cilji so skladni s cilji posameznika v timu (Phelps 2003).

Ker sta management projektov in projektni način dela sredstvi za doseganje večje fleksibilnosti organizacij in zaposlenih ter za povečevanje uspešnosti njihovega dela, bo treba uvajanju in uporabi managementa projektov nameniti še večjo pozornost, kot tudi vzpostaviti ustrezne pogoje in podporno okolje zanj (Žurga 2004, 23).

Preprosta resnica je, da so ravno visoko motivirani ljudje tisti, ki dobro delajo in dosegajo zavidljive učinke.

Močnejši motivator timskega vodje je bolj njegov pristop kot pa metode. Nekateri izmed številnih motivacijskih dejavnikov so:

- pomembnost in koristnost dela, vloženega v projekt;
- poznavanje ciljev projekta;
- poznavanje učinkov lastnega dela;
- dobre delovne razmere;
- pohvala in graja;
- okvirna navodila za delo, ki spodbujajo člane k ustvarjalnosti in sodelovanju;
- možnost napredovanja;
- tekmovalnost;
- sodelovanje v timu, ki posamezniku daje skupno vizijo ter čustveno zavetje, hkrati pa priložnost za tveganje;
- zanimivost dela;
- sodelovanje pri razreševanju problemov in
- denarne nagrade (Lipičnik in Možina 1993, 46).

Naloga vodje projekta je, da ugotovi posameznikove motive za delo, jih skuša vsaj delno zadovoljiti in tako povečati učinkovitost ter uspešnost njegovega dela (Semolič 1999).

2.3.2 Organizacijska kultura kot podlaga za projektne strukture

Pojem organizacijske kulture

Organizacijska kultura se ne izraža neposredno, pač pa skozi odnos do sebe in okolja. Izvira iz kombinacije socialne psihologije, organizacijske psihologije in socialne antropologije. Organizacijska kultura ne nastane čez noč, saj je kompleksen pojav, ki odseva zgodovino organizacije, sega v vse pore organizacije in je tako relativno stabilna. Iz različnih definicij organizacijske kulture (Ott 1989; Schein 1996; Davies, Nutley in Mannion 2000) lahko povzamemo, da zajema širok spekter socialnih pojavov, med katere sodijo npr. tipični načini oblačenja v organizaciji, jezik, vedenje, prepričanja, vrednote, predpostavke, statusni simboli in avtoriteta, miti, obredi in

svečanosti, načini upoštevanja ostalih in razdiralna ravnanja. Vse to pomaga opredeliti organizacijski značaj in norme (Pagon, 2007).

Dobra organizacijska kultura kot konkurenčna prednost

Dobra organizacijska kultura je v današnjem času konkurenčna prednost, saj je pomembna za razvoj kreativnih in inovativnih kadrov. Ti se lahko razvijajo, če jim organizacijska kultura omogoča, da dosežejo izpolnitev svojih čustvenih, fizičnih, miselnih in duhovnih potreb. Uspešna organizacija mora razviti svojo lastno kulturo, ki temelji na vrednotah, ki si jih delijo vsi člani te organizacije (Noč 2001, 66). Hkrati pa je osnovni izziv vsake organizacijske kulture usklajevanje pogosto zelo raznolikih ciljev in ravnanj posameznih članov.

Tisto, kar danes že ločuje uspešne organizacije od neuspešnih, ni le izdelek, storitev in vrhunska tehnologija, ampak dejavnik, iz katerega vse naštetu izvira - motivirani in pripadni zaposleni. Merilo uspešnosti današnjih organizacij je dodana vrednost na zaposlenega in te ni mogoče ustvariti brez vrhunsko motiviranih ljudi. Trajna konkurenčna prednost je utemeljena na pripravljenosti zaposlenih uresničevati cilje, strategijo, poslanstvo, vizijo organizacije. Če organizacije same ne bodo znale primerno "ravnati" z lastnimi ljudmi, bodo ti lahko postali konkurenčna prednost tekmecev! Svoje napore in znanje bodo ljudje vse bolj namenjali organizacijam, ki se bodo resnično zavedale, da so danes potrebna znanja tako kompleksna in spremembe tako hitre, da managerji sami tem procesom niso kos in, da je nujen prispevek vseh zaposlenih organizacijam, ki bodo znale izkoristiti spoznanje, da so marsikje prav zaposleni pogosto najbližje "fronti", torej trgu in s tem tisti, ki naredijo odločilni prvi vtis (Dialogos 2007).

Prepotrebno znanje za udejanjanje vizij je v glavah posameznikov in nad njim nihče, razen njih samih, nima monopola. Aktivirati ga je moč le v ustvarjalnem ozračju, ki pa ne nastane samo od sebe. Toda danes, za razliko od preteklosti, pri internem organizacijskem komuniciranju ne gre več zgolj za ustvarjanje prijaznega vzdušja, ampak vse bolj za vpetje internega komuniciranja v strateško obvladovanje organizacij z namenom uresničevanja organizacijskih, poslovnih ciljev. Za takšno poslanstvo internih komunikacij kot organizacijskega podsistema pa gotovo ne zadoščajo več le tehnična, taktična znanja in veščine s področja komuniciranja, temveč so potrebna tudi strateška in upravljalska znanja. In navsezadnje velja opozoriti tudi na iluzijo, da so komunikacije sploh kdaj "zaključene" (Dialogos 2007).

Vrste organizacijskih kultur

Kultura organizacijskega sistema je sicer globalna in homogena, vendar pa v vsaki organizaciji dominira ena izmed osnovnih vrst kulture. Tako so v organizacijskih

sistemih s prevladujočo kulturo moči ključnega pomena osebna moč, moč vodje oziroma moč posameznikov. Organizacije z dominantno individualno kulturo so determinirane s prednostnim razvojem posameznika in njegovih interesov, prednost imata individualna uspešnost pred kolektivnim sodelovanjem in timskim delom, vzpostavlja pa se oster konkurenčen boj za prevzemanje ključnih funkcij. Organizacijski sistemi z dominantno kulturo vlog so večinoma dokaj birokratski organizacijski sistemi, v katerih so najpomembnejše vrednote red, urejenost in natančna normativna ureditev vseh procesov, podprocesov, vlog in delovanja posameznikov. Tovrstna kultura je neprimerna za sodobne organizacije, saj se z njo niso sposobne pravočasno prilagajati spremembam (Mihalič 2004).

Za organizacijske sisteme, v katerih prevladuje organizacijska kultura nalog, je značilna storilnostna orientacija. Tak organizacijski sistem je izjemno fleksibilen glede na trenutne naloge, prevladuje projektno delo, timska načela in pomembna je zlasti strokovnost. Tovrstni organizacijski sistemi so izjemno usmerjeni v sodelovanje in ustvarjalnost za doseganje uspešnosti, ter je zato to tudi najbolj zaželjena oblika in največkrat sledi uspeh celotnega organizacijskega sistema. Slaba stran je le težavnost in zahtevnost vodenja organizacijskega sistema in zaposlenih znotraj tega. Pripadniki teh organizacijskih sistemov imajo enakopravno pozicijo, v organizacijskemu sistemu je malo pravil in namen združevanja je v optimalni delitvi stroškov (Mihalič 2004).

V organizaciji kreativnosti pa se izpostavljata predvsem znanje in usposobljenost, pripadnost je visoka, inoviranje se vzpodbuja sistematično, vzdušje je dinamično, spremembe so stalne in poudarek je na hitri rasti.

Spreminjanje organizacijske kulture

Organizacijska kultura in vzdušje se stalno spreminjata že po sami naravi, na področju managementa kulture in vzdušja pa se ukvarjamo z namenskim, zavestnim in sistematičnim spreminjanjem kulture in vzdušja. Temeljni namen spreminjanja je v zagotovitvi take kulture in vzdušja, ki bosta primerna in vzpodbudna za tisto, kar želimo doseči (Mihalič 2004). Brez spremembe organizacijske kulture v organizaciji ni mogoče izvesti večjih sprememb, ki so lahko posledica tehnoloških sprememb, sprememb v političnem sistemu, sprememb v gospodarski zakonodaji, pojava novih konkurentov, novih materialov, inovacij, spremenjenih navad potrošnikov ipd.

Organizacijska kultura šteje med dejavnike, ki pomembno vplivajo na obrazce tipičnega vedenja članov organizacije. Ker gre za skupinsko ponotranjeno normo, ki se je člani organizacije praviloma niti ne zavedajo, jo je težko odkriti in spremeniti (Davies, Nutley in Russel 2000, 111).

Vpliv organizacijske kulture je zlasti pomemben pri uvajanju organizacijskih sprememb. Organizacije so prisiljene spremeniti svojo kulturo, da bi lahko uresničile

strateške spremembe. Oblikovanje nove strategije zahteva spremembe organizacijskih ciljev, metod, dela in delovanja. Tu pa se lahko kultura pojavi kot pospeševalec ali zaviralec novih strategij. Da bi spremenili kulturo organizacije je potrebno spremeniti določeno količino skupnih prepričanj, stališč, vrednot in različnih kolektivnih praks, npr. različnih ritualov, obredov, običajev, navad, rutin itd. (Schein 1996, 63-64).

Organizacijska kultura in vzdušje odražata predvsem zaznavanje trenutnega stanja povezanega s socio-psihološkimi vidiki dela, npr. zadovoljstvo z delom, odnosi med zaposlenimi.

Glede na to, da kultura in vzdušje vplivata na produktivnost, pa je končni cilj nove kulture in vzdušja večja uspešnost celostnega organizacijskega sistema ter njegova stalna rast (Mihalič 2004).

Temeljni cilj spreminjanja kulture in vzdušja z namenom preoblikovanja teh v tako imenovano novo kulturo in vzdušje, ki se danes vedno bolj intenzivno razvija v sodobnih organizacijskih sistemih, je v ustvarjanju take kulture in vzdušja, ki bosta primerna za razvoj učečega se organizacijskega sistema. Potrebno je zagotoviti kulturo in vzdušje, ki bosta vzpodbujala permanentno izobraževanje in učenje, ki bosta generirala vzpodbudno poslovno okolje za inovativno funkcioniranje, ki bosta omogočala priložnosti vsakomur, ki ne bosta delovala zaviralno, ki bosta rehumanizirala delovno mesto in podobno (Mihalič 2004).

Organizacijska kultura v učeči se organizaciji spodbuja odprtost, enakost, neprestane izboljšave in spremembe, zato je treba stare, zastarele vrednote, tradicije in mišljenja nadomestiti z vrednotami, kot so prilagajanje, učenje, prevzemanje tveganj in izmenjavanje znanja. Vse to je potrebno, da bi organizacija ostala zdrava, kajti veliko nevarnost za mnoge organizacije predstavlja kultura, ki postane trda. Kulturne vrednote, ideje in prakse, ki so sicer prispevale k visokemu uspehu organizacije, škodujejo uspešnosti, ko se poslovno okolje začne dramatično spreminjati (Možina idr. 2002).

2.4 Manager projekta

2.4.1 Management proizvodjanja in management projektov

Zaradi specifične značilnosti projektov se management projektov razlikuje od managementa proizvodjanja (management stalnih poslovnih enot v podjetju). Glavne razlike so (Young 2001, 24):

- Vloga managerja projekta je začasna. Začne se ob začetku projekta in konča skupaj z njim.
- Projektni tim je dinamičen in se spreminja glede na potrebe projekta.
- Management projekta je aktivnost, ki je omejena s časom in viri.

Tabela 2.1 Primerjava vlog managementa proizvodnje in managementa projekta

management funkcije	management projekta
cilji	čas in roki projekta
dosežki	cena projekta
strategije	izvedba
izbira projektov	zadovoljstvo udeležencev v projektu
pretok denarja	kontrola obsega in sprememb

Vir: Levine 2002, 271.

Manager projekta ima unikatno vlogo v primerjavi s managerjem funkcije, ki vodi npr. oddelek trženja ali finance.

Managerji oddelkov so ponavadi specialisti na področjih katere vodijo, zato so analitsko usmerjeni in poznajo v podrobnosti bistvene procese za katere so odgovorni. Ko se pojavi tehnični problem, vedo kako naj se ga lotijo. Odločajo se o tem, kako bo problem razrešen, kdo bo nalogo izvedel in kakšna sredstva bodo za to porabljena.

Manager projekta mora nadzorovati mnoga administrativna področja, vsako s svojimi posebnostmi, npr. finance, inženiring, pogodbe, planiranje, izvedba, kakovost ipd. Zato se od managerjev projektov pričakuje, da bodo večji v povezovanju razdrobljenih nalog v razumljivo celoto, torej sinteznega razmišljanja.

Manager funkcije je direkten, tehnični nadzornik, medtem ko je manager projekta univerzalen podpornik.

2.4.2 Znanja in lastnosti managerja projekta

Manager projekta je osrednja figura projekta. Od njega je v veliki meri odvisen uspeh projekta.

V svetu je poklic managerja projekta priznan kot samostojen poklic. Vodilno ameriško združenje projektnih managerjev, organizacija Project Management Institute, podeljuje certifikate kandidatom glede na znanja in izkušnje z različnih področij, ki tvorijo nabor znanj projektnega managementa.

Področja znanj so:

- management celovitosti projekta;
- management obsega projekta;
- management časa v projektu;
- management stroškov projekta;
- management kakovosti projekta;
- management človeških zmožnosti;
- management komuniciranja v projektu;

- management tveganja;
- integracija projektnih aktivnosti (Project Management Institute, 2007).
- Davis ocenjuje, da mora manager projekta znati uporabljati tri vrste znanj:
- tehnična znanja iz posamezne stroke, ki pomenijo sposobnost uporabljati ustrezna orodja, postopke in metode posameznih strok;
- znanja o medsebojnih odnosih, ki pomenijo sposobnost za delo z ljudmi, za razumevanje in motiviranje posameznikov in skupin;
- konceptualna znanja pa so umske sposobnosti usklajevanja in povezovanja zamisli in dejavnosti, ustvarjalne in organizacijske sposobnosti (Davis v Černetič 1997, 180).

Avtoriteta managerja projekta je majhna v primerjavi z njegovo odgovornostjo. Odgovoren je namreč za uspešno izvedbo celotnega projekta. Raznovrstnost delovnih nalog in nesorazmernost odgovornosti z avtoriteto zahtevata od projektnega managerja vrsto lastnosti, znanj in veščin.

Lastnosti, znanja in veščine managerja projekta lahko razdelimo v štiri skupine:

- splošno (generalno) znanje, veščine, spretnosti in kompetence;
- osebne veščine, spretnosti in kompetence;
- poznavanje orodij za vodenje projektov;
- veščine dela z ljudmi. (U.S. office of Personnel Management 2003).

Splošne veščine

- Odločanje: sprejemanje tehtnih odločitev na osnovi zbranih podatkov in informacij, razumevanje posledic, zavezanost k doseganju ciljev (usmerjenost k dejanjem) tudi v negotovih situacijah in sprejemanje odgovornosti.
- Poslovna zavest: razumevanje poslovnih načel, potreb partnerjev in delovanja tržišča.
- Uporaba programskih orodij: poznavanje in uporaba novih pripomočkov.
- Obvladovanje sprememb: razumevanje potrebe po spremembah in sprejemanje novosti.
- Obvladovanje procesov: razumevanje načel delovanja poslovnih procesov, tako vsakodnevnih kot dolgoročnih.
- Zavedanje pomena strategije: razumevanje strateške vizije poslovanja organizacije in njene umestitve v poslovno okolje.

Osebne veščine

- Učinkovitost: zagnanost, iznajdljivost, ustvarjalnost, izkušnje, zmožnost in znanje, management časa.

- **Fleksibilnost:** odprtost do sprememb in novih informacij, prilagajanje obnašanja ali delovnih metod novim informacijam.
- **Osebna rast in izobraževanje:** skrb in odgovornost za lasten razvoj in kontinuirano usposabljanje.
- **Naravnost k razreševanju problemov:** sposobnost razreševati probleme, poiskati primerne in uporabne razrešitve in ne zgolj odkrivati probleme in kazati na napake.
- **Inovativnost in ustvarjalnost:** naravnost k iskanju novih in izvirnih razrešitev.

Poznavanje orodij za vodenje projekta

- **Management financ:** priprava in obvladovanje proračuna za programska področja, načrtovanje in nadzor izdatkov tako, da so stroškovno učinkoviti.
- **Načrtovanje in ocenjevanje:** organiziranje dela, razvrščanje prioritet, ugotavljanje potrebe po virih, določanje kratkoročnih in dolgoročnih ciljev ter strategij, nadziranje napredka in ocenjevanje izidov.
- **Management projekta:** poznavanje načel, postopkov in orodij za razvoj, načrtovanje, usklajevanje in vodenje projektov, vključno z nadziranjem in kontrolo stroškov in dela.
- **Management tveganja:** poznavanje načel, metod in orodij, ki se uporabljajo za oceno in ublažitev tveganja.
- **Pisanje:** Jedrnato in urejeno komuniciranje informacije (npr. dejstva, ideje ali sporočila); pisanje na tak način, da tisti, kateremu je sporočilo namenjeno to tudi razume, tudi če vključuje tehnične informacije.
- **Pogodbe, pooblastila:** poznavanje različnih tipov pogodb, administracije v zvezi s pogodbami in pooblaščenjem ter pogajalskih tehnik.

Veščine dela z ljudmi

- **Komunikacija:** učinkovito podajanje informacije, jasne govorne predstavitve, aktivno poslušanje ter pozornost in odzivnost na neverbalne znake.
- **Graditev tima:** spodbujanje, motiviranje ter vodenje drugih k želenim ciljem. Razvijanje in podpora kooperativnih delovnih odnosov, spodbujanje pripadnosti, ekipnega duha, ponosa, zaupanja. Vodenje s pomočjo mentorstva.
- **Mentorstvo:** svetovanje in pomoč mlajšim sodelavcem, vplivanje, motiviranje in vzpodbujanje drugih.
- **Vodenje:** obvladovanje lastnega položaja v organizaciji, sprejemanje pravih poslovnih odločitev, samostojnost, avtoriteta, ravnanje z ljudmi (vplivanje,

motiviranje), doseganje ciljev in vizije organizacije s pravim razvojem in vodenjem ljudi.

- Politična občutljivost: rahločutnost, sposobnost pridobiti podporo vršnih managerjev in vzpostavitev ravnotežja moči med managerji funkcij in projektov.
- Medosebne veščine: razumevanje, prijaznost, vljudnost, takt, sočutje in skrb za druge. Navezovanje stika z osebami iz različnih okolij. Spoštovanje kulturne raznolikosti, spola, invalidnosti in drugih osebnih razlik.
- Lahko bi v vsako od teh skupin dodali še lepo število dodatnih veščin, vendar smo se omejili na po našem mnenju najpomembnejše.

2.4.3 Osebnostne karakteristike managerja projekta

Že sama funkcija managerja projekta, ki je odgovorna, implicira na številne pomembne lastnosti managerja projekta kot so npr. sposobnost gospodarjenja s časom in sredstvi, sposobnost vživljanja v določeno situacijo, ne da bi pri tem zanemarili vplive in danosti poslovnega okolja, inovativnost, kreativnost, sposobnost vodenja, komuniciranja, pogajanja, motiviranja, organiziranja, delovanja v timu ter sposobnost čim bolj objektivnega presojanja in ravnanja z udeleženci projekta. Zaradi pogostih težav in konfliktov, ki se pojavljajo pri izvajanju projekta, mora biti manager projekta tudi stabilna, odločna osebnost z voljo za sodelovanje ter sposobnost prepričevanja, medtem ko sposobnost strokovnega uveljavljanja spada med manj pomembne lastnosti (Ljubič idr. 1995, 254).

Običajno so osebnostne karakteristike vodij projektov prilagodljivost, vztrajnost, samozavest, uravnovešenost, poštenost, mnogostranost in hitro mišljenje (Pozner 1987, 134).

Če izbiramo med zaposlenimi poiščemo osebe, ki imajo tehnično zaledje, so praktične, realistične, preudarne in zrele osebnosti. Prav tako je pomembno tudi, da je oseba trenutno prosta. Zaželeno je, da zna obdržati zadovoljstvo članov tima in da pozna delo različnih oddelkov. Najboljši managerji projektov so tisti, ki projekte dokončajo.

Poudariti velja še tehnične kompetence tudi iz tako imenovanih "mehkih področij" (npr. računovodstvo, pravo, psihologija, antropologija, zgodovina, religij ipd.). Manager projekta običajno ni ekspert, važno je, da razume temeljne tehnologije, na katerih sloni projekt, jih zna razložiti vršnemu managementu ter zna posredovati tehnične potrebe in zahteve stranke projektnemu timu.

Od managerjev projektov se pričakuje administrativna verodostojnost. Projekt naj bi se končal pravočasno in v okviru predvidenih stroškov, spremljala naj bi ga točna poročila. Zagotovil naj bi material, opremo in delovno silo glede na potrebe projekta.

Bil naj bi intermedijator med vsemi zainteresiranimi (projektni tim, oddelčni vodje, stranka, vršni manager). Odgovoren je za sprejemanje odločitev in naredil naj bi vtis zanesljivega človeka.

Naj bi bil rahločuten, tukaj ne gre le za politično občutljivost, zaznal naj bi medosebne konflikte v projektnem timu, jih pravočasno konfrontiral, da ne prerasejo v neobvladljive težave. Ljudi naj bi znal prepričati, da sodelujejo po najboljših močeh, ne glede na osebne občutke. Opazil naj bi prikrite težave, saj ljudje raje kot da bi povedali, narejene napake pometejo pod preprogo (Frame 1999, 79).

Uspešni managerji projektov so tisti, ki dobro razrešujejo težave, pravzaprav tisti, ki problem opazijo, preden postane pereč.

Bilo je narejenih kar nekaj klasifikacij različnih tipov ljudi glede na njihovo učinkovitost in primernost položaju v organizaciji. Pogosto narejen zaključek je, da vsakdo nekam sodi, le poiskati mu je treba pravo mesto (Frame 1999, 137). Pri projektih temu ni tako, saj nenehno sledenje specifičnim ciljem, pogosto pod pritiskom, konflikti zaradi dela izven organizacijskih meja, kakor tudi preobremenjenost z več projekti hkrati, povzročajo stres.

Karakteristike članov tima so naslednje:

- Visoko kvalificirani tehnični sodelavec, ki je sposoben samostojno razrešiti večino tehničnih težav.
- Politična občutljivost, rahločutnost je zaželena ne samo pri managerju projekta pač pa tudi pri članih tima, saj je uspeh projekta pogosto odvisen od podpore vršnih managerjev organizacije, ki pa je odvisna od ravnotežja moči med managerji funkcij in projektov.
- Naravnost k razreševanju problemov – ljudje se učijo in prilagodijo različne tehnike razreševanja težav, medtem ko ljudje ki so naravnani k stroki proučujejo težavo skozi oči stroke in tako spregledajo morebitne vidike, ki so izven ozke specializacije.
- Orientiranost k ciljem je za člane tima projekta boljša kot naravnost k procesu dela, saj je pogosto potrebno delati 60 ur tedensko, so pa tudi obdobja, ko pravzaprav nimajo kaj početi.
- Pričakuje se visoko samospoštovanje, saj je ključnega pomena, da se člani tima ne bojijo priznati napak ali opozoriti na možne težave zaradi dela drugih članov (Frame 1999, 138).

2.4.4 Vodenje in stili vodenja

Pogosto v organizaciji poteka istočasno veliko število raznolikih projektov npr. od gradnje novih poslovnih prostorov, razvojnih projektov, nadgradnje informacijske

mreže, do priprave letne skupščine. Srečujemo se s težavo kdo lahko vodi vse te različne projekte in pogosto isti ljudje vodijo več projektov naenkrat.

Manager projekta naj bi znal izkoristiti človeške moči in prikrivati njihove napake. Vedel naj bi kdaj prevzeti komando in kdaj prepustiti odločanje timu, kdaj nagraditi in kdaj grajati. Vedel naj bi, kdaj naj govori in kdaj naj bo tiho. Pripravil naj bi ostale, da delijo pripadnost projektu.

Wideman v svoji analizi karakteristik vodij projektov in stilov vodenja pride do naslednjih opisov tipov vodij:

- Raziskovalec – vodja ima vizijo o bodočnosti, projekti so pot do tja. So drzni, pogumni in domiselni. Neprestano iščejo nove priložnosti in izboljšave. Kot vodje se dobro počutijo ter izžarevajo samozavest in karizmo. Dobri so v mreženju in prodaji. Ne vzamejo si veliko časa za vsakodnevne težave, raje jih delegirajo drugim. Njihova moč izvira iz preteklih izkušenj, entuziazma in odličnih komunikacijskih sposobnosti.
- Koordinator – običajno se dokaj individualno in neprizadeto odzovejo na okolico. Upoštevajo mnenja članov tima, kateri morajo prevzeti odgovornost za svoje akcije. Poskrbi, da se o vseh bistvenih vprašanjih in morebitnih oporekanjih v timu diskutira in doseže soglasje. Kot individualci so običajno skromni, občutljivi in pripravljeni sprejemati kompromise. Njihova moč izvira iz njihove zmožnosti, da tudi druge ljudi pripravijo do kompromisov.
- Gonič – to so vodje, ki trdo delajo in vodijo s trdo roko. Usmerjeni so k ciljem projekta. Njihova moč izhaja iz avtoritete in pripravljeni so jo uporabiti. Istočasno so pragmatični, realistični, iznajdljivi in odločni. Običajno dobro planirajo in so zelo samodisciplinirani. Dobro se razumejo z enako mislečimi, sicer pa so pogosti konflikti.
- Administrator – prepozna potrebo po stabilnosti. Pogosto je treba zbrati zahtevane podatke, jih natančno analizirati ter razmisliti o tem, kako bi razrešili konflikte in težave. Delo naj bi bilo natančno načrtovano in procesirano, vsi sestavni deli naj bi se natančno ujemali v sliko. Moč takega vodje izvira iz njegove intelektualne logike in organizacijskih dosežkov (Wideman 2002, 9).

V spodnji tabeli so podrobneje opisane lastnosti štirih tipov managerja projekta.

Tabela 2.2 Štirje tipi managerja projekta in veščine pridobljene z izobrazbo in izkušnjami

Raziskovalec	Koordinator	Gonič	Administrator
domiseln	dovzeten	odločen	urejen
Planiranje			
osredotočenje na dolgi rok	osredotočenje na udeležbo	osredotočenje na kratki rok	osredotočenje na rešitve
doseže vizijo	doseže odziv	doseže rezultate	doseže stanovitnost
inovativen, veliko idej	temeljito razišče	temeljiti	pretehta
si predstavlja v duhu	"brainstorming"	razčisti	analizira in racionalizira dela z informacijami in podatki
konceptualni načrti	načrtuje na osnovi soglasja	ustvari načrte	proizvaja rešitve
izogne se težavam	zagovornik samokontrole	sooči se s težavami	
Organiziranje			
zbuja vdanost	doseže voljan trud	dobi zgodnje rezultate	uskлади trud
navdušenje, entuziazem	opogumlja	uveljavlja	gradi zaupanje
dosežki	kompromisi	koordinacija	sodelovanje
spodbuda	izziv	neposrednost	upravljanje
delegira	se sporazumeva	izvede	upravlja
motivira	se pogaja	strni	povzame
Izvedba			
vodi z zgledom	razvija pripadnost	uporabi partnerstvo	okrepi pripadnost
da natančna navodila	promovira timsko delo	da navodila	spodbuja
spodbuja osebno rast	spodbuja graditev tima	spodbuja zdravo tekmovalnost	spodbuja timsko delo
pritegne najboljše	strenira azpoložljive ljudi	zahteva najboljše ljudi	uporabi razpoložljive ljudi
pridobi podporo udeležencev	posluša udeležence	kultivira udeležence	ohrani stik z udeleženci
uporablja politiko	politiki se izogne	prepozna politiko	obvladuje konflikte
Kontrola			
sprejema odločitve	doseže odločitve	naredi večino odločitev	uveljavlja odločitve
pooblasti	vodi	zadrži	približa
doseže prepoznavnost stvari	doseže dogovore	naredi stvari	doseže sprejetost
uporabi moč tako da mreži	uporablja moč prepričevanja	uporablja moč avtoritete	uporablja moč privolitve
združuje z navdušenjem	združuje z lastništvom	združuje z avtoriteto	združuje s privolitvijo
minimizira poročanje	spodbuja odzivno poročanje	optimizira poročanje	učinkovito poročanje

Vir: Wideman 2002, 11.

2.5 Izobraževanje kot podporni kadrovski proces

Zaposlene je potrebno v organizaciji izobraziti v kompetentne managerje projektov. S tem dosežemo večjo storilnost in učinkovitost, boljšo kakovost in večjo prilagojenost zaposlenih. Za zaposlene pa je to možnost za strokovni, delovni in osebni razvoj, pomeni tudi možnost napredovanja, povečanje zanesljivosti zaposlitve ter poklicne prilagodljivost.

Cilji izobraževalne dejavnosti:

- stalno usposabljanje in izpopolnjevanje zaposlenih skladno s spremembami in razvojem tehnologije, organiziranost dela idr.;
- načrtno uvajanje, usposabljanje in napredovanje kadrov ter usmerjanje v nadaljnje izobraževanja in usposabljanja;
- kontinuirano proučevanje in zadovoljevanje potreb organizacije po izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju kadrov;
- pravočasno zadovoljevanje načrtovanih potreb po kadrih;
- dvig izobraževalnih aktivnosti na višjo in učinkovitejšo raven z uvajanjem sodobnih oblik in metod izobraževanja in usposabljanja;
- vrednotenje in preverjanje dosežkov izobraževanja v praksi in uporaba rezultatov vrednotenja za izboljšanje izobraževalne dejavnosti (Jereb 1998).
- Naloge izobraževalne dejavnosti:
 - analiza in ugotavljanje potreb po izobraževanju in usposabljanju;
 - načrtovanje zadovoljevanja potreb po izobraževanju in usposabljanju;
 - izdelava programov in učnih načrtov;
 - organizacija in izpeljava izobraževanja in usposabljanja;
 - kontrola, spremljanje in vrednotenje dosežkov izobraževanj in usposabljanj (Jereb 1998).

Organiziranost in izvedba izobraževanj in usposabljanj je odvisna od plana razvoja kadrov, plana izobraževanja in izobraževalnih programov.

Različne metode izobraževanja in usposabljanja zaposlenim prinašajo nove spretnosti, sposobnosti in znanja. Poznamo različne metode, glede na namen njihove uporabi jih delimo na:

- metoda usposabljanja zaposlenih na delovnem mestu (npr. razne predstavitve, kroženje zaposlenih, učenje pri delu, mentorstvo ipd.);
- formalnega usposabljanja (npr. razne oblike predavanj, delavnic, učenje na daljavo, izvedbe skupinskih nalog, pogovori, preučevanje primerov, razprave, igre vlog, simulacije itd.);
- metoda usposabljanja pri delu (učenje temelji na razreševanju dejanskih problemov, izvedbi posebnih nalog, delo pri projektih, ki je usmerjeno v branje strokovnih knjig in člankov, računalniško podprto usposabljanje, multimedijsko usposabljanje);

Izobraževanja in usposabljanja vodijo strokovnjaki, ki prihajajo od znotraj ali izven organizacije.

Če izobraževanja in usposabljanja organiziramo sami, so programi lahko prilagojeni internim izobraževalnim potrebam, izobraževanci se med seboj poznajo, zato je vzdušje ugodno, tudi komunikacija je dobra. Prav tako so prednost manjši stroški.

Kadar sodelujemo z zunanjimi izvajalci, pa izmenjavamo izkušnje s strokovnjaki iz drugih organizacij, ponavadi so tudi pogoji boljši, izobraževalni proces ni moten, učitelji pa niso obremenjeni z vsakodnevno prakso v organizaciji.

3 MANAGEMENT PROJEKTOV V IZBRANEM PODJETJU

3.1 Kratek opis dejavnosti izbranega podjetja in oblikovanje novih strategij

Glavne dejavnosti izbranega podjetja so raziskovalne in razvojne storitve na področju analize in čiščenja zdravil ter razvoj, proizvodnje in prodaja "CIM® monolitov", nove generacije materialov za čiščenje in ločevanje proteinov, polinukleotidov in virusov za potrebe farmacevtskih in biotehnoloških podjetij. V primerjavi s tradicionalnimi tehnikami ločevanja in čiščenja biomolekul omogočajo CIM® monoliti izjemno hitre procese ter s tem boljšo produktivnost. Posveča se specializirani biofarmaceutski proizvodni tehnologiji, ki naj bi v prihodnjih letih omogočila učinkovitejšo in bolj ekonomično proizvodnjo cepiv proti ptičji gripi ter zdravil proti raku, Alzheimerjevi bolezni in genetskim okvaram. Vizija podjetja je postati vodilni proizvajalec tehnologije monolitnih polimerov v svetovnem merilu.

V obravnavanem podjetju, ki je v procesu reorganizacije iz razvojno usmerjenega v tržno usmerjeno podjetje, je prišlo tudi do poglobljenega pregleda in korekcije obstoječe strategije. Povabljen je bil zunanji strokovnjak iz področja oblikovanja strategij in z njegovo pomočjo je bila definirana tržna niša, na katero se bo osredotočilo podjetje. V tej niši je podjetje konkurenčno, saj je ne pokrivajo multinacionalna podjetja. Najprej so bila identificirana ključna področja, zatem pa še ključni ljudje, ki bodo odgovorni za izvedbo strategije. Projekti so bili ponujeni ljudem s sposobnostmi, ne glede na specializirano izobrazbo in ne le vodjem oddelkov, saj na ta način dosežemo tudi večjo pripadnost zaposlenih projektu.

3.2 Organizacijska kultura v izbranem podjetju

Kultura v podjetju je naravnana v razvoj, kar pomeni, da predstavlja vrednoto predvsem akademski dosežek in manj tržni učinki, čeprav so slednji pomembni za razvoj in obstoj podjetja. Ta naravnost je zgodovinsko pogojena, saj je bilo potrebno ob ustanovitvi podjetja, ko so že bili razviti nekateri proizvodi, te narediti prepoznavne pri potencialnih odjemalcih. Znanstveni dosežki so sicer bili aplicirani, obenem pa se je iskala strateška oporna točka za nadaljnji razvoj produktov. Zaradi pomanjkanja sredstev za tržne akcije je bilo prepoznavnost najlažje doseči s članki, objavljenimi v znanstvenih publikacijah. Prioriteta je postalo odmevno pojavljanje v znanstvenih člankih in s tem tudi iskanje področja konkurenčnosti in manj v iskanju aplikacij za proizvode podjetja.

Potem, ko si je podjetje pridobilo mednarodni ugled v znanstvenih krogih, pa je nuja po večji tržni usmerjenosti postala še bolj očitna. Za nemoten nadaljnji razvoj je bilo potrebno pridobiti nove vlagatelje, kar je tudi povod za reorganizacijo, ki še traja.

Sedaj želijo ponovno vzpostaviti ravnotežje med znanostjo in aplikacijami na bolj strukturiran način. To nameravajo doseči s pomočjo vzpostavitve projektne organiziranosti, ki bo podpirala uresničevanje strateških načrtov.

Trenutno so uspeli jasno definirati procese, kako naj bodo projekti vodeni, se pa srečujejo s težavami zaradi oviranega toka informacij in enosmerne komunikacije. Zaposleni so sodelovali na delavnici "Uvajanje kulture sprememb in timsko delo" kjer so opredelili pomen in nastanek organizacijske kulture in njen vpliv na delovanje podjetja. Analiza podatkov o moči organizacijske kulture je pokazala, da ima podjetje srednje močno organizacijsko kulturo. To pomeni, da je organizacijska kultura dobro prepoznavna in vpliva na delovanje in mišljenje vseh zaposlenih. Njena dokaj močna ukoreninjenost lahko predstavlja probleme ob spreminjanju, ki je potrebno, ker se izbrane vrednote podjetja ne pokrivajo v celoti s cilji podjetja. Analiza vrednot podjetja je pokazala usmerjenost predvsem v razvoj, sledita ji kakovost in zaposleni. Med prvih pet vrednot sta uvrščeni tudi tehnologija in trg. Glede na razporeditev vrednot se sklepa, da je podjetje razvojno usmerjena organizacija, z zametki proizvodnje in tržne dejavnosti (Kmet in Piskernik 2006).

3.3 Izbrano podjetje in procesi managementa projektov

Podjetje že zaradi narave dela ves čas deluje na projektni način, čeprav so šele v zadnjem času definirali, kaj to pomeni. Dokument, ki opisuje procese vodenja projektov je bil sprejet leta 2008. Namen tega dokumenta je podati načela, ki jih je potrebno upoštevati pri vodenju projektov. Vodenje projektov sestavljajo planiranje, organiziranje, spremljanje, nadzorovanje, obvladovanje, poročanje in uvedba potrebnih korektivnih ukrepov pri vseh procesih izvajanja projekta. Glede na to, da se cilji posameznih projektov lahko precej razlikujejo, je potrebno pri planiranju projektov smiselno upoštevati podana načela oziroma zahteve tega dokumenta. Uporabljajo ga za projekte, ki trajajo več kot dva tedna. (SOP Vodenje projektov 2008).

Ta dokument velja za različne vrste projektov, kot so na primer:

- razvoj novega proizvoda ali aktivnosti, ki dolgoročno omogočajo razvoj novih proizvodov, njihovo izboljšavo, dodatno karakterizacijo, natančnejše definiranje področja uporabe ali primerjavo s konkurenčnimi proizvodi;
- organiziranje prireditev, reorganiziranje družbe, investicijski projekti in drugi projekti podpornih procesov.

Faze projekta so: predstavitev ideje, raziskava tržišča, oziroma potrebno raziskovalno delo in viharjenje možganov z vabljenimi domačimi in zunanjimi strokovnjaki. Glede na izvedljivost projekta vršni management oceni ali se bo s projektom nadaljevalo. Sledi priprava projektne plana, katerega odobri vršni

management. Nato plan dopolnijo in odobrijo strokovnjaki za posamezna področja (npr. finance, obvladovanje kakovost ipd.). Ko gre projekt v izvršbo sledijo mesečna poročila, s katerimi preverjajo in korigirajo potek, po zaključku pa še pregled končnega poročila, iz katerega se ugotovi ali so pričakovani cilji doseženi. Čez leto dni preverjajo še vpliv projekta na poslovanje podjetja.

Trenutno v podjetju poteka 24 projektov. Štirje od teh so doktorske naloge mladih raziskovalcev. Trije so evropski projekti, za katere so sredstva pridobljena na razpisih evropskih skladov, deset se jih posveča razvoju novih produktov, dva sta namenjena izboljšavam proizvodnih procesov, pet pa jih je drugačne narave: tržni materiali, organiziranje poletne šole in simpozija, varnost v podjetju, gradnja nove poslovne stavbe in pa projekt, ki se ukvarja s kakovostjo, ki mora biti v skladu z merili in predpisi na farmacevtskem področju.

3.4 Postopek priprave, sprejetja in realizacije projekta

Slika 3.1 Faze projekta



Vir: SOP 100-018-01 Vodenje projektov 2008.

Projekt se začne s pobudo, oziroma idejo, ki izvira iz potreb, želja, povpraševanja potencialnega naročnika ali predloga zaposlenih v podjetju. Idejni pobudnik idejo predstavi, odgovorna oseba s pomočjo ustreznih sodelavcev pa preuči ali realizacija ideje omogoča izboljšanje poslovnih učinkov in ali je predlog usklajen s strateškimi usmeritvami podjetja. Predlog je nato zavrjen ali odobren. Če je odobren dobi ustežno oznako projekta in izbran je vodja projekta.

Projekt preide v pripravljalno fazo, v kateri vodja projekta obravnava različne izvedbene možnosti in analizira razpoložljive vire (finance, čas, opremo, informacije, strokovnost in izkušnost kadra) ter pripravi najprimernejši predlog. Ta vsebuje podatke o:

- pričakovanih učinkih;
- planirani strukturi organiziranosti projekta z razporeditvijo odgovornosti;

- zahtevah po virih;
- načinu izvedbe;
- terminskih rokov;
- projektni dokumentaciji;
- omejitvah in analizi tveganj;
- predvidenih stroških in učinkih ter merilih za uspešnost (parametre poslovanja, s katerimi merijo uspešnost projekta);
- planirani stroški, trajanje in učinki so najpomembnejši kriteriji za odločanje o potrditvi projekta (SOP Vodenje projektov 2008).

Sledi predstavitev Programa projekta, na katero so vabljeni člani strateškega sveta, vodje sodelujočih oddelkov, ekspertna skupina, vodja projekta, vodja projektne pisarne, pobudnik ideje in bodoči strokovni sodelavci. Namen obravnave je natančna predstavitev vizije in ciljev projekta, predlaganega poteka, planiranega končnega stanja in učinkov ter predvidenih stroškov. Imenujejo oziroma potrdijo še člane projektne tima za pripravo in izvedbo projekta po potrebi še sodelavce s področja financ in ekonomike ter datum začetka izvedbe.

Projekt preide v fazo izvedbe, ko vodja projekta skliče delovni tim in ga seznanj z dotedanjim ter planiranim potekom dogodkov. Vsi sodelujoči razgradijo svoje naloge in se po potrebi uskladijo z vodjo projekta. Načeloma pa delujejo samostojno. Vodja projekta usklajuje izvedbo in komunicira z vsemi sodelujočimi.

Najpogosteje je projekt končan z zaključkom zadnje planirane naloge.

Vodja projekta pripravi zaključno poročilo o izvedbi projekta, sledi analiza izvedenih nalog, obravnava problemov, s katerimi se je projektni tim srečeval med izvajanjem projekta, ukrepov, s katerimi jih je razreševal, in ocena dela posameznih članov tima. Vodja projekta pripravi predstavitev projekta za zaposlene v podjetju v okviru rednih usposabljanj zaposlenih.

Za pomoč zaposlenim pri pripravi in izvedbi projektov so izdali priročnik Izdelava plana projekta, ki podrobno opredeli definicijo projekta, namen, cilje in opis projekta, razloži tabelo faz in nalog, WBS, terminski plan, tabelo tveganja, stroške projekta, učinke projekta ter projektno dokumentacijo. Dodatna opora pa so tudi obrazci: Idejna rešitev, Predstavitev idejne rešitve in naročilo projekta, Predstavitev programa projekta, Identifikacijski karton projekta, Plan projekta, Redno mesečno poročilo o izvedbi projekta, Poročilo o zastoju pri izvedbi projekta, Zaključno poročilo projekta in Zaključna analiza projekta (SOP Vodenje projektov 2008, priloge).

3.5 Delovanje managerjev projektov v podjetju

V podjetju managerji projektov delujejo na dveh nivojih. Razlikujejo se glede na strokovno znanje in celoten vpogled v poslovanje podjetja. Ker je podjetje majhno, so funkcijski vodje pogosto tudi vodje projektov ter so najpogosteje vključeni tudi v strateško odločanje. Drugi nivo managerjev projektov je v glavnem odgovoren le za izvedbo projekta. Odločanje poteka po hierarhiji od zgoraj navzdol.

Manager projekta najprej povabi zunanje in domače strokovnjake na »viharjenje« možganov, kjer se iščejo optimalne poti za izvedbo projekta, zatem projekt odobri vršni management. Manager projekta nato pripravi poslovni načrt izvedbe, ki vključuje med drugim tudi tehnični načrt, stroške, raziskavo tržišča (konkurence) ter predvidi v kolikšnem času bi se investicija izplačala. Na osnovi tega načrta vršni management določi prioriteto posameznih projektov.

Prvi korak k vzpodbuditi timskega dela so bile delavnice za zaposlene, kjer so bili obravnavani medsebojni odnosi, pomen ciljev in razvojne faze tima, pomen vodje in vodenja pri tiskem delu. Spoznali so življenjske pozicije, ki izražajo posameznikov odnos do sveta in sodelavcev ter konflikt in konflikt interesov.

Pokazala se je potreba po oceni, kakšno znanje bi posamezniki potrebovali, ter njim in tudi potencialnim managerjem projektov omogočiti dopolnilno izobraževanje, oziroma delavnice.

3.6 Raziskava potreb po izobraževanju in usposabljanju managerjev projektov

3.6.1 Metodologija in vzorec

V diplomski nalogi bomo poskušali izpeljati le prvo izmed nalog izobraževalnih dejavnosti, ki smo jih našli v poglavju 2.5 Izobraževanje kot podporni kadrovski proces, analizo in ugotavljanje potreb po izobraževanju zaposlenih v kompetentne managerje projektov.

Cilj raziskave je ugotoviti kakšna lastnosti, znanja in veščine imajo zaposleni v izbranem podjetju, ki so in bodo vodje projektov. Namen pa je na osnovi analiz izidov predlagati na katerih področjih bi bilo potrebno zaposlene dodatno izobraziti.

V raziskavo smo zajeli 13 zaposlenih v izbranem podjetju, ki že opravljajo funkcijo managerjev projektov, ali pa se za njo pripravljajo. Anketne vprašalnike smo z namenom, da se doseže maksimalen odziv osebno razdelili anketirancem ter jim pojasnili njegovo vsebino ter namen. Vprašalnike so anketiranci izpolnjevali samostojno s pomočjo pojasnil, napotkov in krajših obrazložitev pojmov zapisanih v vprašalniku.

Pridobljene podatke smo statistično obdelali s pomočjo računalniškega programa Microsoft Excel.

Da bi naredili primerjalno analizo smo vprašane razdelili v tri skupine, ki se razlikujejo po izkušnjah, izobrazbi ter dolžini delovne dobe v podjetju.

V prvi skupini je sedem mladih raziskovalcev, ki delajo doktorat v izbranem podjetju. V povprečju so zaposleni tri leta, doktorirali pa bodo v povprečju čez eno leto. V tej skupini so štiri osebe ženskega in tri osebe moškega spola.

V drugi skupini so tri doktorice znanosti, ki so v izbranem podjetju zaposlene v povprečju šest let in so doktorirale v povprečju pred dvema leti.

V tretji skupini so trije vodje oddelkov, ki so v izbranem podjetju zaposleni povprečno enajst let, doktorirali so v povprečju pred osmimi leti, vsi trije so moškega spola.

Število vprašanih mladih raziskovalcev je večje zato, ker imajo manj izkušenj na področju vodenja projektov in je zato njihova potreba po dodatni izobrazbi večja.

Potrebe po dodatnem izobraževanju zaposlenih smo ugotavljali z anketnim vprašalnikom, ki smo ga oblikovali na osnovi raziskave teorije o kompetencah managerjev projektov. Vprašalnik je anonimen, zato smo najprej pridobili osnovne demografske podatke o anketirancih kot so njihov spol, izobrazba in raven managementa v katerega so uvrščeni.

Zaposlene smo prosili, naj na lestvici od 1 (»te veščine nimam«) do 5 (»to veščino odlično obvladam«) opredelijo obvladovanje veščin in kompetenc, ki smo jih razporedili v štiri sklope: veščine dela z ljudmi, splošne veščine, osebne veščine in poznavanje veščin za vodenje projektov. Zatem smo jim zastavili še tri odprta vprašanja:

- Katera dodatna izobraževanja bi potrebovali?
- Katere probleme srečujete pri vodenju projektov?
- Dodatni komentarji?

3.6.2 Povzetek rezultatov in zaključki raziskave potreb po izobraževanju in usposabljanju managerjev projektov

Na zastavljena odprta vprašanja v anketnem vprašalniku, ki je v prilogi 1, smo dobili naslednje odgovore:

Tabela 3.1 Odgovori pridobljeni z vprašalnikom

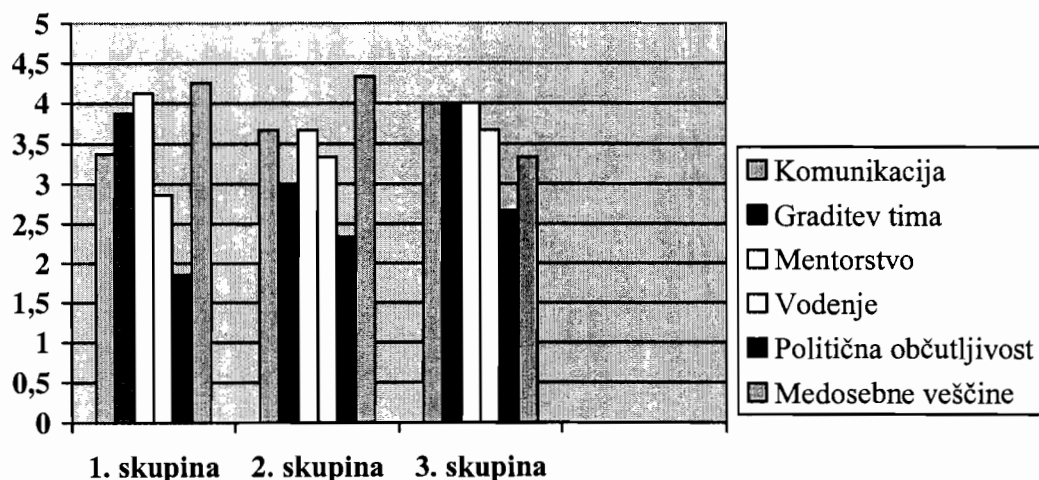
Katera dodatna izobraževanja bi potrebovali?	
Prva skupina	<ul style="list-style-type: none"> • Kako temeljito načrtovati projekt, da bo izvedba stekla. • Komunikacija. • Finančno načrtovanje, pogajalske tehnike, administrativno vodenje in motivacija. • Področja ocenjena z 1 ali 2 (vodenje, politična občutljivost, obvladovanje procesov, osebna rast in izobraževanje, finančni management, načrtovanje in ocenjevanje, management projekta, management tveganja, pogodbe, pooblastila); • Poslovne zadeve, obvladovanje procesov, finančni management, strategija ipd. • Specializacija na določenem področju. • Poznavanje različnih tipov pogodb, administracije v zvezi s pogodbami in pooblaščenjem ter pogajalskih tehnik. Poznavanje načel, metod in orodij, ki se uporabljajo za oceno in ublažitev tveganja. Priprava in upravljanje proračuna za programska področja, načrtovanje in nadzor izdatkov tako, da so stroškovno učinkoviti. Predvsem iz vidika vodenja projektov: priprava projekta s smiselno časovno premico in učinkovito razporejanje denarnih sredstev pred in med projektom.
Druga skupina	<ul style="list-style-type: none"> • Področja ocenjena v vprašalniku z 1, 2 ali 3 (politična občutljivost, poslovna zavest, uporaba programskih orodij, obvladovanje sprememb, obvladovanje procesov, finančni management, management tveganja, pogodbe, pooblastila). • Področja ocenjena od z 1, 2 ali 3 (komunikacija, graditev tima, mentorstvo, vodenje, politična občutljivost, odločanje, obvladovanje sprememb, obvladovanje procesov, zavedanje pomena strategije, učinkovitost, inovativnost in ustvarjalnost, finančni management, načrtovanje in ocenjevanje, management projekta, management tveganja, pogodbe, pooblastila). • Kako pripraviti ter pridobiti projekte, o vodenju projekta, kje konkurirati in kandidirati za projekte in ostale vire financiranja, izobraževanja o promoviranju podjetja, timsko delo.
Tretja skupina	<ul style="list-style-type: none"> • O projektne vodenju, vsi segmenti, vključno s finančnim. • Poslovni proces, projektne vodenje, finance, planiranje. • Projektne vodenje s programskimi orodji, finance.

Tabela 3.1 Odgovori pridobljeni z vprašalnikom – nadaljevanje tabele

Katere probleme srečujete pri vodenju projektov?	
Prva skupina	<ul style="list-style-type: none"> • Nimam izkušenj, problemi so, ker projekti niso dobro načrtovani in ker niso jasne prioritete. • Nimam izkušenj. • Nepripravljenost ljudi pri velikih dnevnih ali tedenskih delih (ko je projekt v zaključni fazi). • Usklajevanje projekta z nizko prioriteto s tistimi z visoko. Pri projektih z najnižjo prioriteto ostaneš sam - kdor bi lahko pomagal, je zaseden. Včasih problem opreme. Vodenje ljudi, ki delajo na projektih z višjo prioriteto-nimajo časa za druge projekte. • Nimam izkušenj. • Birokracija, preveč papirne vojne. • Pomanjkanje opreme oz. izguba časa zaradi njenega popravila.
Druga skupina	<ul style="list-style-type: none"> • Ne vodim projektov. • Nimam izkušenj.
Tretja skupina	<ul style="list-style-type: none"> • Nerazumevanje vodenja projektov, obremenjenost ljudi, nejasne prioritete. • Jasnost ciljev in njihovo spreminjanje. • Zamikanje rokov zaključka posameznih nalog/aktivnosti.
Dodatni komentarji?	
Prva skupina	<ul style="list-style-type: none"> • Pogrešam prenos informacij med posameznimi projekti, problem projektov z enim samim človekom-težko je voditi idejno in tehnično, ker zmanjka časa.
Druga skupina	<ul style="list-style-type: none"> • Politična občutljivost in finančni management - nimam izkušenj. • Ker sama nekaterih prijemov (npr. politična občutljivost, finančni management) ne poznam, bi najraje odgovorila z ne vem.
Tretja skupina	<ul style="list-style-type: none"> • Zanimajo me izsledki iz vprašalnika in komentarji pridobljenih podatkov.

Sledijo primerjave rezultatov dobljenih z vprašalniki, kjer smo zaposlene prosili, naj ocenijo na lestvici od 1 – 5 obvladovanje veščin, katere smo predstavili v sledečih štirih sklopih.

Slika 3.2 Veščine dela z ljudmi

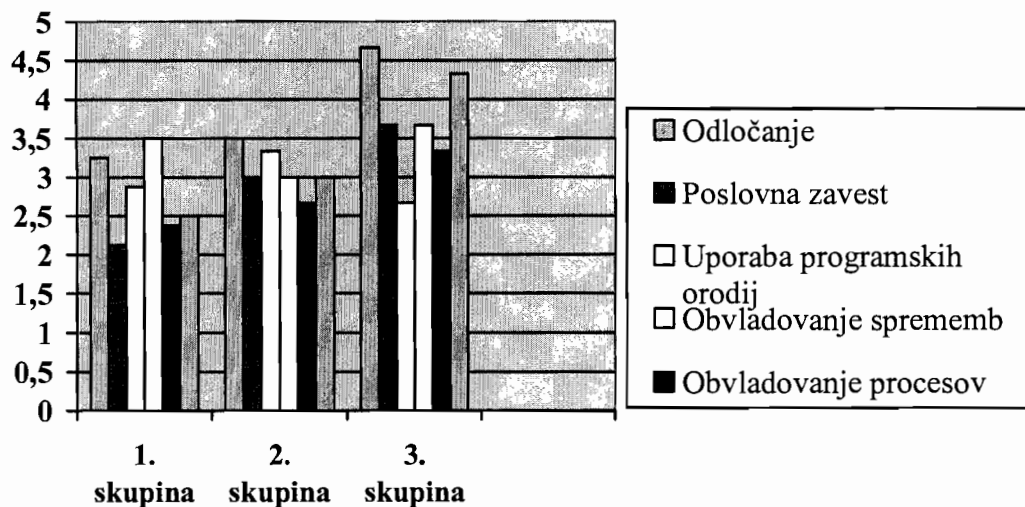


Na sliki 3.2 lahko vidimo povprečne vrednosti subjektivne ocene obvladovanja prvega sklopa veščin treh skupin. V tem primeru primerjamo obvladovanje veščin dela z ljudmi: komunikacija, graditev tima, mentorstvo, vodenje, politična občutljivost, medosebne veščine.

Najvišje so ocenili obvladovanje veščine komunikacije vodje oddelkov, kakor tudi graditev tima, mentorstvo pa so izredno visoko ocenili mladi raziskovalci, kar je presenetljivo, saj imajo na tem področju zelo malo izkušenj. Tudi obvladovanje vodenja in politično občutljivost so najvišje ocenili vodje oddelkov, predstavniki druge skupine pa so izpostavili nepoznavanje tega področja. Vsi vprašani menijo, da je njihovo obvladovanje medosebnih veščin zelo dobro, čeprav so vsi že izvedene delavnice v podjetju na temo timskega dela in psiholoških iger med zaposlenimi pozdravili kot zelo koristne.

Ugotovili smo, da so ocene odvisne tudi od samopodobe vprašanih, saj so nekateri na vprašalniku izbirali le ocene od 3-5, drugi pa od 1-3, čeprav ocenjujemo, da je realno stanje obvladovanja veščin med njimi dokaj primerljivo.

Slika 3.3 Splošne veščine



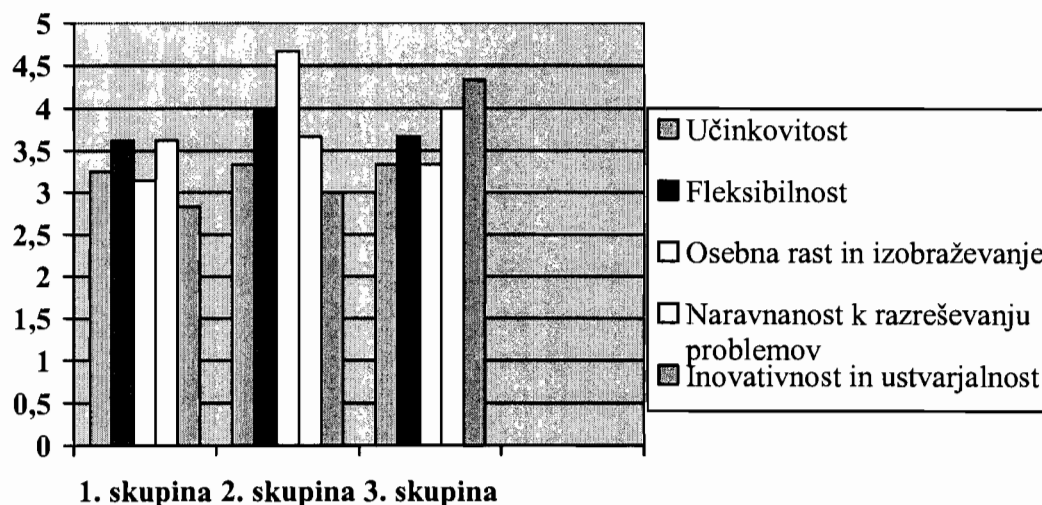
V drugem grafu smo primerjali splošne veščine managerja projektov: odločanje, poslovna zavest, uporaba programskih orodij, obvladovanje sprememb, obvladovanje procesov in zavedanje pomena strategije.

V tem sklopu veščin izstopa veščina odločanje, katere obvladovanje najvišje ocenijo vodje oddelkov, kakor tudi zavedanje pomena strategije.

Povprečne ocene vodij oddelkov v večini veščin in kompetenc so najvišje, sledijo jim ocene mlajših doktorjev znanosti in najnižje so v skladu s pričakovani ocene mladih raziskovalcev, ki še nimajo veliko izkušenj.

V tem sklopu od teh pričakovanj odstopa veščina uporaba programskih orodij, katero najbolje obvlada druga skupina, med tem ko so vodje oddelkov ta znanja ocenili najnižje. Razlog temu bi lahko bila razlika v letih, saj mlada generacija programska orodja obvladuje bolje. Vodje projektov tudi v odprtih vprašanjih izpostavijo potrebo po dodatnem izobraževanju o uporabi programskih orodij za projektno vodenje. Zanimivo je, da dva predstavnika od treh vprašanih iz druge skupine menita, da potrebujeta dodatno izpopolnjevanje v skoraj vseh splošnih veščinah.

Slika 3.4 Osebne veščine



Graf 3.4, ki prikazuje izbrane osebne veščine: učinkovitost, fleksibilnost, osebna rast in izobraževanje, naravnost k razreševanju problemov, inovativnost in ustvarjalnost je najbolj enovit, tako glede obvladovanja posameznih veščin, kakor tudi primerjave med skupinami. Edina izjema je visoka ocena osebne rasti in izobraževanja, ki se ji najbolj posveča druga skupina – mladi doktorji znanosti.

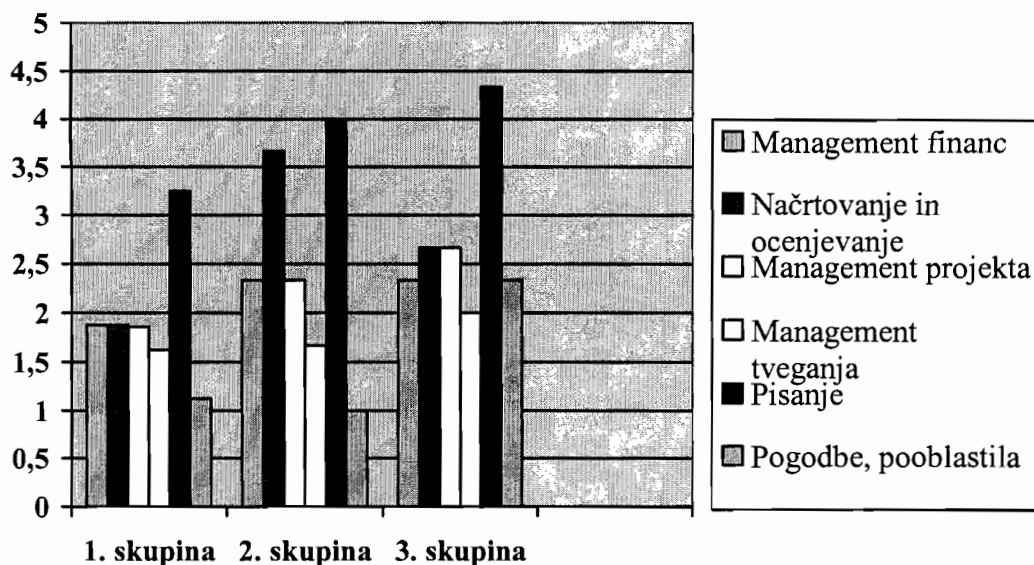
V primerjavi tretjega sklopa veščin smo ugotovili, da po lastni oceni vse tri skupine približno enako dobro obvladajo učinkovitost, fleksibilna je najbolj druga skupina, k razreševanju problemov so najbolj naravnani vodje oddelkov, ki so tudi najbolj inovativni in ustvarjalni. Presenetila nas je nizka ocena obvladovanja inovativnosti in ustvarjalnosti mladih raziskovalcev.

Na naslednji sliki vidimo zadnji sklop obravnavanih veščin – poznavanje orodij za vodenje projekta: finančni management, načrtovanje in ocenjevanje, management projekta, management tveganja, pisanje, pogodbe, pooblastila.

Vse skupine so najnižje ocenile poznavanje veščin v tem sklopu. Edina veščina iz tega sklopa, ki jo vsi vprašani dokaj visoko ocenijo je obvladanje pisanja. Management projekta, management tveganja ter pogodbe in pooblastila pa so vprašani ocenili z oceno nižjo od tri, mladi raziskovalci pa celo z oceno manj kot dve. Kot razlog za to navajajo pomanjkanje izkušenj na področju managementa projektov.

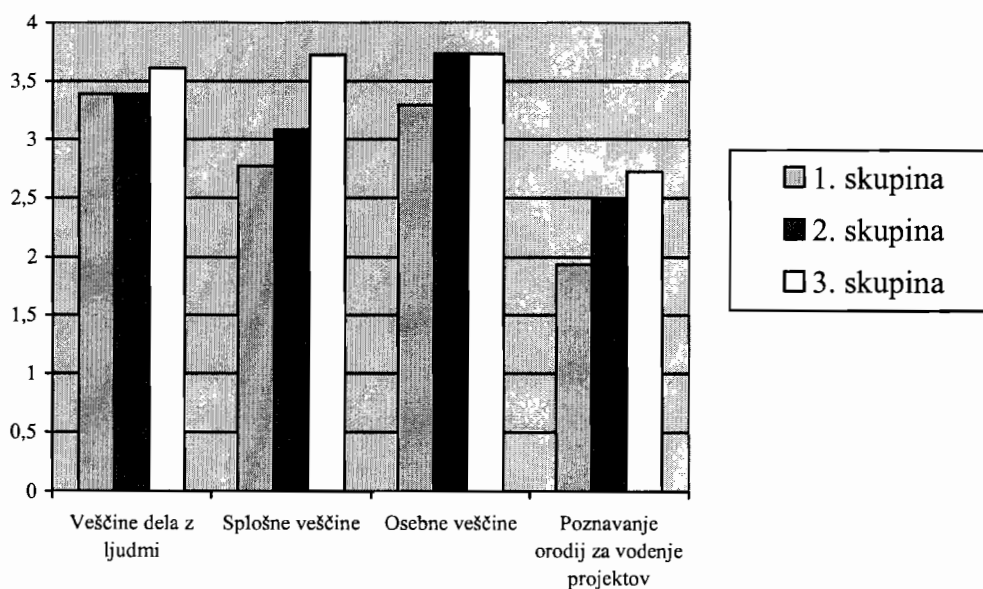
V odgovorih na odprta vprašanja so vsi izrazili potrebo po dodatnem izobraževanju in usposabljanju na področju managementa financ.

Slika 3.5 Poznavanje orodij za management projekta



Potem ko smo analizirali primerjave povprečnih vrednosti obvladovanja posameznih veščin med tremi skupinami, smo opravili primerjavo med celotnimi sklopi veščin glede na vprašane skupine.

Slika 3.6 Primerjava sklopov veščin, znanj in kompetenc med skupinami



Slika 3.6 pokaže, da je prva in druga skupina ocenila obvladovanje veščine dela z ljudmi z oceno 3,4, tretja pa z oceno 3,6. Obvladovanje splošnih veščin: prva skupina

ima povprečno oceno 2,8, druga 3,1 in tretja 3,7. Obvladovanje osebnih veščin sta druga in tretja skupina ocenili s povprečno oceno 3,7, prva pa s 3,3.

Vse tri skupine so najnižje ocenile poznavanja orodij za vodenje projekta. Mladi raziskovalci imajo povprečno oceno 1,9, mlajši doktorji znanosti 2,5 in vodje oddelkov 2,7.

Mladi raziskovalci v odgovorih na odprto vprašanje Katera dodatna izobraževanja in usposabljanja bi potrebovali naštevajo: načrtovanje projekta (priprava projekta s smiselno časovno premico); poznavanje različnih tipov pogodb, administracije v zvezi s pogodbami in pooblaščenjem ter pogajalskih tehnik; poznavanje načel, metod in orodij, ki se uporabljajo za oceno in ublažitev tveganja; management financ (priprava in obvladovanje proračuna za programska področja, načrtovanje in nadzor izdatkov tako, da so stroškovno učinkoviti in smiselno razporejanje denarnih sredstev pred in med projektom).

Iz tega lahko sklepamo, da je nujno zagotoviti dodatna izobraževanja in usposabljanja na področju poznavanja orodij za vodenje projekta.

3.6.3 Predlogi za izboljšanje stanja

Osnova za sistem izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja je organizacijska strategija usposabljanja zaposlenih. To strategijo določajo družbeno okolje, v katerem deluje podjetje, njegova kultura in vzdušje, poslovni cilji, ipd. Strategija izobraževanja in usposabljanja določa smernice izvajanja izpopolnjevalnih dejavnosti – opredeljuje namene in cilje izobraževanja in usposabljanja, določa tipe tega procesa, vire, ki jih podjetje namerava zagotoviti v te namene, predvsem pa je podlaga za planiranje izobraževanja in usposabljanja, ki temelji na ugotovljenih potrebah, na obsegu razpoložljivih sredstev in na rezultatih spremljanja učinkov izobraževanja in usposabljanja.

Namen izobraževanja in usposabljanja zaposlenih je prilagoditi njihovo znanje potrebam managementa projektov, povečati njihovo horizontalno in vertikalno mobilnost, skozi to povečati njihovo zadovoljstvo in motivacijo za njihovo delo, kar omogoči tudi lažje ravnanje človeških virov. Zaradi izobraževanja in usposabljanja se bodo povečale in izboljšale sposobnosti zaposlenih, to pa bo prispevek k dosežkom podjetja in učinkovitosti njegovega delovanja. Za posameznika sta izobraževanje in usposabljanje način za izboljšanje delovne uspešnosti, poleg tega pa izpopolnjevanje doprinese občutku osebne izpolnitve in pripadnosti podjetju.

Programi usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih morajo biti skladni z znanjem, spretnostmi in sposobnostmi, potrebnimi za učinkovit management projektov. Izhajajo neposredno iz ugotavljanja potreb po usposabljanju, pri čemer imajo prednosti tiste, ki so pretežno usmerjene na reševanje praktičnih problemov projektne prakse.

Analize tovrstnih potreb so tudi podlaga za določanje ciljnih skupin, ki imajo prednost pri izobraževanju in usposabljanju.

Na podlagi analize rezultatov ankete, izvedene v izbranem podjetju, predlagamo uvajalno usposabljanje za zaposlene, ki bodo prvič v funkciji managerja projektov. To naj bi zagotovilo osnovno raven znanja, ki bi ga naj obvladali, v ta namen pa naj bi bila uporabljena metoda predvsem usposabljanje na delovnem mestu, še posebej mentorstvo. Mladi raziskovalci že imajo mentorje, ki jih vodijo, jim svetujejo in jih spodbujajo pri njihovih doktorskih nalogah. Ta princip bi veljalo prenesti še na področje managementa projektov, saj je prednost mentorstva v tem, da se znanje in izkušnje prenašajo med samim delovnim procesom, ki zato ne trpi.

Mentorji so lahko bolj izkušeni projektni vodje. V vlogi mentorja se pojavlja tudi strokovnjak iz posebne organizacijske enote, ki predstavlja center odličnosti managementa projektov v nekem podjetju. Omenjena organizacijska enota, ki se pogosto poimenuje kar Projektna pisarna ima tudi pomembno vlogo pri razvoju znanj managementa projektov. V tej enoti namreč lahko v sodelovanju s kadrovsko službo skrbijo za izbiro primernih kadrov za managerje projektov. Nadalje lahko razvijajo in v skladu s potrebami nadgrajujejo prilagojene programe usposabljanja za managerje projektov. Pogosto je njihova naloga tudi razvoj in zagotavljanje delovanja prenosa dobre prakse projektnega managementa znotraj podjetja (Kožman in Poniž, 2003).

Nadaljevalno izobraževanje in usposabljanje bi načrtovali tako, da je namenjeno višanju ravni znanja zaposlenih ter pokrivanju področij, za katere se je med anketo izkazalo, da jih zaposleni ne obvladajo dovolj, npr. management financ, management tveganja, vodenje projektne dokumentacije in podobno. Na voljo naj bi bile tudi različne aktivnosti, ki pripomorejo k razvoju vedenjskih kompetenc, npr. kako razreševati probleme, komunikacija, management časa, timsko delo in podobno.

Predlagana je metoda formalnega usposabljanja z delavnicami in predavanji s področja poznavanja orodij za vodenje projekta. Vodje oddelkov so že imeli 40-urno delavnico o managementu projektov, na kateri so preučevali primer projekta s sledečimi vsebinami: cilji, predmet in obseg projekta, dekompozicija projekta z metodo WBS; scenarij izvedbe projekta z metodo predhodniški mrežni diagram; razpoložljivi viri za izvedbo projekta; opredeljevanje potrebnih količin virov za potrebne količinske in vrednostne predkalkulacije projekta; določanje pričakovanega začetka, zahtevanega konca projekta, opredelitev terminskega plana in mejnikov projekta; predstavitev rezultatov timu, usklajevanje in optimiranje projekta. Učinek delavnic, ki so specializirane je akumulativen in interaktiven, tako da predlagamo še nadaljnje delavnice, saj se znanja prepletajo in dopolnjujejo ter nadgrajujejo. Prav tako je smiselno nadaljevati z delavnicami, ki krepijo večšine dela z ljudmi. Ko izboljšamo obvladovanje večšin orodij za vodenje projekta in pa obvladovanje splošnih veščin, je to

znanje uporabno le, če smo obenem dvignili nivo veščin komunikacije, vodenja, graditve tima in obvladovanja sprememb

Nadaljnje izobraževanje, usposabljanje in razvoj zaposlenih je povezano tudi z elementi organiziranosti sistema, kar vključuje karierne strukture in razvoj, povečane možnosti horizontalnih in vertikalnih premikov zasnovanih tako, da se kar najbolj uresničujejo zmogljivosti zaposlenih.

Zaposlenim naj se zagotovijo stalni, dostopni in sistematični načini in viri dopolnjevanja strokovnega znanja ter spretnosti, potrebnih za projektno delo. S tem se jim zagotovi tudi možnost napredovanja, ne le formalnega ampak predvsem strokovnega in osebnostnega. Predlagamo, da se potrebe po takšnem izobraževanju in usposabljanju spremljajo v letnih razgovorih z zaposlenimi.



4 SKLEP

V teoretičnem delu diplomske naloge smo opredelili pomen managementa projekta v procesih oblikovanja strategije podjetja. Strateško planiranje poslovanja je izrednega pomena, poudarili smo kontinuiteto strateškega planiranja, ciljev in izvedbe s managementom projektov. Proces projektnega izvajanja strategij se deli na oblikovanje strategij, pripravo zagona projektov in njihovo izvajanje. Oblikovanje strategij je proces, ki zajema določitev poslanstva, vizije, globalne strategije, poslovnih strategij in strategij razvojnih področij. Strateški projektni plan omogoča določitev vseh potrebnih virov za izvajanje, daje pa tudi osnovo za planiranje novih poslovnih izidov, ki jih pričakujemo z izvedenimi projekti in strategijami. Vse strategije je potrebno pretvoriti v projekte in te združiti v celovit strateški projektni plan, ki predstavlja multiprojektno interno okolje za organizacijo - podjetje. Šele s projekti so dana zagotovila, da lahko pričakujemo uspešno izvajanje strategij.

V poglavju, ki je posvečeno definicijam in fazam projekta smo obravnavali različne opredelitve projekta. Ta je časovno omejen enkratni proces z določenim ciljem, ki poteka po načrtovanih fazah in za katerega so potrebni določeni viri. Strateške odločitve o projektih so bistvene pri načrtovanju projekta, pri čemer so pomembne vse faze projekta, ki smo jih podrobneje opredelili: zasnova, planiranje, izvedba, nadzor in tudi zaključek projekta.

Teoretsko podlago za kasnejšo raziskavo smo predstavili v poglavju o veščinah ravnanja s človeškimi viri in o organizacijski kulturi, v poglavju o managerju projekta in v orisu izobraževanja kot podpornega kadrovskega procesa.

Za management projektov je namreč nujno poznavanje številnih veščin ravnanja s človeškimi viri. Opisali smo vodenje, timsko delo, odločanje, komuniciranje in motivacijo. Ker je organizacijska kultura podlaga za projektne strukture, smo ji posvetili posebno poglavje ter opisali prednosti dobre organizacijske kulture in vrste organizacijskih kultur. Organizacijska kultura je pravzaprav sistem vrednot, skladno s katerimi organizacija deluje, vsebuje niz mišljenj, prepričanj in navad, ki vplivajo na poslovne odločitve in obnašanje posameznikov ter skupin. Uspešen manager projekta naj bi poznal in prilagodil vodenje projekta organizacijski kulturi okolja v katerem se projekt izvaja.

Manager projekta se razlikuje od operativnega managerja, saj ima unikatno vlogo in je univerzalen podpornik, zato naj bi bila njegova znanja in veščine kompleksna. Vodje oddelkov so ponavadi specialisti na področjih katere vodijo, management projektov pa zahteva še posebna znanja, ki smo jih v teoretskem delu podrobno opredelili po področjih. Znanje, veščine, spretnosti in lastnosti pa smo razdelili v štiri sklope: splošno (generalno) znanje, osebne veščine, poznavanje orodij za vodenje projektov in veščine

dela z ljudmi. Opisali smo tudi vodenje in stile vodenja ter tipe managerja projekta (raziskovalec, koordinator, gonič in administrator) z relevantnimi veščinami.

Izobraževanje je kadrovski podporni proces tudi v smislu izobraževanja projektnih vodij. Diplomsko nalogo smo namenili pomenu managementa projekta, ki prispeva k uspešnemu oblikovanju oz. udejanjanju novih strategij v podjetju, in izkazalo se je, da so znanja, veščine, spretnosti ter osebne karakteristike managerja projekta ključnega pomena v vseh življenjskih fazah projekta. V teoretskem uvodniku v aplikativni del smo opredelili cilje in naloge izobraževalne dejavnosti, pa tudi metode usposabljanja.

Teoretična spoznanja smo uporabili na primeru izbranega podjetja in se odločili raziskati vrzeli v znanjih in veščinah zaposlenih. Trinajst zaposlenih, razdeljenih v tri skupine, ki se med seboj razlikujejo po izobrazbi, stažu in funkciji v podjetju, je izpolnilo vprašalnik. Ocenjevali so lastno obvladovanje 23 izbranih veščin pomembnih za managerja projekta, ter odgovarjali na nekaj odprtih vprašanj. Na podlagi analize odgovorov smo ugotavljali nivo znanj obvladovanja veščin posameznih sklopov in primerjali skupino mladih raziskovalcev s skupino mlajših doktorjev znanosti ter skupino vodij oddelkov. Poleg ostalih spoznanj je najpomembnejša ugotovitev, da se vsi vprašani zavedajo pomanjkljivega znanja in želijo dodatna usposabljanja na področju poznavanja orodij za vodenje projekta še posebej na naslednjih področjih: management financ, načrtovanje in ocenjevanje, management projekta, management tveganja, priprava pogodb in pooblastil.

Naši predlogi za izboljšave so izhajali iz analize potreb, oprli pa smo se na različne metode in možnosti usposabljanja in izpopolnjevanja. Predlagali smo uvajalno usposabljanje, mentorstvo in nadaljevaljno izobraževanje in usposabljanje. Predlagana je metoda formalnega usposabljanja z delavnicami in predavanji. Ta pa je vpeta v širši vidik pomena izobraževanja za management projektov in strateškega razvoja podjetja.

Izobraževanje in usposabljanje pripomoreta h gradnji sinergije, ustvarjata organizacijsko kulturo, oblikujeta poslovodno odličnost, zagotavljata kakovost in spodbujata zaposlene k prizadevanju za doseganje organizacijskih ciljev.

LITERATURA IN VIRI

Literatura

- Baker, Kim in Sunny Baker. 2000. *The complete idiot's guide to project management*. Indianapolis: Alpha Books.
- Bizjak, Franc. 1996. *Tehnološki in projektni management*. Nova Gorica: Grafika Soča.
- Burke, Rory. 1993. *Project management, Planning and Control*. New York: John Wiley & Sons.
- Cleland, David. 1990. *Project Management, Strategic Design and Implementation*. New York: TAB Books.
- Černetič, Metod. 1997. *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Davies, Huw T. O., Sandra M. Nutley in Russell Mannion. 2000. Organisational Culture and Quality of Health Care. *Quality in Health Care* 9 (2): 111-119.
- Frame, Davidson J. 1999. *Project management competence*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Golob, Renato. 2002. *Direktor se odloči*. Ljubljana: GV založba.
- Hauc, Anton. 2007. *Projektni management*. Ljubljana: GV založba.
- Kerzner, Harold. 1992. *Project management: a system approach to planning, scheduling and controlling*. New York: John Wiley & Sons.
- Kralj, Janko. 2003. *Management*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Levine, Harvey. 2002. *Practical project management*. New York: John Wiley & Sons.
- Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Lipičnik, Bogdan. 2002. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Ljubič, Tone 1995. Projektni management – vodenje projektov. V *Operativni management*, ur. Jože Florjančič, 218-257. Kranj: Moderna organizacija.
- Mihalič, Renata. 2004. *Dimenzije upravljanja organizacijske kulture in klime*. Ljubljana: Društvo mladih raziskovalcev Slovenije – združenje podiplomskih študentov.
- Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane. 2002. Učeča se organizacije – učeči se management. V *Management - nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 12-45. Radovljica: Didakta.

Literatura

- Noč, Davor. 2001. *Kako zgraditi prijetno organizacijsko kulturo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ott, Steven J. 1989. *The Organizational Culture Perspective*. Chicago: Dorsey.
- Pozner, Barry. 1987. What it takes to be a good project manager. *Project management Journal* 18 (1): 154.
- Pučko, Danijel. 1991. *Strateško poslovanje in planiranje v podjetju*. Radovljica: Didakta.
- Rant, Marko, Miro Jeraj in Tone Ljubič. 1995. *Vodenje projektov*. Radovljica: POIS.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, Rudi. 2002. *Ravnanje projektov. Gradivo za podiplomski študij*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Sang, Kim H. 2001. *1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite imeti*. Ljubljana: Tuma.
- Schein, Edgar E. 1996. *Leadership and organisational culture*. New York: The Peter F. D. Drucker Foundation for Nonprofit Management.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Wisocky, Robert K. 2003. *Effective Project Management: Traditional, Adaptive Extreme*. Indianapolis: Wiley.
- Young, Trevor L. 2001. *The Handbook Of Project Management*. London: Kogan Page.
- Žurga, Gordana. 2004. *Projektni menedžment kot del menedžmenta v javni upravi*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

Viri

- Dialogos. 2007. *Interno organizacijsko komuniciranje*. [Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje) (15. 5. 2007).
- Jereb, Eva. 1998. *Izobraževanje in razvoj kadrov*. [Http://www1.fov.uni-mb.si/eva/Razno/Magistrski%20studij/Izob%20in%20razvoj%20kadrov.ppt](http://www1.fov.uni-mb.si/eva/Razno/Magistrski%20studij/Izob%20in%20razvoj%20kadrov.ppt) (23. 3. 2008).
- Kmet, Jaka in Desa Piskernik. 1996. *Poročilo o usposabljanju*. Interni dokument, BIA Separations.
- Markič, Mirko. 2006. *Management projektov. Gradivo za diplomski študij*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper. [Http://www.fm-kp.si](http://www.fm-kp.si) (ŠIS_gradiva na spletu: 22. 2. 2006).

- Pagon, Milan. 2007. *Razvoj organizacijske kulture v javnem sektorju*. Fakulteta za policijsko-varnostne vede in Fakulteta za organizacijske vede Univerze v Mariboru. [Http://oraport.fov.uni-mb.si](http://oraport.fov.uni-mb.si) (20. 5. 2007).
- Phelps, Joe. 2003. *The ten things people want most in their jobs*. PM Boulevard. [Http://customerfocusconsult.com/articles/articles_template.asp?ID=32](http://customerfocusconsult.com/articles/articles_template.asp?ID=32) (25. 3. 2007).
- Hauc, Anton. 2003. *Projektni management. Povzetki*. PMI - Project Management Institute. [Http://www.pmi.org](http://www.pmi.org) (11. 1. 2007).
- Hauc, Anton. 2005. *Projektno izvajanje strategij*. Slovensko združenje za projektni management. [Http://sl.zpm-si.com](http://sl.zpm-si.com) (16. 5. 2007).
- Kožman, Mitja in Irena Poniž. 2003. *Znanja in lastnosti projektne vodje*. Institut za projektni management in informacijsko tehnologijo. [Http://www.ipmit.si/IPMITstrani/ipmitslo.nsf?OpenDatabase](http://www.ipmit.si/IPMITstrani/ipmitslo.nsf?OpenDatabase) (20. 3. 2008).
- PMI - Project Management Institute. 2007. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. [Http://www.pmi.org](http://www.pmi.org) (14. 5. 2007).
- Semolič, Brane. 1999. *Strukture znanj projektne managementa*. [Http://sl.zpm-si.com](http://sl.zpm-si.com) (25.11. 2006).
- SOP 100-018-01 *Vodenje projektov*. 2008. Poslovni dokumenti, BIA Separations.
- U.S. office of Personnel Management. 2003. *Interpretive Guidance for Project Manager Positions*. [Http://www.opm.gov/fedclass/cg03-0001.pdf](http://www.opm.gov/fedclass/cg03-0001.pdf) (18. 2. 2008).
- Wideman, Max. 2002. *Dominant Personality Traits Suited to Running Projects Successfully*. [Http://www.maxwideman.com/papers/personality/personality.pdf](http://www.maxwideman.com/papers/personality/personality.pdf) (12. 2. 2008).



PRILOGE

Priloga 1 Vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Funkcija, status (MR, vodja oddelka ipd.) _____

Koliko let ste zaposleni v podjetju? _____

Kdaj ste/boste doktorirali? _____

Spol _____

Navodila:

Ocenite stopnjo vašega obvladovanja veščine ali kompetence pri vodenju projekta in ga označite v tabeli:

- 1 - te veščine nimam
- 2 - to veščino delno obvladam
- 3 - to veščino obvladam
- 4 - to veščino obvladam kar dobro
- 5 - to veščino zelo dobro obvladam

Komunikacija - Učinkovito podajanje informacije, jasne govorne predstavitve, aktivno poslušanje ter pozornost in odzivnost na neverbalne znake. 1 2 3 4 5

Graditev tima - Spodbujanje, motiviranje ter vodenje drugih k željenim ciljem. Razvijanje in podpora kooperativnih delovnih odnosov, spodbujanje pripadnosti, ekipnega duha, ponosa, zaupanja. Vodenje skozi mentorstvo. 1 2 3 4 5

Mentorstvo - Svetovanje in pomoč mlajšim sodelavcem, vplivanje, motiviranje in spodbujanje drugih. 1 2 3 4 5

Vodenje - Obvladovanje lastnega položaja v podjetju, sprejemanje pravih poslovnih odločitev, samostojnost, avtoriteta, ravnanje z ljudmi (vplivanje, motiviranje), doseganje ciljev in vizije podjetja s pravim razvojem in vodenjem ljudi. 1 2 3 4 5

Politična občutljivost - Sposobnost pridobiti podporo izvršnih managerjev in vzpostavitev ravnotežja moči med funkcijskimi in projektnimi managerji. 1 2 3 4 5

Medosebne veščine - Razumevanje, prijaznost, vljudnost, takt, sočutje in skrb za druge. Navezovanje stika z osebami iz različnih okolij. Spoštovanje kulturne raznolikosti, spola, invalidnosti in drugih osebnih razlik. 1 2 3 4 5

Odločanje - Sprejemanje tehtnih odločitev na osnovi zbranih informacij, razumevanje posledic, zavezanost k doseganju ciljev (usmerjenost k dejanjem), tudi v negotovih situacijah in sprejemanje odgovornosti. 1 2 3 4 5

Poslovna zavest - Razumevanje poslovnih principov, potreb partnerjev in delovanja tržišča. 1 2 3 4 5

Uporaba programskih orodij - Poznavanje in uporaba novih pripomočkov. 1 2 3 4 5

Obvladovanje sprememb - Razumevanje potrebe po spremembah in 1 2 3 4 5

Priloga 1

sprejemanje novosti.	
Obvladovanje procesov - Razumevanje principov delovanja poslovnih procesov, tako vsakodnevnih kot dolgoročnih.	1 2 3 4 5
Zavedanje pomena strategije - Razumevanje strateške vizije poslovanja podjetja in njegove umestitve v poslovno okolje.	1 2 3 4 5
Učinkovitost - Zagnanost, iznajdljivost, ustvarjalnost, izkušnje, zmožnost in znanje, časovni management.	1 2 3 4 5
Fleksibilnost - Odprtost spremembam in novim informacijam, prilagajanje obnašanja ali delovnih metod novim informacijam.	1 2 3 4 5
Osebna rast in izobraževanje - Skrb in odgovornost za lasten razvoj in kontinuirano izobraževanje.	1 2 3 4 5
Naravnost k reševanju problemov - Sposobnost reševati probleme, najti primerne in uporabne rešitve in ne zgolj odkrivati probleme in kazati napake.	1 2 3 4 5
Inovativnost in ustvarjalnost - Naravnost k iskanju novih in izvirnih rešitev.	1 2 3 4 5
Finančni management - Priprava in upravljanje proračuna za programska področja, načrtovanje in nadzor izdatkov tako, da so stroškovno učinkoviti.	1 2 3 4 5
Načrtovanje in ocenjevanje - Organiziranje dela, razvrščanje prioritet, ugotavljanje potrebe po virih, določanje kratko in dolgoročnih ciljev ter strategij, nadziranje napredka in ocenjevanje izidov.	1 2 3 4 5
Management projekta - Poznavanje načel, postopkov in orodij za razvoj, načrtovanje, usklajevanje in vodenje projektov, vključno z nadziranjem in kontrolo stroškov in dela.	1 2 3 4 5
Management tveganja - Poznavanje načel, metod in orodij, ki se uporabljajo za oceno in ublažitev tveganja.	1 2 3 4 5
Pisanje - Jedrnato in urejeno komuniciranje informacije (npr. dejstva, ideje ali sporočila); pisanje na tak način, da tisti, kateremu je sporočilo namenjeno to tudi razume, tudi če vključuje tehnične informacije.	1 2 3 4 5
Pogodbe, pooblastila - Poznavanje različnih tipov pogodb, administracije v zvezi s pogodbami in pooblaščenjem ter pogajalskih tehnik.	1 2 3 4 5

Katera dodatna izobraževanja bi potrebovali?

Katere probleme srečujete pri vodenju projektov?

Dodatni komentarji?

Hvala za sodelovanje.

