

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga
**MANAGEMENT PROJEKTOV IN PODPORNİ
PROCESI**

Mentor:
3. osnutek, 10. 5. 2006

dr. Mirko Markič

KOPER, 2006

GANIMET SHALA

POVZETEK

V okviru podjetja postajajo projekti in s tem management projektov vse bolj pogosti in pomembni za izvedbo strateških nalog in doseganje zastavljenih ciljev. Posledica tega je, da potrebe tako po projektih, kot tudi njegovi učinkovitosti, naraščajo.

Pogoj za učinkovit management projektov je tudi ustrezna informacijsko-komunikacijska podpora, s pomočjo katere projektni tim skrbi za medsebojno komuniciranje in informiranje, usklajuje delo na projektu, kontrolira izvedbo, učinkovitost in ostale aktivnosti.

Z raziskavo smo ugotavljali stanje organiziranosti managementa projektov v izbranem podjetju ter zasnove in uspešnost podpornih procesov pri managementu projektov, predvsem uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije.

Tako kot povsod, so tudi pri projektnemu delu v izbranem podjetju potrebne nekatere izboljšave. Izboljšave so potrebne predvsem na področju organiziranosti projektnega dela. Potrebna je tudi vzpostavitev primerne informacijsko-komunikacijskega sistema za management projektov.

Ključne besede: management projektov, organiziranost, podjetje, podporni procesi, informacijsko-komunikacijska tehnologija, raziskava

ABSTRACT

Projects and project management within enterprises are becoming more and more frequent and important for accomplishing strategic tasks and attaining planned goals. The consequences are shown in increasing need of projects as its efficacy. One of the requirements for effective project management is a suitable information and communication support, bringing into line the project work, control of the realization, efficiency and other activities of the project team.

In the research we explored how project management is organized in a chosen enterprise. It has shown us the plans and efficiency of assisting processes with project management, emphasising the use of information and communication technologies.

There should be some changes made with project work in the enterprise we observed. Improvements are needed in the area of organizing the project work as it is necessary to reinstate a suitable information and communication system for project management.

Key words: project management, organizing, enterprise, assisting process, information and communication technologies, research

UDK 65.012:65.011.7/8 (043.2)

VSEBINA

1 Uvod	1
2 Teoretični del	5
2.1 Opredelitev in pomen managementa	5
2.1.1 Funkcije managementa	6
2.1.2 Ravni in področja delovanja managementa.....	7
2.2 Opredelitev in pomen projektov	9
2.2.1 Definicija projekta	9
2.2.2 Značilnosti projektov	11
2.2.3 Razlika med projektom in rednim delom	11
2.2.4 Cilji projekta	12
2.2.5 Faze projekta in življenjski cikel	13
2.3 Opredelitev managementa projektov	16
2.3.1 Funkcije managementa projektov.....	17
2.3.2 Planiranje projekta	18
2.3.3 Vodenje projekta	20
2.3.4 Konflikti pri projektne delu	24
2.3.5 Organizacijska struktura projekta	25
3 Empirični del	29
3.1 Opredelitev strategije	29
3.1.1 Projektno izvajanje strategij	29
3.2 Organiziranost projektne dela v organizaciji	31
3.2.1 Oblikovanje projektne naloge (projekta).....	33
3.2.2 Pristojnosti, odgovornosti in plačilo projektne dela	34
3.2.3 Podporni procesi managementa projektov	35
3.2.4 Informacijsko-komunikacijska tehnologija kot podpora managementu projektov.....	35
3.3 Ugotovitve in interpretacija izidov raziskovanja.....	37
3.3.1 Področja na katerih se projekti najpogosteje porajajo	38
3.3.2 Stanje managementa projektov	40
4 Zaključek	49
Literatura in viri	53

PONAZORILA

Slike

Slika 2.1 Povezava med procesi v projektu.....	14
Slika 3.1 Področja na katerih se najpogosteje porajajo projekti.....	39
Slika 3.2 Merjenje uspešnosti izvajanja projektov	41
Slika 3.3 Udeležba na projektih in pri rednem delu	42
Slika 3.4 Uporaba informacijsko-komunikacijske podpore	44
Slika 3.5 Vrsta informacijsko-komunikacijske podpore	45
Slika 3.6 Vzroki za neuporabo informacijsko-komunikacijske podpore	46

Tabele

Tabela 2.1 Razlika med projektom in rutinskimi aktivnostmi	12
Tabela 2.2 Primerjava značilnosti poslovno-funkcijskega in projektne vodje	22
Tabela 3.1 Področja na katerih se najpogosteje porajajo projekti.....	38
Tabela 3.2 Učinkovitost in uspešnost izvajanja projektov	40
Tabela 3.3 Udeleženci na projektih in pri rednem delu.....	42
Tabela 3.4 Uporaba informacijsko-komunikacijske podpore	43
Tabela 3.5 Vrsta informacijsko-komunikacijske podpore za potrebe projektne dela .	44
Tabela 3.6 Vzroki za neuporabo primerne informacijsko-komunikacijske podpore	46

1 UVOD

V današnjem času so postali projekti orodje managementa podjetij ali drugih organizacij za izvedbo strateških nalog in doseganje zastavljenih ciljev. Podjetja ali druge organizacije so usmerjena k doseganju čim večjih dobičkov in vse večji konkurenčnosti, zato mora biti njihovo delovanje vedno bolj uspešno. Posledica tega je, da potrebe tako po novih projektih, kot tudi njihovi večji učinkovitosti, naraščajo. V okviru projektnega dela se tako izvajajo vse večje investicije, razvoj novih tehnologij, produktov in procesov, raziskovalne naloge, reorganizacije ipd., zato je za projekte zelo pomembno, da so izvedeni kakovostno, pravočasno in s čim nižjimi stroški.

Izkušnje večine podjetij kažejo na to, da je najtežje zagotoviti uresničevanje sprejetih strategij. Razrešitev je v multiprojektne izvajanje strategij oziroma v uvajanju procesov projektne usmerjenega strateškega managementa. Za uspešno uvajanje in izvajanje je neizogibna vpeljava in uporaba informacijsko-komunikacijskih tehnologij, ki podjetjem omogočajo hitrejšo, natančnejšo in kakovostnejšo delovanje. Informacijsko-komunikacijska tehnologija se danes uporablja kot strateško orodje, ki omogoča ne le pregled podatkov ter izvedbo komunikacij, temveč tudi informacijsko-komunikacijsko podporo skupinskemu delu, preprost dostop do zelenih podatkov. Informacijsko-komunikacijska tehnologija povzroča tudi bistvene spremembe v managementu, ki gredo v smeri čedalje večje sploščenosti organizacij in s tem k večji odgovornosti posameznika.

Na današnji stopnji razvoja informatike se vse odvija tako hitro, da enostavno ni več časa za pripravo podatkov. Podatke potrebujemo takoj, morajo pa podajati odsev dejanskega stanja. To se lahko realizira s celovitim informacijskim sistemom, ki vsebuje in obvladuje vse potrebne funkcije.

Poseben problem za management projektov so zaprti ali nepovezani projektni informacijski sistemi. Tako npr. neko programsko orodje za vodenje projektov z moduli planiranja rokov, stroškov, virov, optimizacije in kontroliranja (pri čemer je omogočeno vključevanje določenih podatkov iz obstoječih baz) sicer pogojuje delovanje projektnega informacijskega sistema, vendar ni tako povezano s poslovnim informacijskim sistemom, da lahko zagotovimo povezavo z obračuni projekta po stroškovnih mestih ali delovnih nalogah. Programsko orodje ne omogoča skupnega planiranja projektnega dela in rednega dela po operativnih planih poslovanja, prenosa podatkov za obračunavanje plač izvajalcev, ki delajo na projektih in hkrati na rednih delih itd. V tem primeru je potrebno zagotoviti razrešitve prenosa podatkov, kar praviloma (še) ne razrešuje tako projektni kot poslovni informacijski sistem. Obstajajo programske razrešitve, ki to omogočajo, a so dražje in zahtevajo obsežen projekt za

uvedbo in predvsem vključevanje projektnih pisarn oziroma podpor za zagotovitev delovanja takšnih informacijskih sistemov (Hauc 2002, 315).

Namen in cilji diplomskega dela

Vedno več podjetij in drugih organizacij pri svojem poslovanju uporablja projektni pristop, ki je eden od načinov za doseganje večje uspešnosti in s tem konkurenčne prednosti.

Izbrisano: svojem

Namen diplomske naloge je:

- ugotoviti stanje organiziranosti managementa projektov,
- ugotoviti zasnovo in uspešnost podpornih procesov pri managementu projektov v obravnavanem podjetju,
- glede na ugotovitve predlagati morebitne izboljšave.

Cilji diplomske naloge:

- v podjetju ugotoviti področja, na katerih se projekti najpogosteje pojavnjajo,
- analizirati projektno organiziranost strateškega managementa,
- ugotoviti stanje na področju podpornih procesov.

Izbrisano: objavljajo

Izbrisano: zasnovo

Izbrisano: e

Izbrisano: i

Razlog za izbiro teme diplomske naloge je zaznavanje nespodbudnega stanja managementa projektov v izbrani organizaciji. Glede na pridobljeno znanje med študijem in ozaveščenost o pomembnosti projektov za organizacijo smo se odločili, da podrobneje preučimo to tematiko in ugotovimo stanje managementa projektov v izbrani organizaciji.

Oblikovano: Označevanje in oblikovanje

Predvidene metode obravnavanja

Pri obravnavanju vsebine diplomske naloge bomo uporabili teoretično in empirično metodo za opisovanje in navajanje dejstev ter ugotovitev v izbrani organizaciji, ki zaposluje preko 2000 ljudi.

Izbrisano:

Pri teoretičnem delu si bomo pomagali s strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev, predvsem s področja splošnega in projektnega managementa.

V empiričnem delu bomo obdelali podatke, ki jih bomo zbrali s pomočjo intervjuja. Za doseg ciljev bomo, s pomočjo študije primera, ugotovili organizacijska področja na katerih se projektni način dela največ uporablja. V raziskavo bo vključenih petnajst vodij večjih organizacijskih enot v podjetju (storitve, prodaja, informatika, tehnična podpora, človeški viri), šest vodij večjih projektov, tri vodje podprojektov in šest članov projektnih skupin. Vodje organizacijskih enot bodo v raziskavo vključeni, saj se projekti deloma ali v celoti izvajajo v njihovi organizacijski enoti.

S pomočjo zbranih podatkov bomo analizirali tudi dejansko organizacijsko strukturo in organiziranost projektov v njej. Na osnovi odgovorov bomo z analitičnim pristopom

skušali ugotoviti dejansko stanje managementa projektov v izbrani organizaciji in obvladovanje njihovih najbolj pomembnih podpornih procesov (informacijsko-komunikacijska tehnologija).

V sodelovanju z zgoraj navedenimi sodelavci bomo poskušali dobiti odgovore na marsikatero vprašanje, ki nas zanima v zvezi z izvajanjem projektov v izbrani organizaciji.

Vsebino diplomske naloge bomo razdelili na tri dele. V uvodu nameravamo na kratko opisati pomembnost projektov za doseganje zastavljenih ciljev in uresničitev strategij, namen in cilje diplomske naloge ter razlog za izbrano temo. V drugem, teoretičnem delu, bomo opredelili pomen splošnega managementa, pomen projektov in projektne dela za podjetje ter opredelitev managementa projektov. V zadnjem, empiričnem delu, pa bomo na osnovi teoretičnih izhodišč opisali strategijo podjetja in projektno izvajanje strategij. Sledi raziskava o organiziranosti managementa projektov in podpornih procesov s poudarkom na informacijsko-komunikacijski tehnologiji. Na podlagi zbranih podatkov bomo interpretirali ugotovitve in izide raziskovanja ter v zaključku diplomske naloge predlagali morebitne izboljšave.

2 TEORETIČNI DEL

2.1 Opredelitev in pomen managementa

Management pomeni proces vodenja podjetja k izidom, lahko je tudi organ v podjetju, ki to opravlja oziroma so vsi managerji v podjetju. Izidi so doseženi cilji ter so osnova za uresničevanje interesov (koristi) udeležencev podjetja. Management vodi poslovanje podjetja za doseganje ciljev. Poslovanje se nanaša na preskrbovanje sredstev in ravnanje z njimi, zaposlovanje ljudi in njihovo usmerjanje k doseganju izidov, na uporabo sredstev ter angažiranje ljudi v procesih opravljanja dejavnosti za pridobivanje učinkov in za trženje učinkov na tržiščih z namenom pridobiti pozitivne izide (večje od zanje potrebnih vložkov). Voditi poslovanje je snovati, planirati, sklepati posle, organizirati dejavnosti, angažirati sredstva in ljudi, gospodariti s sredstvi ipd. Bistvo vodenja poslovanja je v odločanju o njem in v prevzemanju odgovornosti za posledice odločitev (Kralj 2003, 30).

Management je treba ločiti od upravljanja, ki je usmerjanje podjetja in nadziranje managementa v doseganju izidov s strani lastnikov podjetja oziroma tistih, ki imajo oblast nad podjetjem. Management ni upravljanje, vendar je dostikrat tesno povezan z upravljanjem, tako da moremo govoriti o upravljanju in managementu ter celo o upravljalno-managerski dejavnosti. Bistvo obeh dejavnosti je obvladovanje podjetja za doseganje dobrih izidov (Kralj 2003, 14).

Veliko strokovnjakov, ki se posvečajo preučevanju managementa, poudarja, da je management proizvod in temeljni kamen sodobne industrijske in postindustrijske družbe. Eden najbolj znanih teoretikov s področja managementa Peter F. Drucker povezuje silni razvoj ameriške družbe z aplikacijo »tehnologije« managementa na naslednjih področjih:

- pri ustanavljanju novih podjetij na področju storitvenih dejavnosti,
- pri malih podjetjih (ni dolgo od tega, ko so management povezovali z velikimi podjetji),
- na področju zdravstvenih storitev, izobraževanja itd.,
- na področju sistematičnega razvoja podjetniške inovativnosti (Drucker 1985, 39).

Danes nihče ne dvomi, da je management eden najpomembnejših dejavnikov uspešnega podjetja ali druge organizacije. Zato obstaja v razvitem svetu izredno zanimanje za področje managementa. Zanimanje za management se kaže v poplavi znanstvenih in strokovnih del, managerskih šol, tečajev in raznih drugih oblik

izobraževanja. Peter F. Drucker je pomembnost managementa opredelil z besedami, da je management »glavni vir razvitih držav in najpomembnejši vir nerazvitih«.

2.1.1 Funkcije managementa

Že Drucker je ugotavljal, da je manager podoben dirigentu simfoničnega orkestra. Z njegovim delom, vizijo in vodenjem, zazvenijo posamezni instrumenti in vsak zase povzročajo toliko hrupa kot celota glasbe. Razlika med dirigentom in managerjem je v tem, da je dirigent le izvajalec glasbe, manager pa skladatelj in izvajalec obenem. Managerjeva naloga je ustvariti celoto, ki je več kot vsota delov oziroma celota, ki bo dajala več kot vsota naporov vloženih vanjo (Drucker 1954, 341-342).

Urejanje zadev in odločanje v podjetju kot glavna naloga managementa

Urejanje zadev je prepoznavanje problemov, iskanje razrešitev, odločanje o razrešitvah, izvajanje in izvedba odločitev, tekoče spremljanje izidov in povratno informiranje. Zadeve so odprti problemi o katerih je treba odločiti. Odločanje je del urejanja zadev kot proces razreševanja problemov in izbira razrešitve, kar je odločitev. Odprte probleme je treba prepoznati z določitvijo želenih stanj (cilji kot ustvarjalni problem zadeve) ter jih primerjati z vsakokratnimi stanji (razlika do ciljev kot izvajalni problem zadeve).

Problemi in odločanje so v podjetju upravljalnega, managementskega in strokovno izvajalnega značaja, vendar je pretežni del procesov urejanja zadev in odločanja v podjetju naloga managementa. Odločevalci o podjetju so lastniki in managerji, v podjetju pa management in managerji pri izvrševanju ter strokovnjaki in drugi izvajalci ob izvedbi (Kralj 2003, 15).

Pri odločanju je treba upoštevati razumnost odločanja in tveganje, nikakor pa ne smemo zanemariti intuicijo, ker intuitivnega odločanja je največ v vrhu podjetja. Odločanje je treba organizirati in zagotoviti ustrezno informiranje, uporabljati ustvarjalne metode za odločanje in zasnovati poteke odločanja. Bistvo vodenja poslovanja je torej v odločanju o njem in v prevzemanju odgovornosti za posledice odločitev, ki so lahko ustvarjalne in zapletene.

V literaturi se naloge in vloge managerjev in managementa različno opredeljujejo. Naloge in vloge so sicer samo en vidik managerjeva dela. Med seboj so povezane in se včasih tudi prekrivajo. Osredinene so na cilje organizacije, kar pomeni osredinjenost na njene izide in kakovost poslovanja. Proces managementa je torej vodenje poslovanja podjetja ter vodenje ljudi v delu in poslovanju podjetja k doseganju izidov, tako je naloge managerjev mogoče zgoščeno opredeliti kot: snovanje in planiranje, organiziranje, vodenje ljudi in kontroliranje. Dodati je mogoče tudi neposredno vodenje

kot managersko izvrševanje. Tako je torej naloge managerjev mogoče obravnavati tudi v povezanosti KOMPI, ki je del interesne teorije o politiki podjetja in se nanaša na informiranje, planiranje, motiviranje, organiziranje, koordiniranje in kontroliranje. Pogostokrat se govori le o štirih temeljnih nalogah managerjev:

- *Planiranje* obsega oblikovanje usmeritev podjetja ali druge organizacije – prevrednotenje različnih možnosti, ki jih ima podjetje ob upoštevanju lastnih slabosti in na tej osnovi oblikovanje določene vizije razvoja. Planiranje ne obsega samo določanje ciljev, strategij in usmeritev, temveč tudi oblikovanje poslanstva podjetja, ki vsebuje temeljne navedbe o obstoju podjetja in o njegovem odnosu do družbenega okolja. Poleg oblikovanja celovite usmeritve podjetja moramo pri planiranju predvideti tudi poti za realizacijo postavljenih ciljev. S pomočjo modelov operativnega uresničevanja je treba razgraditi postavljene cilje v posamezne faze njihovega uresničevanja.
- *Organiziranje* vključuje oblikovanje oziroma usmerjanje oblikovanja organizacijskih oblik zahtevanim usmeritvam podjetja ali druge organizacije ob upoštevanju specifičnih danosti. Pri tem primerjamo našo postavljeno usmeritev in obstoječa delovna področja v organizaciji. Pri oblikovanju organizacije moramo upoštevati odstopanja. Poleg usmerjanja oblikovanja organizacijske oblike vključuje organiziranje tudi vse tiste organizacijske procese, na katere ima management največji vpliv. To so deligiranje, koordiniranje, komuniciranje itd.
- *Vodenje* kot proces managementa obsega uvajanje stilov in tehnik vodenja, s pomočjo katerih usmerjamo sodelavce k uresničevanju postavljenih usmeritev organizacije. Posebno pozornost je treba nameniti usklajevanju ciljev organizacije, izbrani organizacijski kulturi ter stilom in tehnikam vodenja.
- *Kontroliranje* obsega spremljanje uresničevanja in doseganja postavljenih usmeritev. Poleg nadzora nad doseganjem postavljenih ciljev, obsega kontrola tudi nenehno odkrivanje in odpravljanje težav, ki se pojavljajo. Po potrebi pa tudi ponovno definiranje postavljenih usmeritev in preprečevanje negativnih posledic. Management si mora neprestano zastavljati dve vprašanji: ali se giblje v začrtani smeri in kako izvršuje zastavljene obveznosti.

2.1.2 Ravni in področja delovanja managementa

Delitev na različne hierarhične ravni managementa je v prvi vrsti odvisna od velikosti podjetja ali druge organizacije. Velike organizacije imajo bolj razvite hierarhične strukture kot manjše. Torej, najpogostejša delitev je ločevanje managementa na osnovi hierarhičnega položaja in področja delovanja. Hierarhične ravni v podjetju ali

drugi organizaciji določajo vplivno raven delovanja managementa. V strokovni literaturi in tudi v praksi se management deli na:

- *Vršni management (Top management)*, ga sestavlja struktura (posameznik ali skupina) managerjev z odločujočim vplivom in odgovornostjo za poslovanje organizacije. Vsebina dela najvišjega managementa je skrb za oblikovanje vizije, poslanstva, strategije, zagotavljanja pogojev za implementacije sprejetih strateških usmeritev organizacije. Večino časa mora najvišje vodstvo organizacije nameniti proučevanju alternativnih možnosti nadaljnega razvoja organizacije in sprejemanju odločitev, ki imajo dolgoročne posledice za organizacijo.
- *Srednje vodstvo (Middle management)*, predstavljajo managerji poslovnih enot (divizij, podjetij) ali managerji posameznih poslovnih funkcij (npr. finančne). Njihove pristojnosti in odgovornosti so v veliki meri opredeljene z odgovornostjo za poslovanje enote, ki jo vodijo. To pomeni, da na osnovi usmeritve vršnega managementa organizacije sprejemajo poslovne odločitve za lastno poslovno enoto. Od stopnje decentralizacije v organizaciji je odvisno, koliko možnosti imajo za samostojno odločanje. V osnovi pa se njihove obveznosti nanašajo na zagotovitev maksimalne pretvorbe strateških usmeritev v vsakdanje poslovanje organizacije.
- *Prva linija managementa (Supervisory)*: sestavljajo jo oddelkovodje, delovodje, nadzorniki itd. Njihovo delo je predvsem neposredno operativno vodenje, izvajanje nalog. Poleg managerskih nalog je prva linija managementa tudi sama neposreden izvajalec operativnih del (Rozman 1998, 22).

Struktura nalog managementa je v prvi vrsti odvisna od hierarhične ravni. V praksi obstajajo različne modifikacije prikazane strukture. Število hierarhičnih ravni je odvisno od vrste dejavnikov, kot so npr.: velikost organizacije, vrsta proizvodnega programa, lokacijska razdrobljenost organizacije itd. Navedena delitev je le osnova za oblikovanje različnih modificiranih oblik.

Naloge vršnega managementa organizacije so: postavljanje osnovne razvojne usmeritve organizacije in nenehno preverjanje pravilnosti izbrane smeri ter zagotavljanje pogojev za njihovo uresničitev. Srednji management je zadolžen za uresničitev postavljene temeljne usmeritve in v okviru svojega področja dela oblikovati cilje ter njihovo doseganje. Najnižji nivo managementa je v pretežni meri obremenjen z neposrednim sodelovanjem pri oprativni izvedbi postavljenih nalog.

Na osnovi prikazane vsebinske razdelitve nalog managementa glede na hierarhično raven lahko zaključimo, da se vršni management ukvarja z razvojnimi nalogami, srednje vodstvo z nalogami pretvorbe usmeritev v prakso in najnižje vodstvo z operativnimi nalogami.

2.2 Opredelitev in pomen projektov

Projekti so enkratni procesi, ki takrat, ko se jim postavi končni cilj, pripravi izvajanja in ko je cilj dosežen z izidom procesa, prenehajo obstajati. Cilji teh enkratnih procesov so posebnega pomena in se z njimi običajno doseže nekaj povsem novega, kar prej sploh ni obstajalo. Za to imamo potrditev tudi v izidih velikih zgodovinskih projektov, kot so npr. Sueški prekop, Panamski prekop, izgradnja Eifflovega stolpa, izkrcanje v Normandiji med II. svetovno vojno, projekti vesoljskih plovil, plinovod Aljaska – ZDA itd. Organizacija teh enkratnih procesov – projektov se mora prilagoditi značilnostim teh procesov; to so njihova ciljna usmerjenost, sodobnost, edinstvenost in omejitve trajanja (Hauc 1982, 1-2).

V teoriji in praksi, še posebej na področju managementa in organizacije, so poznane številne opredelitve projektov.

V leksikonu Cankarjeve založbe (1998, 860) in v Slovarju tujk (Verbinc 1997, 577) je projekt opredeljen zelo poenostavljeno kot načrt oziroma osnutek (stroja ali zgradbe). V nekoliko širšem pomenu pa kot zamisel oziroma namera.

Pomen projekt ima lahko v praksi zelo različne pomene. Tako pomeni npr.:

- dokumentacijo, načrt, elaborat,
- tehnično ali drugo dokumentacijo,
- projektno dokumentacijo, kot npr. projekt za pridobitev gradbenega dovoljenja, projekt za razpis, projekt za izvedbo itd.,
- načrt postopka za izvedbo projektnega namena,
- objekt v pripravljalni fazi za gradnjo,
- objekt v gradnji,
- investicijo, naložbo,
- procesni cikel, ki se zaradi svoje značilnosti in pomembnosti izdva iz tekočega poslovanja oziroma tekoče proizvodnje in se posebej organizira,
- terminski plan neke zaključene akcije posebnega pomena,
- idejo, namero, pa čeprav še ni izvedena, itd. (Hauc 2002, 25).

2.2.1 Definicija projekta

Projekt je zaključen proces izvajanja določenih del – aktivnosti, ki so med seboj logično povezane za doseganje cilja projekta. S povezovanjem aktivnosti se postopoma uresniči objektni in namenski končni cilj projekta (Hauc 1982, 17).

Projekt je proces, ki je sestavljen iz povezanih in odvisnih aktivnosti, za katerimi stojijo ljudje in sredstva. Aktivnosti nas pripeljejo od enega do drugega vmesnega cilja in tako do končnega cilja. Glede na ta končni cilj, je projekt ciljno usmerjen in predvsem finančno ter časovno omejen, saj ima nek začetek in vnaprej določen datum

zaključka. Projekt mora biti vodljiv, kar zahteva organiziranje in vodenje izvajanja za ves čas trajanja. Organiziranje se mora prilagoditi vrsti projekta in organizacijski strukturi, v kateri se projekt izvaja. Projekt je enkraten, neponovljiv proces, ne glede na to za katero področje človekove dejavnosti gre.

Koristi projektov so npr. večja donosnost, razpoznavnost, izboljšave, višja kakovost in večja konkurenčnost. Po končanem projektu naj bi imeli več znanja in veščin, ker gre za sodelovanje z različnimi strokami (interdisciplinarnost) in tako pridobili izkušnje o delu z ljudmi, vodenju, planiranju, izvedbi, kontroliranju, motiviranju, kakovosti in o dobaviteljih. Med življenjskim ciklusom projekta managerji sprejemajo različne vrste odločitev, ki jim pomagajo ločiti pomembno od nepomembnega (Markič 2004, 13).

V teoriji o managementu projektov je veliko različnih definicij projekta, ki pa se v večini primerov med seboj ne izključujejo.

Projekt predstavlja samostojen, medsebojno povezan proces aktivnosti z opredeljenim končnim ciljem in časovnim okvirom (Kovač 1995, 149).

Projekt je specifičen in je sestavljen iz nalog, ki morajo biti ustrezno opravljene, ne glede na njihov obseg. To pomeni, da bodo naloge opravljene tako, da bo projekt zaključen kot celota (Meredith in Mantel 1995, 8).

Projekt lahko opredelimo kot enkratno, kompleksno, zaokroženo celoto, sestavljeno iz vrste aktivnosti, ki so povezane med seboj (Rusjan 1997, 127).

Kerzner obravnava projekt kot zbir aktivnosti in nalog, ki:

- ima določen cilj, ki je opredeljen v okviru specifikacij,
- ima opredeljen začetek in konec,
- ima omejen proračun,
- porablja vire (denar, ljudje, oprema ipd.) (Kerzner 1992, 2).

Projekt torej:

- vsebuje nove in neznane naloge,
- privede do spremembe v dnevnem delu ali pogojih ljudi,
- zahteva prave ljudi ob pravem času, ki imajo različna znanja in ponavadi ne delajo skupaj,
- ima strogo časovno omejenost (Hauc 2002, 26).

Če povzamemo vse avtorje skupaj, lahko rečemo, da je projekt enkratna, ciljno usmerjena dejavnost z določenim začetkom in zaključkom. Sestavljajo jo množica medsebojno odvisnih aktivnosti, omejuje pa čas, poslovne prvine in stroški. Čimbolj uspešno izvedbo projekta omogoča ciljno usmerjen proces, ki zajema planiranje,

organiziranje, vodenje in kontroliranje – ravnanje projekta oziroma management projektov.

2.2.2 Značilnosti projektov

Projekt ima naslednje značilnosti:

- ciljna usmerjenost; razlika med projektnimi cilji in cilji podjetja je časovna omejitev. Z dokončanjem projekta, s čimer so doseženi cilji projekta, se proces konča,
- časovna determiniranost; značilnost, ki jo lahko zasledimo v vseh definicijah projekta in je nedvomno eden osnovnih elementov za opredelitev projekta,
- enkratnost; značilnost, ki je ne smemo povezovati s posameznimi projektnimi aktivnostmi, temveč s celotnim projektom in z njegovim izvajanjem, ki vedno poteka med vplivom različnih dejavnikov,
- novost; značilnost, ki je povezana z določenimi projekti,
- kompleksnost; je značilnost, ki jo zelo težko opredelimo. Kompleksnost je bolj subjektivna zaznava in manj objektivno merilo,
- projektni finančni proračun; vsak projekt velikokrat nima neposredno določenega proračuna. Organizacijski projekti so primer, ko sredstva niso eksplicitno navedena. Vendar lahko za vsak projekt ugotovimo njegove stroške in proračun, vključno z organizacijskimi projekti,
- pravna in organizacijska pripadnost; značilnost, ki vključuje osnovne elemente projektnega načina dela (PMI – Project Management Institute 1996, 5-9).

Kot značilnost projekta lahko navedemo tudi konfliktnost, saj managerji projektov delujejo v mnogo konfliktnejšem poslovnem okolju kot ostali managerji. Projekt je organizacija znotraj organizacije in se s funkcijskimi oddelki bojuje za člane projektne skupine. Posamezni člani projektne skupine so odgovorni dvema vodjema (projektne in funkcijskemu), ki imata različne cilje in prioritete.

Konfliktnost se kaže tudi v nasprotju interesov udeležencev projekta – naročnika, podjetja, projektne skupine ipd.

2.2.3 Razlika med projektom in rednim delom

V večini organizacij je proces ohranjanja običajnih postopkov za dosego ciljev podjetja primarna odgovornost funkcijskega managementa. Vsebuje povezane aktivnosti za povečanje učinkovitosti, ki pri vsakodnevnom delu iščejo boljši način izvajanja nalog. Tradicionalen način izvajanja nalog sloni na navadah in delovnih postopkih, ki so se izoblikovali na podlagi preteklih izkušenj. V podjetjih in drugih organizacijah se projekti pojavljajo kot način organiziranja in izvajanja osnovne

dejavnosti ali kot metoda dela pri uresničevanju drugih dejavnosti, potrebnih za razvoj in uspešnost organizacije. Danes je projektni pristop stalnica na vseh področjih človekovega delovanja, v različnih oblikah je prisoten tako v gospodarstvu kot tudi v neprofitnih organizacijah, kot npr. zdravstvu, kulturi, športu, državni upravi, javnih zavodih ipd.

Projekt podpira organizacijo z alternativnim načinom doseganja izidov, kjer se delo izvaja izven meja funkcijskih oddelkov. Na projektu delajo ljudje iz različnih področij organizacije, celo iz različnih krajev države ali izven nje. To omogoča uporabo najprimernejših znanj, zbranih v vodeno delovno skupino, imenovano projektni tim. Prednost takega načina je v tem, da lahko pridemo do izidov, ki bi jih bilo v enem oddelku nemogoče doseči. Projekt lahko razumemo kot aktivnost izven normalnih postopkov (Young 1998, 15).

Turner se je še bolj podrobno lotil razlik med projekti in vsakodnevnimi rutinskimi aktivnostmi. Navedene so v *tabeli 2.1* (Turner 1993, 5).

Tabela 2.1 Razlika med projektom in rutinskimi aktivnostmi

Projekt	Redno delo
Enkratna izvedba	Ponavljajoča opravila
Končen	Nenehno izvajanje
Spremembe so revolucionarne	Spremembe so evolucijske
Nestabilnosti	Ravnovesje
Neuravnoteženi cilji	Uravnoteženi cilji
Začasni viri	Stalni viri
Turbulentno poslovno okolje	Nespremenljivo poslovno okolje
Pomembna je uspešnost	Pomembna je učinkovitost
Poudarjanje ciljev	Opravljanje zadanih nalog
Tveganje in negotovost	Izkušnje

Vir: Stare 1999, 32

Projekti vsebujejo tveganje. Ker člani tima nimajo podobnih predhodnih izkušenj (projekt je enkratni proces), ne morejo biti z gotovostjo prepričani, da bodo dosegli zadane cilje. Nasprotno imajo izvajalci rednega dela veliko izkušenj, zato so lahko bolj prepričani v uspešnost izvedbe. In zakaj se potem lotevamo nalog s projekti? Zato, ker se z izvajanjem rutinskih operacij dosega manjše koristi kot z izvajanjem projektov, pričakovana korist izvedbe projekta pa je običajno večja od stopnje tveganja.

2.2.4 Cilji projekta

Cilj projekta lahko označimo kot nek planiran izid, ki ga želimo doseči v nekem roku pri izvajanju projekta ali na koncu. Cilj projekta največkrat zajema časovno,

stroškovno in namensko komponento. Časovna komponenta predstavlja čas, v katerem mora biti projekt izveden. Stroškovna komponenta predstavlja proračun, v okviru katerega je potrebno projekt izpeljati. Namenska komponenta predstavlja naročnikove zahteve glede uporabe projekta (Hauc 2002, 28-30). Pred začetkom izvajanja projekta je treba natančno zasnovati cilje projekta, ki izhajajo iz identificiranih problemov in so odvisni od predlaganih pristopov razreševanja teh problemov ter od omejitev, ki jih postavi naročnik projekta.

Dosežki projekta se merijo po treh kriterijih:

1. ali je projekt izveden pravočasno ali predčasno?
2. ali je projekt izveden v okviru proračuna in
3. ali projekt ustreza dogovorjenim specifikacijam in zahtevam, ki jih je postavil kupec?

Ti trije kriteriji predstavljajo tri cilje projekta, ki so skupni vsem projektom. Dosežki in učinkovitost projekta ter projektnege managementa se tako merijo v stopnjah doseganja teh treh ciljev (Kerzner 1992, 5).

Za projektno delo je zelo pomembno razlikovanje med cilji in željami, kar ni vedno lahko. Obstaja splošna razlaga, da so želje širše in bolj ohlapno oblikovane kot cilji, ki naj bi bili bolj dosegljivi in natančno merljivi.

Ko določamo cilje projekta, moramo poskrbeti, da bodo cilji odražali kaj hočemo doseči. Učinkovitost in jasnost ciljev lahko analiziramo na več načinov. Predvsem je potreben razmislek o tem, kaj želimo doseči in kaj je končni izid projekta ter opredeliti cilj v obliki, ki jo zahteva naročnik.

Zelo pomembna je tudi delitev končnih ciljev na objektne in namenske cilje. Objektne končni cilj pomeni tiste končne izide ali proizvod projekta, s katerim so zagotovljeni vsi objekti za doseganje namenskega končnega cilja. Namenski končni cilj je tisti sklepni del projekta, ki ga določa njegov naročnik; zanj je to tudi končni izid ali učinek, ki izhaja iz strategije ali drugih razvojnih usmeritev in potreb (Hauc 2002, 50-51).

2.2.5 Faze projekta in življenjski cikel

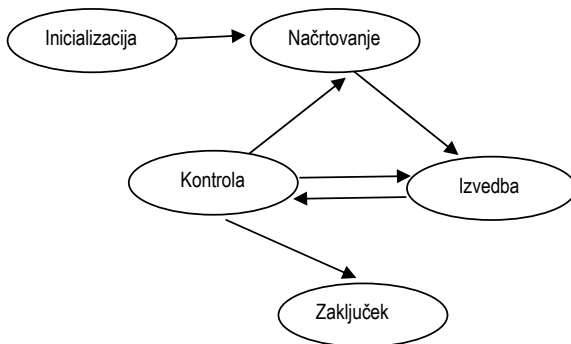
Kot smo že prej omenili, je ena od glavnih značilnosti projekta enkratnost, torej ni stalni proces, ampak ima svoj začetek in konec. Vmes poteka vrsta aktivnosti, katerih skupni cilj je izdelava zahtevanega proizvoda. Glede na vrsto aktivnosti in njihovo intenziteto, razdelimo življenjski cikel projekta na več faz. V literaturi zasledimo nekaj različnih modelov, ki se predvsem razlikujejo po podrobnosti delitve. Tako na primer

PMI (Project Management Institute) z metodologijo definira pet glavnih faz, ki jih medsebojno zaporedno poveže (PMI 1996, 27-35):

- Inicializacija – je faza, ki zazna potrebo po projektu in zagotovi, da se projekt začne. Faza inicializacije je pri grobi delitvi samostojen proces, katerega izid je začetek projekta oziroma naslednja faza projekta.
- Načrtovanje – zamišljanje izvedljive delovne sheme, po kateri naj projekt zagotovi poslovno potrebo, ki je sprožila projekt. Načrtovanje ima pri projektu veliko vlogo, saj je izid projekta edinstven proizvod. Obseg načrtovanja je sorazmeren z obsegom projekta in s številom informacij, ki so nam na voljo v fazi načrtovanja.
- Izvedba – če želimo uspešno izvesti planirano delo, moramo dobro usklajevati ljudi in razpoložljive vire. Faza izvedbe dobiva vhodne podatke iz faze načrtovanja in kontrolne faze, izide pa predaja fazi kontrole.
- Kontrola – je spremljanje napredovanja projekta in zagotavljanje, da so cilji projekta doseženi. Za ugotavljanje odstopanj od projektnega plana potrebuje projekt nenehno merjenje učinkovitosti izvedbe projekta. Spremljanje izvedbe in obravnavanje ugotovljenih odstopanj so del kontrolne faze. Ugotovljena odstopanja lahko sprožijo ponovno načrtovanje.
- Zaključek – predstavlja pregled izidov projekta in formalen zaključek projekta. Je zadnja faza projekta, ki sledi fazi kontrole, ko je v tej ugotovljeno, da so zaključene vse projektne aktivnosti in da so doseženi zastavljeni projektni cilji.

Sodelovanje med posameznimi fazami lahko prikažemo shematično s *sliko 2.1*, puščice nakazujejo tok podatkov in dokumentov med fazami.

Slika 2.1 Povezava med procesi v projektu



Vir: PMI (Project Management Institute) 1996, 35

Vsaka faza se sestoji iz vhodnih podatkov, orodij in tehnik ter izhodnih podatkov. Vhodni podatki so dokumenti, na podlagi katerih se v določeni fazi izvajajo ustrezne aktivnosti. Orodja in tehnike so mehanizmi kako vhodne podatke preoblikovati v izhodne, izhodni podatki pa predstavljajo izide določene faze. Faze projekta se med seboj tudi časovno prepletajo, kar pomeni, da časovne meje med njimi niso ostro ločene. Na začetku prevladuje faza inicializacije, nato je prevladujoča faza načrtovanja, sledi izvedba in na koncu zaključek. Faza kontrole v bistvu spremlja vse ostale faze, najbolj intenzivna pa je v fazi izvedbe.

Ker so projekti enkratni oziroma unikatni, vključujejo določeno stopnjo nezanesljivosti. Organizacije, ki izvajajo projekte, bodo te navadno razdelile na prej omenjene faze. S tem bodo omogočile boljši nadzor managementu nad projektom in prikazale povezave projekta z drugimi procesi, ki se izvajajo v organizaciji. Te projektne faze pa so znane kot življenjski cikel projekta. Opis življenjskega ciklusa projekta je lahko zelo posplošen ali zelo natančen. Natančni opisi življenjskega ciklusa imajo lahko številne obrazce, grafe in kontrolne liste, ki dajejo projektom strukturo. Ti natančni opisi predstavljajo metodologijo managementa projektov.

Večina opisov življenjskih ciklusov projekta ima skupne karakteristike:

- nivo stroškov in ostalih potrebnih virov sta na začetku nizka, proti koncu projekta se poveča in ob zaključku projekta strmo pade,
- verjetnost za uspešno dokončanje projekta je na začetku nizka, medtem ko sta nepredvidljivost in tveganje visoka. Ko gre projekt proti koncu, se to razmerje vedno bolj obrača,
- možnost ključnih udeležencev projekta, da vplivajo na končne karakteristike projekta in njegove stroške, je največja v začetnih fazah projekta in progresivno pada s prehajanjem projekta v naslednje faze (PMI – Project management Institute 1996, 11-12).

2.3 Opredelitev managementa projektov

Že pri opredelitvi splošnega managementa smo citirali Druckerja, ki pravi, da so managerji kot dirigenti. Pri managementu projektov ni nujno, da znajo igrati na vse inštrumente, morajo pa skrbeti za to, da z enakimi notami vsi igrajo isto melodijo. Če kakšna struna morda počí, mora imeti manager projektov sposobnost takojšnjega prilagajanja in spreminjanja razmer. Problem mora razrešiti hitro in tako dobro, da nihče od poslušalcev ne ve oziroma zazna, da se je kaj zgodilo. Sposobnosti hitrega prilagajanja in razvoja je tisto, kar morajo managerji projektov obvladati, da lahko povečajo učinkovitost organizacij.

Management projektov je posebna oblika obvladovanja, ki predstavlja projektni pristop k procesu. Upravljanje in management projektov je znano pod skupnim angleškim nazivom »project management«. Gre za zasnovo managementa in upravljanja, za katerega je značilno, da se za čas trajanja projekta odredi centralna odgovornost za izvedbo projekta, ki se formalizira in organizira v obliki projektne organiziranosti. Definicija managementa projektov izhaja iz definicije projekta. Najenostavneje ga opišemo kot usklajevanje ljudi in razmerij med njimi za učinkovito doseganje cilja projekta.

V novejši zgodovini se je projektno delo najprej uveljavilo v prvi polovici dvajsetega stoletja pri gradnji večjih objektov (npr. jezovi, mostovi, ceste, ladje ipd.) in v vojaški industriji pri razvoju novih orožij. Vzporedno so se razvijale tudi metode managementa projektov, ki so jih kmalu začeli uporabljati v ostalih panogah, predvsem v npr. avtomobilski, letalski, elektronski, farmacevtski industriji, pri razvoju novih izdelkov. V zadnjih desetletjih so se projekti razširili tudi na ostala področja, kot so npr. storitveno in javno upravo. V sodobnih mrežnih organizacijah, postaja projektno delo nasploh prevladujoče (Semolič 2001, 23).

Enkratni poslovni procesi potekajo v večini organizacij, bodisi da gre za izvajanje glavne dejavnosti ali za uresničitev procesov razvoja in prilagajanja organizaciji. Te enkratne poslovne procese poimenujemo projekti, definicija managementa projektov pa izhaja iz njihove definicije (glej poglavje 2.2.1 Definicija projekta). Najenostavneje ga opišemo kot usklajevanje ljudi in razmerij med njimi za učinkovito doseganje cilja projekta. Združenje IPMA definira management projektov kot planiranje, organiziranje, nadzorovanje in kontroliranje vseh vidikov projekta ter motiviranje vseh vpletenih za varno doseganje ciljev v vnaprej predvidenem času in stroških ter skladno s predvideno kakovostjo (Caupin et al. 1999, 23).

Management projektov obsega uporabo znanj, veščin, orodij in tehnik pri vodenju projektnih aktivnosti z namenom zadovoljiti naročnikove potrebe. Uspešen manager projektov mora poiskati ravnotežje med obsegom projekta, časovnimi roki, stroški in

kakovostjo. Roki, stroški in kakovost tvorijo tako imenovani projektni trikotnik, z vsako od količin v ogliščih trikotnika. Sprememba ene od količin nujno pogojuje tudi spremembe preostalih dveh (PMI – Project Management Institute 2000, 6).

Management projektov ni samostojna znanstvena disciplina, ampak uporabna znanost, ki se napaja predvsem iz poslovnih ved in različnih znanosti. Pri managementu projektov se prekrivajo znanja treh glavnih področij: splošnega managementa, managementa projektov in aplikativna znanja. Aplikativna znanja so znanja, značilna za področje, kjer projekt poteka.

2.3.1 Funkcije managementa projektov

V managementu projektov so zastopane vse funkcije splošnega managementa, le da dobijo v luči projektov nekoliko drugačno obliko. Tudi management projektov lahko namreč opredelimo kot povezanost usklajevanja, odločanja in delegiranja ali kot ciljno usmerjen proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Usklajevanje teh aktivnosti ima za uspešnost projekta ključno vlogo, saj projekt sestavlja množica medsebojno povezanih aktivnosti, zato je v veliki meri prav od njihove učinkovite uskladitve v projektu odvisna tudi njegova uspešnost.

Projekt je praviloma časovno omejen, zato je treba aktivnosti, ob upoštevanju možnih in potrebnih povezav med njimi, uskladiti tako, da ga bomo lahko zaključili v zahtevanem roku. Pri usklajevanju projektnih aktivnosti moramo poleg časovnega kriterija upoštevati tudi druge dejavnike (npr. zaposlene, potrebna delovna sredstva in stroške projekta).

Izhodišče za usklajevanje aktivnosti je odvisno od tega, kateri element je določen kot prednost. Pri zahtevanem trajanju projekta določamo roke za izvedbo aktivnosti tako, da bo obseg zaposlenih in delovnih sredstev v projektu čim manjši oziroma čim bolj izkoriščen, kar bo omogočilo, da bodo stroški projekta čim nižji. Izvedba posameznih aktivnosti projekta zahteva sodelovanje in povezovanje strokovnjakov ali skupin strokovnjakov z različnih področij iz različnih enot organizacije. Združujemo jih v izvajalne time, v katerih so komunikacije vsestranske, odnosi pa nehierarhični.

Glede na to, da v projektu sodelujejo različni strokovnjaki, ki vsak na svojem področju vedo več kot ve manager projekta, management projektov zajema predvsem vodenje timov in usklajevanje dela njihovih članov.

Management projektov je torej sklop faz, s katerimi izpeljemo projekt od njegovega začetka do zelenega konca. Uspešnost managementa projektov je odvisna od planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja:

- Planiranje projekta je celovito načrtovanje vseh aktivnosti ter usklajevanje teh ob upoštevanju njihove povezanosti, trajanja, zaposlenih in stroškov. Planiranje

izvedbe projekta naj omogoči uskladitev aktivnosti tako, da je čas trajanja projekta čim krajši, potrebno število zaposlenih in potreben obseg sredstev pa čim nižja. Planiranje izvedbe projekta omogoči, da se že pred pričetkom projekta določijo potrebne aktivnosti in razjasnijo problemi v zvezi z njihovo izvedbo in medsebojno povezanostjo. Posamezniki, ki sodelujejo v projektu, si pogosto različno predstavljajo potek in povezave tako svojih kot drugih aktivnosti, zato mora planiranje omogočiti uskladitev različnih pogledov, pri čemer se morajo upoštevati cilji celotnega projekta. Posamezne aktivnosti morajo biti opredeljene z opisom in zaporedjem izvajanja, trajanjem, potrebnimi izvajalci in njihovo odgovornostjo.

- Organiziranje projekta je načrtovanje organizacijske strukture projekta in določanje razmerij med udeleženci projekta. Organizacijska struktura mora biti prilagojena projektному delu, obenem pa mora omogočati učinkovito povezanost z organizacijo, v katerem se izvaja projekt. Delegiranje nalog, odgovornosti in avtoritete timom, nosilcem aktivnosti ter drugim skupinam in posameznikom, ki sodelujejo v projektu, mora ustrezati določenemu projektu.
- Vodenje projekta vključuje pridobivanje, spodbujanje, sporazumevanje in vodenje izvajalcev. Projektni tim mora s svojim znanjem in sposobnostmi pokrivati vsa strokovna področja, ki jih aktivnosti projekta zahtevajo za svojo izvedbo, zato so vanj vključeni strokovnjaki z različnih področij, ki morajo, kljub različnim osebnostnim lastnostim, biti sposobni za timsko delo. Manager projekta mora sodelujoče v projektu ustrezno voditi, poskrbeti mora tudi za učinkovito komuniciranje med njimi in motiviranje, ki jih bo spodbudilo k odgovornemu delu.
- Kontroliranje projekta omogoča ugotavljanje vsebinskega, terminskega in organizacijskega odstopanja dejanske izvedbe od planirane. V primeru, da se pojavijo odstopanja, je treba ugotoviti vzroke zanje ter sprejeti odločitve, ki bodo izvedbo posameznih aktivnosti in projekta kot celote uskladile s planirano, ali jih spremeniti, če njihova uskladitev ni mogoča.

2.3.2 Planiranje projekta

Vsak projekt je sestavljen iz nalog, ki se izvajajo posebej samo za potrebe projekta izven rednih delovnih obveznosti, zato je uspeh projekta v veliki meri odvisen od planiranja.

Planiranje je proces, v katerem je potrebno določiti vse aktivnosti, ki jih je potrebno opraviti na projektu. Planiranje je sestavljeno iz več podprocesov. Sem spadajo procesi, ki jih je potrebno izvajati vsakokrat v enakem vrstnem redu (npr. aktivnosti morajo biti najprej definirane, šele nato jih lahko časovno in stroškovno opredelimo). Ti procesi se lahko ponavljajo tekom projekta v vsaki ali le posamezni fazi projekta in so:

- definiranje področja delovanja projekta,
- delitev večjih delov projekta na podprojekte za lažje obvladovanje,
- določitev vseh aktivnosti, ki jih je potrebno opraviti za doseg ciljev projekta,
- identificiranje medsebojnih odvisnosti med aktivnostmi,
- ocenitev trajanja aktivnosti,
- terminski plan aktivnosti,
- zagotavljanje potrebnih virov za izvedbo aktivnosti,
- ocenitev stroškov, ki bodo nastali s projektom,
- določanje proračuna posameznim aktivnostim (PMI – Project Management Institute 1996, 30-32).

Če se pojavijo problemi v času izvajanja projekta, je prvi razlog najverjetneje slabo planiranje projekta. Primarna funkcija planiranja je, da služi kot zemljevid, ki kaže pot projekta od začetka do konca. Plan mora vsebovati dovolj informacij, da lahko management projekta vedno vidi, kaj je še potrebno narediti, kdaj, s katerimi viri, kdo bo izvedel potrebne aktivnosti in kakšne so zahtevane specifikacije, ki jih je potrebno doseči z izidom aktivnosti.

Projektalni plan naj bi vseboval devet elementov:

- povzetek projekta,
- cilje projekta,
- tehnološke in organizacijske opise aktivnosti,
- pogodbene dogovore,
- urnik aktivnosti,
- proračun projekta,
- potrebe po človeških virih,
- metode za ocenjevanje projekta
- priprave za odpravljanje potencialnih težav (Kerzner 1992, 55-61).

Najpomembnejši del projektnega plana je ureditev razporeda aktivnosti, ki ga je potrebno izdelati v treh korakih. Najprej je potrebno določiti vse aktivnosti, ki jih je potrebno opraviti za doseg projektne ciljeve, sledi določitev trajanja aktivnosti in opredelitev odvisnosti med aktivnostmi ter potrebnega vrstnega reda izvajanja. Na koncu je še potrebno določiti človeške vire, material, opremo in proračun, ki je potreben za izvedbo teh aktivnosti.

Izdelava plana projekta je ena izmed najpomembnejših nalog managerja projekta, saj je brez dobrega plana projekt nemogoče uspešno izpeljati. Plan projekta vsebuje vse aktivnosti, ki jih je potrebno izvesti (Kerzner 1992, 55-61):

- predviden proračun za vsako aktivnost in za celoten projekt,

- terminski plan izvajanja aktivnosti,
- odgovorne osebe za določeno aktivnost,
- planiranje kakovosti,
- komuniciranje,
- analizo tveganj in
- možne razrešitve za zmanjšanje tveganj.

2.3.3 Vodenje projekta

Kot smo že prej omenili je projektno vodenje planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje virov organizacije za relativno kratkoročne cilje, ki so bili določeni, da bi dosegli druge dolgoročne cilje.

Projektno vodenje uporablja sistemski pristop k vodenju s tem, da se poslovno-funkcijsko osebje (vertikalna hierarhija) dodeli posameznemu projektu (horizontalna hierarhija) (Kerzner 1992, 4).

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

Tehnike projektnega vodenja izvirajo iz vojske, kjer so se že v preteklosti srečevali z več pomembnimi nalogami, ki jih niso mogli razrešiti v tradicionalnih organizacijskih strukturah. Ko so videli uspešne modele iz vojske, so tudi na drugih področjih (zasebnem in industrijskem sektorju, javnih službah in drugih organizacijah) začeli uporabljati projektno vodenje za izboljšanje njihove učinkovitosti (Meredith in Mantel 1995, 1).

Projektno vodenje je uspešno, kadar doseže cilje projekta:

- v predvidenem času in pravem časovnem obdobju,
- v okviru predvidenih stroškov,
- s pričakovanimi tehnikami,
- z uspešno uporabo dodeljenih virov,
- z minimalnimi odstopanji (Kerzner 1992, 6) .

Projektni vodja je oseba, ki je odgovorna za planiranje, izvedbo in dokončanje projekta. Pri svojem delu je odgovoren celotni organizaciji za ohranitev sredstev, pravočasno in točno informiranje o projektu in za skrbno vodenje projekta, projektu za

ohranitev njegove integritete kljub mešanju različnih interesov in članom projektne tima, ki jim mora pomagati, da se po zaključku projekta lahko vključijo nazaj v svoja poslovno-funkcijska področja ali na nove projekte (Meredith in Mantel 1995, 112-113).

Če želi doseči cilje projekta, mora projektni vodja:

- pridobiti zadostne vire, pri čemer mora paziti na to, kdaj jih časovno gledano potrebuje na projektu, kdaj bo poznal njihove podrobne specifikacije, kako hitro jih bo lahko dobil, koliko ga bodo stali – na tem področju prihaja v stalen konflikt s poslovno-funkcijskimi vodji, ki imajo formalne pristojnosti nad viri,
- pridobiti in motivirati osebje, pri čemer si mora večino ljudi »izposoditi« od poslovno-funkcijskih oddelkov in se ponovno pogajati s poslovno-funkcijskimi vodji. Motiviranje ljudi je kljub »bleščečemu« projektu lahko težavno, saj poslovno-funkcijski vodje obdržijo formalno avtoriteto nad karierami članov projektne timov,
- odstranjevati ovire, ker na vsakem projektu skozi celoten življenjski cikel prihaja do številnih problemov. Najbolje se učimo na napakah, zato je izkušnje vodij projektov dobro sistematično zbirati,
- poiskati pravo ravnotežje med cilji projekta, stroški, roki in kakovostjo, med napredovanjem projekta in procesom, to je med tehničnimi in vodstvenimi funkcijami,
- soočiti se s strahom pred neuspehom in tveganjem zanj, saj je možen tako na standardnih, predvidljivih projektih, kjer se pojavi predvsem zaradi neustreznega reagiranja na odmike od planov, kot tudi na težavnih, edinstvenih projektih, predvsem zaradi slabe definicije namena in zahtev projekta. Projektne vodje mora na to gledati pozitivno in to prenesti tudi na člane projektne tima,
- biti v stikih z vsemi zainteresiranimi strankami, predvsem je potrebna močna podpora vršnega posloводства organizacije,
- biti dober pogajalec (Meredith in Mantel 1995, 119-128).

Delo projektne vodje zahteva posebna znanja in spretnosti, vendar je investiranje v ljudi na tem področju, v primerjavi s poslovno-funkcijskimi vodji, pogostokrat zapostavljeno. Kerzner (1992, 181) navaja, da mora projektne vodje, da bi dosegel predvidene izide, imeti odnose z:

- ljudmi, ki jih vodi,
- nalogami, ki naj bi bile opravljene,
- razpoložljivimi orodji,
- organizacijsko strukturo,
- organizacijskim okoljem, vključno s skupnostjo odjemalcev.

Zato je po njegovem mnenju za uspešno izvedbo projekta potrebnih devet veščin:

- sposobnost planiranja; izkušnje, pogajanja za vire, metode planiranja,
- sposobnost organiziranja; definiranje odnosov v timu, način poročanja, odgovornost,
- sposobnost vodenja; izkušnje, iniciativa, karizma, prepričljivost,
- sposobnost grajenja tima; komunikativnost, pripadnost projektu, interes za individualno rast članov tima,
- sposobnost razreševanja konfliktov; razumevanje organizacije in vedenja, zmožnost pogajanja,
- urejenost, ki je potrebna za izvajanje administracije; predračunavanje, pripravo terminskega načrta, zapisniki sestankov,
- tehnična usposobljenost; razumevanje tehnologije, specifičnih trgov, odnosov med tehnologijami,
- podpora poslovodstva; njegova kredibilnost, pripisovanje pomembnosti njegovemu projektu, dostopnost poslovodstva,
- sposobnost razporejanja virov; priprava poslovnika projekta (Kerzner 1992, 182-188).

Največja težava projektne vodje je v tem, ker se vedno nahaja nekje vmes, med poslovodstvom družbe in strokovnjaki. S poslovodstvom se pogovarja o predračunih, terminskih planih in politiki organizacije, medtem ko se s strokovnjaki pogovarja o tehničnih in razvojnih problemih projekta. Avtorja Meredith in Mantel (1995, 128-130) ne glede na zgoraj navedene zaželenosti projektne vodja menita, da pri izbiri projektne vodje ni potrebno iskati idealnih značilnosti, temveč osebo, ki bo opravila svojo nalogo uspešno. Ta oseba mora imeti ustrezno kredibilnost (tehnično in administrativno), občutljivost (za medosebne konflikte med člani projektne tima, ki jih mora nemudoma razrešiti, in za tehnične probleme), smisel za vodenje in dobro prenašanje stresnih situacij.

Vlogo projektne vodje najlažje opišemo, če jo primerjamo z vlogo poslovno-funkcijskega vodje, ki ima poglobljeno znanje o posameznem poslovno-funkcijskem področju. Projektni vodja ima nekaj znanja iz različnih področjih, ki jih mora pokrivati, a mnogo manj znanja o posameznem področju kot poslovno-funkcijski vodja.

Tabela 2.2 Primerjava značilnosti poslovno-funkcijskega in projektne vodje

Poslovno-funkcijski vodja	Projektni vodja
Specialist	Generalist
Zagotavlja vire za projekt	Skrbi za doseganje ciljev projekta
Ima analitičen pristop	Ima sistemski pristop

Je odgovoren za izpolnjevanje nalog	Opređeljuje vloge in odgovornosti sodelujočih na projektu
Je tehnični nadzornik dela v oddelku	Je koordinator dela na projektu
Je odgovoren za postavljanje prioritet zaposlenim	Dodeljuje naloge
Zagotovi dovolj časa zaposlenim za delovanje na projektu	Spremlja in kontrolira napredovanje projekta

Vir: Meredith in Mantel 1995, 110-111

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

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

Vodja projekta mora pri projektnemu timu uporabiti drugačen pristop od klasičnega vodje, saj je projektni tim mešanica specialistov, ki se spreminja glede na namen projekta. Kako naj bodo stvari narejene, morajo povedati člani projektnega tima, projektni vodja pa jim mora razložiti, zakaj posamezne stvari počnejo. Vsak projekt ima predviden konec in zato je projektni tim oblikovan le začasno, za doseganje določenega cilja, kar povzroča vnaprejšnji strah pri članih projektnega tima. Vodja projekta se mora zavedati, da so specialisti vedno nagnjeni k popolnosti, on pa si mora prizadevati za kompromis, če želi doseči cilje projekta. Pri tem mora stalno poudarjati pomembnost doseganja rokov. Precej časa mora vodja projekta porabiti za ustrezno komuniciranje s člani svojega tima, saj jih mora ustrezno informirati o poteku projekta, če želi, da bodo delali za projekt. Člani projektnega tima so pogosto zaskrbljeni, kakšne bodo njihove naslednje naloge v organizaciji, ko bo projekt končan. Vodja projekta jih mora toliko

pomiriti, da zaradi teh razmišljanj ni moteno njihovo sprotno delo na projektu. Projektni timi se po različnih projektih zelo razlikujejo, zato mora pred oblikovanjem projektnega tima vodja projekta ugotoviti koliko, kdaj in kako usposobljene ljudi potrebuje ter jih preko pogajanj s poslovno-funkcijskimi vodji pridobiti za svoj projekt.

Dobri člani projektnih timov imajo podobne značilnosti in sicer:

- visoko strokovno usposobljenost in sposobnost,
- smisel za politiko organizacije,
- močno orientiranost na probleme,
- močno orientiranost na cilje,
- visoko samozavest (Meredith in Mantel 1995, 122).

2.3.4 Konflikti pri projektnemu delu

Konflikti so v projektnih timih nekaj naravnega in ena ključnih nalog managerja projektov je, da konflikte pravočasno in učinkovito razrešuje. S tem se njegova zahtevnost vodenja še povečuje, saj mora razreševati vrsto konfliktov, ki se ob delu, ki ni organizirano projektno, ne pojavljajo. Zavedati se mora, da je vodenje ljudi pri projektu drugačno kot vodenje ljudi v poslovno-funkcijski organizaciji. Ljudje, ki sodelujejo pri projektih, so in morajo biti bolj samostojni pri opravljanju svojih aktivnosti. Delo pri projektih zahteva od članov večjo kreativnost pri izvajanju aktivnosti. Kreativne in samostojne ljudi nenazadnje motivirajo drugi dejavniki kot ljudi, ki opravljajo svoje aktivnosti v poslovno-funkcijski organizaciji, ki zahteva rutino. Vse posebnosti projektnega dela mora manager projekta upoštevati, da lahko opravlja vodenje, ki bo pripeljalo do končnega uspeha nekega projekta.

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

Na projektu se konflikti najpogosteje pojavljajo pri:

- pripravi cilja in smotra projekta – zato je koristno pripraviti pisno zavezo – sporazum med vodjem projekta, vršnim poslovodstvom in poslovno-funkcijskimi vodji, ki dajejo na razpolago vire. S tem se navedeni sporazumejo, da so na isti strani in imajo skupen cilj, ki ga podpirajo.
- razpoložljivosti človeških virov in opreme, stroških, tehničnih mnenjih, prioritetah, urnikih, odgovornostih in medosebnih konfliktih. Večina vodij ugotavlja, da se konfliktom najlažje izognejo z vnaprejšnjo opredelitvijo prioritet (Kerzner 1992, 412).

- odnosih s podizvajalci; na tem področju so potrebne kar največje pogajalske spretnosti, saj so cilji naročnika dobiti dobrine po najnižjih možnih stroških v najkrajšem možnem času, cilji npr. podizvajalca pa proizvodnja dobrin z največjim dobičkom in najmanjšimi napori. Taki nasprotni interesi že sami po sebi spodbujajo nezaupanje in dvom. Zato je koristno izvesti zasnovo »partnerstva«, ki pogodbeno razmerja poskuša spremeniti v kooperativni projektni tim s skupnimi cilji in z vpeljanimi postopki za razreševanje nesoglasij.
- vodenju sprememb na projektu glede njegovih ciljev in prioritet, potem ko projekt že teče. Ne glede na to, kako natančno se je projekt planiralo, bo pred dokončanjem skoraj gotovo prišlo do sprememb. Do sprememb prihaja zaradi napak pri pripravi planov, zaradi novih zahtev uporabnikov oziroma naročnikov ali pa zaradi spremembe predpisov. Vsake spremembe povzročijo nelagodje med zainteresiranimi strankami pri projektu in se je z njimi potrebno ponovno pogajati (Meredith in Mantel 1995, 254-256).

Gledano skozi projektni življenjski cikel opazimo naslednje:

- v fazi zasnove projekta prihaja do konfliktov zaradi strašne zmede pri zasnovi projekta, saj skoraj o ničemer ni ničesar znanega. Zato je koristno natančno opredeliti tehnične zahteve projekta do take ravni, da je omogočeno planiranje, vršni management mora jasno nameniti vire projektu, potrebno je opredeliti prioritete in opredeliti organizacijsko strukturo projekta,
- v začetni fazi izvedbe projekta se pojavlja največ konfliktov in sicer največ glede prioritet projekta, terminskih planov in administrativnih postopkov. Prihaja tudi do hudih konfliktov med projektnimi in poslovno-funkcijskimi vodji.
- V fazi izvedbe so glavni vir konfliktov terminski plani, saj se že kažejo zamude na posameznih delih na projektu.
- V zaključni fazi projekta so ponovno glavni vir konfliktov terminski plani in z njimi povezane zamude, katerih posledice so zdaj tudi najbolj občutne. Zanimivo je, da prekoračitev stroškov in medosebni konflikti niso glavni vir konfliktov v tej fazi (Meredith in Mantel 1995, 261-264).

2.3.5 Organizacijska struktura projekta

Projekti so ponavadi del večje organizacije. Četudi je projekt organizacija (skupna vlaganja-joint venture, soizvajalske organizacije itd.), še vedno vplivajo na management projektov krovne organizacije. Organizacijska struktura krovne organizacije je ključnega pomena pri razporeditvi virov, ki jih projekt potrebuje za izvajanje. Močan

vpliv na management projektov ima tudi stil vodenja in organizacijska kultura krovnega podjetja (PMI – Project Management Institute 1996, 17-18).

S projektno organizacijo razumemo organizacijsko strukturo za vodenje in izvajanje projekta v okviru obstoječe organiziranosti podjetja ali druge organizacije. Vključena je v celovito organizacijsko strukturo z namenom, da se zagotovijo vse zmogljivosti za izvajanje projektov. Namen projektne organiziranosti je kombiniranje zadostnih zmogljivosti, ki jih zahteva izvedba projekta, da so uspešno doseženi njegovi cilji. Projektno organiziranost vzpostavljamo za vodenje in izvajanje projekta, torej za čas njegovega poteka (Hauc 2002, 265).

Vrste projektne organiziranosti po Meredith in Mantel:

Projektno- funkcijska struktura organiziranosti

Pri funkcijsko organiziranih projektih je projekt dodeljen funkcijski enoti, ki ima največji interes za uspeh projekta ali lahko največ pripomore k uspehu.

Prednosti in pomanjkljivosti projektno-funkcijske organiziranosti so:

- Prednosti; fleksibilnost pri kadrovanju, strokovnjaki niso odtujeni od svojih kolegov v funkcijski enoti, omogočena je kontinuiteta dela v tehnološkem, administrativnem in proceduralnem smislu.
- Pomanjkljivosti; projekt ni v središču aktivnosti in pozornosti, manjka celosten pristop k projektu, problem koordinacije in nizka motivacija (2000, 143-144).

Čista projektna struktura organiziranosti

Čista projektna struktura organiziranosti je značilna pri projektih, ki so samostojna organizacijska enota in obstaja do zaključka projekta. Predstavlja popolno nasprotje predhodno opisane organizacijske oblike. V tem primeru so vsi sodelavci projekta podrejeni izključno managerju projekta. Zaposleni v krovnem podjetju so za čas projekta razporejeni v projektni tim in se po zaključku projekta vrnejo na svoja prejšnja delovna mesta oziroma se vključijo v nov projektni tim.

Prednosti in pomanjkljivosti čiste projektne strukture organiziranosti so:

- Prednosti; polna avtoriteta managerja projekta, neposredna odgovornost zaposlenih, velika predanost in motivacija, specifična znanja projektnega tima, omogočeno je hitro odločanje, fleksibilnost organiziranosti in celostni pristop k projektu.
- Pomanjkljivosti; možnost nastanka prekomernega zaposlovanja, neodvisnost projekta od funkcijskih enot lahko povzroča pomanjkljivosti pri tehnološko zahtevnejših projektih, strokovnjaki so ločeni od baze znanja funkcijske enote,

možnost nastanka tekmovalnosti s funkcijskimi enotami in negotova prihodnost projektnega tima po končanju projekta (Meredith in Mantel 2000, 145-147).

Projektno-matrična struktura organiziranosti

Ta struktura predstavlja povezavo med čisto projektno organiziranostjo na eni strani in funkcijsko organiziranostjo na drugi. Poznamo tri vrste projektno-matrične organiziranosti: šibko, srednjo in močno. Šibka je bližje funkcijski, močna pa projektni organizacijski strukturi. Slednja je najprimernejša za organizacije, ki opravljajo večjo število manjših projektov. Ta oblika združuje znanje večjega števila strokovnjakov v interdisciplinirano povezan projektni tim. Glavni problem te organiziranosti je dvojna odgovornost.

Prednosti in pomanjkljivosti projektno-matrične organiziranosti so:

- Prednosti; celostna obravnava projekta, odgovornost na projektne managerju, dostopnost do tehnoloških znanj v funkcijskih enotah, manjši kader, gotova prihodnost projektnega tima, fleksibilnost in dobra izravnava zmogljivosti znotraj organizacije.
- Pomanjkljivosti; razdeljena avtoriteta, borba za sredstva znotraj organizacije, nejasna meja med odločitvami managerja projekta in managerja funkcijske enote (Meredith in Mantel 2000, 147-152).

3 EMPIRIČNI DEL

3.1 Opredelitev strategije

Strategija je skupno ime za način doseganja ciljev. Skupno ime za cilje in za doseganje ciljev pa politika organizacije. Smoter ali cilj je namera, ki terja udejanjanje – *strategijo*. Strategija obsega dejavnosti za doseganje ciljev, urejenost za doseganje ciljev in sredstva za doseganje ciljev organizacije (Biloslavo in Tavčar 2004, 15).

Strategijo lahko opredelimo kot oblikovano smer razvoja organizacije, ki opredeljuje dolgoročne usmeritve organizacije. Je določen program, ki definira smer za doseganje dolgoročnih ciljev organizacije ob upoštevanju medsebojne povezanosti organizacije in okolja (Kovač 1995, 53).

V današnjem dinamičnem poslovnem svetu je pomembnost priprave in izvedbe strategije razvoja organizacije bistvena in predstavlja za management vse težje obvladljiv proces. Strategija določa trend poslovanja posamezne organizacije. Obsega poslanstvo, vizijo ter kratkoročne in dolgoročne cilje. Zajema tudi opredelitev konkurenčnih prednosti, ki določeno organizacijo razlikujejo od ostalih. Če strategija družbe ni jasno opredeljena, potem tudi ni elementov, na osnovi katerih bi lahko njen management sprejemal poslovne odločitve.

3.1.1 Projektno izvajanje strategij

Za realizacijo strategij uporablja podjetje ali druga organizacija različna orodja, med katerimi je tudi projektni pristop. Priprava in izvedba strategije razvoja podjetja ali druge organizacije predstavlja za management vse težje obvladljiv proces. Pri tem gre za povezanost projektnega in strateškega managementa, kjer se strategije pretvorijo v posamezne projekte.

Sestavni del strategije sta tudi akcijski plan in pregled potrebnih dejavnosti za njeno realizacijo. To pomeni, da pri poslovnih strategijah ne opredelimo samo ciljev, določimo smeri in poti za doseganje izbranih ciljev, temveč s pomočjo oblikovanih programov in projektov podrobneje operacionaliziramo izdelano strategijo. Že priprava strategije je zelo zahtevno delo, ki zahteva veliko ustvarjalnosti in napora, večji problem, ki mu obravnavana organizacija (tako kot veliko drugih) ni kos, pa predstavlja uresničevanje strategije. V obravnavani organizaciji, prav tako kot v večini podjetij in drugih organizacijah, se daje prevelik poudarek oblikovanju strategij in doseganju ciljev, zanemara pa se faza izvajanja, ki je prav tako, če ne celo bolj, zahtevna.

Za današnje poslovno in drugo okolje so značilne nenehne spremembe, zato morajo organizacije pri načrtovanju poslovanja oziroma oblikovanju strategij to upoštevati. Te spremembe je potrebno predvideti že vnaprej in jih vključiti v izvajanje projektov, s

katerimi v organizaciji uresničuje svoje strategije. Le tako bo organizacija lahko ostala konkurenčna v njenem družbenem okolju in preživela. Za to je odgovoren vršni management, ki mora biti dovolj ustvarjalen, strateško usmerjen in mora aktivirati projekte, ki so potrebni za nadaljnji razvoj, za doseganje višje konkurenčnosti, zavedati se mora pomena zniževanja stroškov in poznati razmere v okolju, ki lahko ogrozijo rast in razvoj organizacije (Hauc 2002, 12).

Vsako podjetje ali organizacija ima svojo življenjsko krivuljo. Vodstvo organizacije mora spremljati to krivuljo in s pravo strategijo, projekti, letnimi načrti poslovanja ter z drugimi aktivnostmi poskrbeti za rast in razvoj organizacije. Pri tem je pomembno hitro odzivanje na vedno pogostejše spremembe ter optimalno izvajanje projektov.

Strateški upravljalni proces je v podjetju ali drugi organizaciji najpomembnejši. To je proces oblikovanja, izvajanja in kontroliranja strategij, ki vključuje oblikovanje, izvajanje in kontroliranje letnih načrtov poslovanja. Ta proces logično povezuje oblikovanje strategij, pripravo strateškega razvojnega programa, zagon izvajanja strategij s projekti in letnim načrtom.

Strateški razvojni programi se pripravljajo vnaprej za obdobje, do katerega lahko management predvidi strategijo razvoja in hkrati določi projekte. Projekte je potrebno povezati v enovit plan, ki ga imenujejo strateški projektni plan. Ta združuje vse projekte za izvedbo strateškega razvojnega programa. Pri tem združevanju so pomembna tri načela (Hauc 2002, 137):

- načelo logične povezanosti projektov,
- načelo časovnih prioritet – časovna izvedbena strategija,
- načelo optimalizacije izvajalskih možnosti.

S temi projekti podjetje ali druga organizacija dosega njeno rast ali razvoj. Pri projektih rasti gre za projekte z neposrednimi ekonomskimi učinki, projekti razvoja pa so projekti s posrednimi ekonomskimi učinki. Pri tem gre za povezovanje strateškega managementa z managementom projektov v enovit in stalno aktiviran proces.

Zaradi čedalje večje konkurenčnosti in čedalje pogostejših sprememb, ki vplivajo na oblikovanje in projektno izvajanje strategij, je potrebno strategije oziroma strateške razvojne programe ves čas prilagajati novim razmeram. Ker strateške razvojne programe izvajamo z več projekti, je pomembno, da so ti vedno usklajeni. Pomembno je predvsem, da ob spremembah strateškega razvojnega plana uskladimo tudi projekte in njihove cilje. Usklajevanje mora vseskozi potekati na naslednjih treh ravneh (Hauc 2002, 123):

- usklajevanje strateških ciljev programa s cilji okolice,
- usklajevanje ciljev projektov s strateškimi cilji razvojnega programa in

- usklajevanje vseh aktivnosti projekta s cilji projekta.

Za projektno izvajanje strategij lahko rečemo, da je proces, ki povezuje strateški in projektni management v enovit proces oblikovanja strategij, njihove pretvorbe v projekte in aktivnosti letnega plana ter zagon projektov in kasneje njihovo izvajanje.

Strateški management in strateško planiranje sta nepogrešljiva elementa v sodobno organiziranih organizacijah, managementu projektov, ki je svojo izredno učinkovitost že dokazal v praksi, pa nudi organizaciji ustrezno fleksibilnost pri izvajanju procesov. Če povežemo omenjena managementa, pridemo do zaključka, da je management projektov primerno orodje za doseganje ciljev strategij, s tem pa postane tudi orodje vršnega managementa organizacije za doseganje globalne strategije organizacije (Kovač 1995, 4).

3.2 Organiziranost projektne dela v organizaciji

V obravnavani organizaciji s projekti dosegajo cilje družbe izven formalne oblike organiziranosti. Projekte izvajajo na področjih razvoja družbe, storitev in tehnologij. Pobudo za projekt lahko poda vsak zaposleni-pobudnik, ki zazna problem, ki bi ga bilo smiselno razrešiti s projektним načinom dela.

Projekt se definira kot enkratno zastavljena naloga z naslednjimi značilnostmi:

- jasno opredeljen cilj,
- merljivi izidi posameznih faz,
- določen začetek in zaključek,
- strokovna različnost sestavin,
- točna razmejenost do operativnih funkcij.

Projektne naloge lahko izvajajo posamezniki ali skupine. V okviru procesa organiziranosti projektov se upoštevajo naslednje faze:

- sprožitev pobude za projektno nalogo,
- strokovna obdelava pobud z opredelitvijo projektne naloge,
- potrditev projektne naloge,
- izdaja odločb o delovni zadolžitvi in sklepanje pogodb z vodjem projekta,
- izvajanje oziroma delo na projektne nalogi,
- spremljanje in nadzor izidov po posameznih fazah dela na projektne nalogi,
- posvetovanje o posebnih strokovnih vprašanjih ob procesu dela na projektne nalogi,
- sprejemanje zaključnega poročila o doseženem cilju in izidih projektne naloge.

Pobudnik za projektno nalogo je lahko vsak zaposleni v podjetju. Pobudniki sprožijo projektno nalogo pisno v obliki grobe opredelitve problema, ki ga je potrebno razrešiti. O nadaljnji obdelavi projektne naloge odloči predsednik ali član uprave in od njega pooblaščen sodelavci.

Predsednik ali član uprave in od njega pooblaščen sodelavci imenujejo odločitveni organ za projektno nalogo z naslednjimi nalogami:

- potrditev projektne naloge,
- nadzor nad potekom dela,
- potrditev in sprejem projekta.

Strokovno obdelavo pobude z opredelitvijo projektne naloge opravi zato pristojna služba ob sodelovanju s pobudniki projekta in posameznimi službami, v odvisnosti od sestavin projektne naloge. V pripravo oziroma opredelitev projektne naloge se na osnovi predloga pobudnika vključi predviden vodja projekta oziroma projektne delovne skupine. Pri zahtevnejših, večjih in heterogeno sestavljenih projektih nalogah se pripravljavci posvetujejo s pristojnimi strokovnimi službami v okviru podjetja ali strokovnjaki in strokovnimi institucijami izven podjetja.

Opredelitev projektne naloge predloži pristojna služba v potrditev odločitvenemu organu. Na podlagi sprejete opredelitve projektne naloge pripravi kadrovska služba ustrezne odločbe za člane projektne skupine in pogodbo z vodjo projektne skupine, ki jih izda predsednik uprave.

Vodja projekta lahko izhaja iz strukture stalnih projektih vodij pri upravi podjetja, ali pa mu je vodenje projekta občasna zadolžitev z delnim delom na projektu in delnim delom na sprotne delu. Člani projektne delovne skupine, enako kot vodja, lahko v projektne delovne skupine delujejo občasno ali stalno.

Pri občasnem delovanju sodelavcev v projektne delovne skupine se uporablja matrična organiziranost. V tem primeru za čas dela na sprotne delu sodelavec delovne skupine odgovarja funkcijskemu vodji, za čas dela na projektu pa vodji projektne delovne skupine. Za zagotovitev uspešnega timskega dela je število sodelavcev delovne skupine omejeno (npr. primerno število sodelavcev je 5). V kolikor je potrebno v delo vključiti več sodelavcev, po posameznih delih projekta oblikujejo podskupine.

Pri določenih delnih izidih in rokih po posameznih sestavinah projektne naloge poteka nadzor po posameznih kontrolnih točkah ki ga redno izvaja odločitveni organ.

Za potrditev in sprejem končnih izidov projekta je, na podlagi poročila vodje projekta, pristojen odločitveni organ. Pri pomembnejših projektih se o doseženih ciljih seznanijo vodstvo podjetja.

3.2.1 Oblikovanje projektne naloge (projekta)

Na podlagi pobude za projektno nalogo in odločitve, se ob sodelovanju predvidenega vodje projekta strokovno oblikuje projektna naloga (poslovni načrt). Naziv projekta mora biti kratek in se določi v skladu s končnim ciljem projektne naloge. Pri cilju projekta se vpiše eden ali največ dva cilja, ki naj bi jih s projektom dosegli.

Omejitev projekta se opiše samo v primeru, če je potrebno projekt nedvoumno razmejiti glede na druge projekte in če obstajajo posebne tržne, finančne, kadrovske ali druge omejitve.

V okviru opisa vsebinskih delov projekta je projekt razdeljen na zaporedne aktivnosti. V kolikor je potrebna še njihova dodatna členitev, se aktivnosti razčlenijo v prilogi. Pri vsaki aktivnosti je potrebno določiti izid in ga ustrezno opisati. Za vsako aktivnost se določi rok začetka in zaključka dela. Roki niso vedno zaporedni, ker zaradi skrajšanja časa aktivnosti potekajo tudi vzporedno. Za planiranje rokov se lahko vodje projektov poslužujejo metodologij projektnega vodenja. Po posameznih aktivnostih se določijo tudi nosilci iz vrst sodelavcev v projektni delovni skupini. Ob nosilcih se lahko določijo tudi stalne organizacijske enote, ki se vključujejo v proces dela na projektu.

Projekti so organizirani kot začasna stroškovna mesta. V okviru oblikovane projektne naloge se načrtujejo stroški po naslednjih elementih:

- material in oprema na podlagi potrebne specifikacije in nabavnih cen predvidenih dobaviteljev,
- vrednost storitev, v kolikor so za izvršitev projekta potrebne, se določi na podlagi ponudb oziroma pogodb predvidenih izvajalcev,
- stroški dela se planirajo v vrednosti plač za učinkovito delo s pribitki vseh prispevkov in nadomestil ter osebnih izdatkov za sodelavce, ki so vključeni v delo na projektu. Osnova za planiranje stroškov dela so planirane ure po sodelavcih glede na različne stopnje zahtevnosti,
- stroški prostora se planirajo na osnovi predvidenih prostorov za delo in površin, ki bodo potrebne. Pri stroških prostora je potrebno upoštevati čas, potreben za projektno delo.

Za sodelavce iz stalnih organizacijskih enot oziroma stroškovnih mest se za čas projektne dela razbremeni proračun njihove stalne enote. Opremljeni projekt ima priloge, kot so: specifikacija aktivnosti po terminskem planu, plan vključevanja sodelavcev, podrobnejša opredelitev stroškov.

Potrjena projektna naloga ali projektni (poslovni) načrt je podlaga za sklenitev pogodbe in izdajo odločb o zadolžitvah za projekt.

3.2.2 Pristojnosti, odgovornosti in plačilo projektne dela

Pristojnosti, odgovornosti in plačilo projektne dela so podrobno določene s pogodbo oziroma odločbo o delovni zadolžitvi. Pogodbo o delovni zadolžitvi sklepa predsednik uprave z vodjem projekta oziroma projektne delovne skupine. Odločbo pa prejmejo vsi sodelavci v delovni skupini. Vrednotenje projektne dela je tajno.

Pristojnosti vodje projekta so:

- razporejanje nalog, na osnovi dogovora s sodelavci,
- nadzor nad izvajanjem nalog,
- iskanje strokovne pomoči in informacij v stalnih organizacijskih enotah podjetja,
- časovno vključevanje članov skupine. O sodelovanju članov na projektu je potrebno pisno obvestiti vodjo organizacijske enote, iz katere član prihaja,
- sprožanje, nadzor in analiza porabe stroškov projekta,
- ustrezno ukrepanje v primeru neizpolnjevanja nalog (opozorila, predlog za izločitev sodelavca iz skupine). Če pride do sporov, ki jih ne more razrešiti vodja projekta, odloči o njih predsednik uprave.

Pri nadpovprečno uspešnem delu sodelavcev vodja projekta predlaga ustrezna napredovanja in stimulacije. Za dosežene cilje projekta odgovarja vodja projekta. Odgovornost vodje projekta se ugotavlja tudi na podlagi doseženih delnih izidov. Sodelavci v projektne skupini odgovarjajo za izide dela po posameznih aktivnostih, za katere so zadolženi.

Za delo na projektu pripada vodji in sodelavcem ustrezno plačilo v skladu s sklenjeno pogodbo oziroma odločbo. Vodja in sodelavci na projektu za svoje delo dobijo plačilo v obliki:

- nagrade ali / in
- bruto avtorskega honorarja, če so za to izpolnjeni zakonski pogoji.

Plačilo se določi v % bruto povprečne mesečne plače vodje ali sodelavca v zadnjih treh mesecih. Zaradi zmanjšanja tveganja glede na dosežene izide, se uveljavi sistem varščin do 40 % od mesečnega zneska. Na podlagi ocene doseženih izidov se varščina naknadno vrne ali zadrži. Vodja oziroma sodelavci dobijo za nadpovprečno dosežene izide celotnega projekta ali posamezne faze projekta, stimulacijo v višini določenega % od skupne vrednosti plačil, ki jih je prejel posameznik za delo na projektu.

S pogodbo oziroma odločbo se določijo še druge pravice in obveznosti, kot so:

- posebni delovni čas,
- dodatno izobraževanje,
- uporaba osebnega avtomobila,

- delovni pripomočki,
- lokacija dela.

V primeru, da je vodja projekta uspešno zaključil njegovo delo na projektu, ki preraste v novo, avtonomno obliko organiziranosti, se mu glede na potrebe in dogovore lahko ponudi mesto vodje nove organizacijske enote.

3.2.3 Podporni procesi managementa projektov

Kot podporne procese projekta definiramo: kadre, finance, računovodstvo, informacijsko podporo ipd.

V diplomski nalogi smo poudarili informacijsko–komunikacijski podporni proces, ki povezuje vse ostale podporne procese in je zato bistven pri izvajanju projektov.

Vsakodnevno ugotavljamo, da živimo v času, v katerem smo priča neprestanim in hitrim spremembam tako v sami organizaciji kot tudi v družbenem okolju, v katerem se organizacija nahaja. Te spremembe so ob tem vse bolj nepredvidljive. Po drugi strani pa dinamika sprememb družbenega okolja dviguje raven potreb po medsebojni konkurenčnosti organizacij in tudi po pospešitvi pretoka podatkov ter informacij znotraj organizacije in z njegovim družbenim okoljem. Raziskave¹ na področju zagotavljanja konkurenčne prednosti organizacije skozi ustrezno razvito informatiko oziroma informacijsko tehnologijo kažejo, da ta predstavlja eno redkih priložnosti, ki jih ima organizacija na voljo v boju z njeno konkurenco na tržišču (Kovačič in Vintar 1994, 20-21).

V vse večjem številu podjetij ali drugih organizacij prevladuje ugotovitev, da je potrebno podatke obravnavati in za njih skrbeti ravno tako kot za vse ostale dejavnike organizacije.

Zavedati se moramo, da le natančno in dinamično opredeljene informacijske potrebe vseh nivojev obvladovanja organizacije ob ustreznih organizacijskih, finančnih in kadrovskih predpostavkah, odpirajo možnost uporabe sodobnih informacijsko-komunikacijskih tehnologij v smislu doseganja konkurenčne prednosti organizacije (Kovačič in Vintar 1994, 20).

3.2.4 Informacijsko-komunikacijska tehnologija kot podpora managementu projektov

Eden ključnih dejavnikov za uspešno vodenje projektov v organizaciji je učinkovita programska razrešitev. S hitrim razvojem informacijsko-komunikacijske tehnologije se je močno povečala ponudba programske opreme za management projektov. V

¹ Novejše raziskave tega ne potrjujejo

vsakodnevnem delu projektnega managerja, projektnega tima in drugih udeležencev, je v projektu veliko rutinskega dela, ki bi ga bilo primerno podpreti z ustreznim računalniškim programom ali informacijskim sistemom. Pogoj za izvajanje nalog managerja projekta je sklenjen informacijski in komunikacijski tok med managerjem projekta, člani projektne skupine in izvajalci. Tukaj govorimo o informacijskem sistemu za podporo projektne managementu, ki bi se naj navezoval na obstoječ poslovni informacijski sistem podjetja. Poleg tega so projekti vir za graditev in dopolnjevanje baz poslovnega informacijskega sistema podjetja.

Časovno planiranje, risanje diagramov in sledenje nalogam so kot ustvarjene za računalnik, še posebno, če ima projekt npr. več sto ali tisoč aktivnosti. Prav računalniško podprto projektno vodenje je bilo eno od prvih poslovnih aplikacij ob uveljavljanju računalnikov.

Prvotno so managerji projektov uporabljali enostavne programske pakete za časovno planiranje, kmalu so jim dodali tudi obvladovanje stroškov, prihodkov in poročila za vodstvo podjetja. V novejšem času računalniško podprt informacijski sistem vsebuje tudi dostope do različnih baz podatkov in široke možnosti komuniciranja.

Dober projektni informacijsko-komunikacijski sistem omogoča finančni, terminski in organizacijski pregled nad projekti v podjetju ali drugi organizaciji. Omogoča shranjevanje in obvladovanje dokumentov vodenja, ravnanje z izdelki in drugimi dokumenti v projektu in sodelovanje managerja projekta in članov projektne skupine. Hkrati mora omogočati zaščito podatkov ter večnivojski dostop do njih.

Turner kot možna področja uporabe sodobnega informacijskega sistema za podporo managementa projektov navaja:

- pomoč pri formuliranju ocene stroškov, pri določitvi zaslužka ter izdelavi krivulje, ki ponazarja stroške v času izvajanja projekta,
- izdelava časovnega plana ter »kaj-če« analize,
- pomaga analizirati tveganja in pripraviti za to primerne plane,
- pomaga generirati seznam delovnih nalog in za to potrebnih dokumentov ter zbrati in analizirati kontrolne podatke,
- pomaga ravnati s podatki, ki jih zahteva planski management (1993, 389).

Pri tem Turner še posebej poudarja, da mora manager projektov najprej razumeti, slediti in uporabljati načela, metode, orodja ter tehnike managementa projektov. Ko to obvlada, lahko uporabi računalniški sistem za izvedbo rutinskih operacij in za obvladovanje velikih količin v projekt vključenih podatkov. Kdor ne pozna procesa, ne more učinkovito uporabljati informacijsko-komunikacijske podpore. Na podlagi tega lahko predpostavljamo, da je računalniško podprt informacijski sistem za podporo

managementu projektov lahko dragoceno orodje v rokah neizkušenega managerja projektov.

Računalniško podprt informacijski sistem je, tako kot vsako orodje, lahko tudi napačno uporabljen in tako škoduje samemu izvajanju projekta. Posledice napačne uporabe po Meredith in Mantel so lahko sledeče:

- računalniška ohromljenost – pretirano posvečanje računalniku nadomešča projektno vodenje, kar povzroča izgubo stika s projektom in njegovim realnim stanjem,
- slaba kontrola projekta – računalniško poročanje lahko prikrije prave probleme pri izvajanju projekta,
- informacijska preobremenitev – preveč poročil, podrobnosti, tabel, diagramov, podatkov in drugih informacij lahko preplavi izvajalce in managerje, s tem pa se zmanjša pozornost, ki bi jo morali nameniti pomembnim problemom,
- izolacija projekta – računalniška poročila nadomestijo občasno komuniciranje med managerjem projektov in vršnim managementom oziroma projektним timom, ki pa je za delo na projektu zelo koristno,
- računalniška odvisnost – namesto, da bi bil manager projektov (kakor tudi vršni management) v stalni pripravljenosti za hitro reagiranje ob pojavljanju problemov oziroma, da bi jih predvidel in se jim izognil, omenjene osebe »sedijo« za osebnim računalnikom in čakajo na poročila podrejenih,
- pristranskost informacijskega sistema – določenim podprojektom se zaradi slabo projektiranega informacijskega sistema namenja premalo pozornosti, in še ta se bolj osredini na simptome problemov (npr. prekoračitvi proračuna, zamudam ipd.) kot razlogom zanje.

3.3 Ugotovitve in interpretacija izidov raziskovanja

Namen raziskave je ugotoviti stanje organiziranosti managementa projektov, zasnovo in uspešnost podpornih procesov, s poudarkom na informacijsko-komunikacijski podpori pri managementu projektov v obravnavani organizaciji.

Raziskava temelji na podatkih, zbranih iz 30 intervjujev, s katerimi bomo skušali ugotoviti na katerih organizacijskih področjih se projektni način dela največ uporablja ter kako se uporablja informacijsko-komunikacijska tehnologija, ki je zelo pomemben podporni proces managementu projektov.

V raziskavo je bilo vključenih petnajst vodij večjih organizacijskih enot v podjetju (storitve, prodaja, informatika, tehnična podpora, človeški viri), šest vodij večjih

projektov², tri vodje podprojektov in šest članov projektnih skupin. Vodje organizacijskih enot so vključeni v raziskavo, ker se projekti, deloma ali v celoti, izvajajo v njihovi organizacijski enoti.

S pomočjo sodelovanja zgoraj navedenih smo pridobili odgovore na vprašanja, ki so nas zanimala, v zvezi z izvajanjem projektov v izbranem podjetju.

S pomočjo zbranih podatkov in informacij smo opisali dejansko strukturo organiziranosti in v njej organiziranost projektov. Na osnovi odgovorov smo skušali ugotoviti dejansko stanje managementa projektov v izbranem podjetju in obvladovanje njihovih najbolj pomembnih podpornih procesov.

3.3.1 Področja na katerih se projekti najpogosteje porajajo

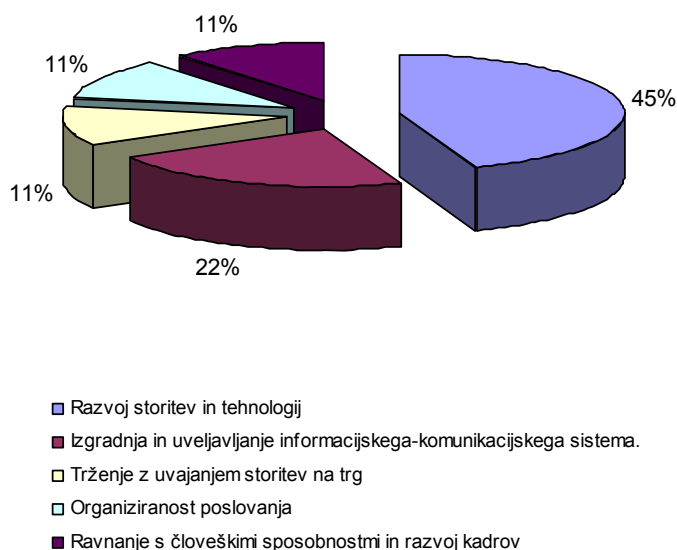
Na osnovi intervjujev - razgovorov, ki smo jih opravili z vodji organizacijskih enot, vodji projektov, vodji podprojektov in nekaterimi člani projektnih skupin, je bilo ugotovljeno, da se v okviru podjetja projektne naloge pojavljajo na naslednjih področjih poslovanja:

Tabela 3.1 Področja na katerih se najpogosteje porajajo projekti

Področja na katerih se projekti najpogosteje porajajo	Št. projektov	%
Razvoj storitev in tehnologij	4	45
Izgradnja in uveljavljanje informacijskega-komunikacijskega sistema.	2	22
Trženje z uvajanjem storitev na trg	1	11
Organiziranost poslovanja	1	11
Ravnanje s človeškimi sposobnostmi in razvoj kadrov	1	11
SKUPAJ	9	100

² Kot večji projekt smo opredelili tistega, katerega proračunska vrednost je bila večja od 100 mio SIT

Slika 3.1 Področja na katerih se najpogosteje porajajo projekti



Iz zgornjega grafa je razvidno, da se projekti najpogosteje pojavljajo na področju razvoja storitev in tehnologij (45 %). Drugo večje področje, na katerem se pogosteje porajajo projekti, je izgradnja in uveljavljanje informacijsko-komunikacijskega sistema (22 %). Na ostalih treh področjih; trženje z uvajanjem storitev na trg, organiziranost poslovanja in ravnanje s človeškimi sposobnostmi ter razvoj kadrov, se projekti pojavljajo manj pogosto (11 %).

Na omenjenih področjih se porajajo večji projekti, v katere so vključeni še podprojekti in/ali zunanji izvajalci in podizvajalci ter po potrebi tudi zunanji svetovalci, najpogosteje iz tujine. Nekateri večji projekti (npr. organiziranost poslovanja, ravnanje s človeškimi viri in razvoj kadrov) se izvajajo v sklopu celotnega podjetja, drugi, manjši projekti, se izvajajo znotraj organizacijskih enot.

V zadnjih treh letih se je v okviru celotne organizacije izvajalo devet večjih projektov. Večina teh projektov je imela podprojekte, v katere so bili vključeni zunanji svetovalci in izvajalci. Kot smo že navedli se največ projektov izvaja na področju razvoja podjetja, razvoja novih storitev in tehnologij.

3.3.2 Stanje managementa projektov

Na osnovi raziskave, ki je potekala s pomočjo intervjujev oziroma razgovorov z vodji organizacijskih-funkcijskih enot, vodji projektov in podprojektov ter člani projektnih skupin, smo ugotovili, da se s projekti v obravnavani organizaciji dosegajo cilji družbe izven formalne oblike organiziranosti. Projekti se lahko izvajajo na področjih razvoja družbe, storitev in tehnologij. Pobudo za projekt lahko poda vsak zaposleni-pobudnik, ki zazna problem, katerega bi bilo smiselno razrešiti s projektnim načinom dela. Na podlagi pobude za projektno nalogo in odločitve zanjo, se ob sodelovanju predvidenega vodje projekta strokovno oblikuje projektna naloga (poslovni načrt).

Pristojnosti in odgovornosti ter plačilo projektne dela so podrobno določene s pogodbo oziroma odločbo o delovni zadolžitvi. Pogodbo o delovni zadolžitvi sklepa predsednik uprave z vodjem projekta oziroma projektne delovne skupine. Odločbo prejmejo vsi sodelavci v delovni skupini. Vrednotenje projektne dela je tajno.

Ugotovili smo tudi, da obstajajo enoviti projekti, ki se členijo na dejavnosti in kompleksni projekti, ki so razdeljeni na podprojekte, ki se ravno tako členijo na dejavnosti. Z organiziranostjo v projektu so opredeljeni udeleženci projekta in njihove medsebojne povezave, hkrati so definirane njihove pristojnosti, odgovornosti ter naloge.

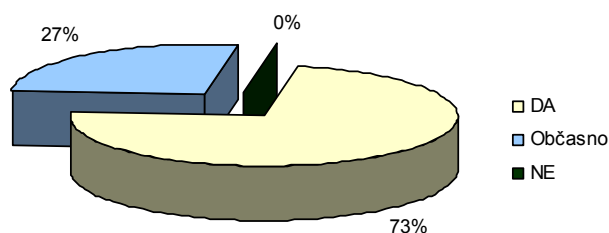
Naročnik projekta je lahko predsednik uprave ali član uprave, ki je pristojen za poslovno področje obravnavanega projekta. Pri enovitih projektih predstavlja vodstvo projekta vodja projekta, pri kompleksnih pa vodja projekta, vodje podprojektov in po potrebi strokovni tajnik. Vodje podprojektov tedensko oziroma mesečno poročajo vodji projekta glede napredovanja dela na projektu. Učinkovitost in uspešnost vodje projekta ter podprojektov, se ugotavlja na podlagi doseženih delnih izidov.

V spodnji tabeli lahko vidimo, koliko od vprašanih anketirancev meri uspešnost oziroma učinkovitost dela pri izvajanju projektov.

Tabela 3.2 Merjenje uspešnosti izvajanja projektov

Vrednotenje učinkov	Št. zaposlenih	%
DA	22	73
Občasno	8	27
NE	0	0
SKUPAJ	30	100

Slika 3.2 Merjenje uspešnosti izvajanja projektov



Vrednotenje uspešnosti pri izvajanju projektov na podlagi doseženih delnih izidov je zelo pomembno. Iz raziskave je razvidno, da vrednotenje uspešnosti pri izvajanju projektov uporablja 73 % anketirancev, medtem ko 23 % anketirancev to izvajajo le občasno.

Izvajalski nivo projekta sestavljajo nosilci dejavnosti - člani projektne skupine. Nosilec dejavnosti je zadolžen za izvedbo določene dejavnosti. Dejavnost lahko izvaja samostojno ali s pomočjo članov, ki so za to dejavnost dodeljeni. Člani so vsi tisti, ki v projektu izvajajo določeno dejavnost in so lahko notranji ali zunanji. Notranji člani so zaposleni v organizaciji, zunanji člani so zunanji izvajalci in svetovalci. Odgovorni so nosilcu dejavnosti. Nosilci dejavnosti so za svoje delo odgovorni vodji projekta oziroma podprojekta. Nosilci dejavnosti izvajajo planirane dejavnosti v okviru planiranega časa, virov in stroškov ob zahtevani kakovosti. Ob zaključku dejavnosti oddajo izide dejavnosti in zaključno poročilo dejavnosti.

V zadnjih treh letih se je, v okviru celotne organizacije, izvajalo devet večjih projektov. Večina teh projektov je imela še podprojekte v katere so bili vključeni tudi zunanji svetovalci in izvajalci. Največ projektov se izvaja na področju razvoja podjetja, razvoja novih storitev in tehnologij.

Tako kot v večini organizacij, je tudi v obravnavani projektno delo precej zapletena naloga. Iz opisa stanja projektne dela (poglavje 3.2. Organiziranost projektne dela v organizaciji) lahko sklepamo, da je način projektne dela dokaj dobro organiziran, vendar, ko se soočamo z realnostjo ugotovimo, da je dejansko stanje precej drugačno.

V raziskavi smo ugotovili, da je projektno delo v organizaciji v skladu s strategijo podjetja. Namen in potrditve projektov so mišljeni za uresničevanja strategije in doseganje zastavljenih ciljev organizacije, prav tako so področja na katerih se projekti

največkrat porajajo v skladu z današnjo poslovno politiko v sodobnih organizacijah tako pri nas, kot tudi po svetu.

Tako, kot smo že v prejšnjih poglavjih navedli, da je že priprava strategije zelo zahtevna naloga, ki terja veliko ustvarjalnosti in navora, se je tudi pri naši raziskavi izkazalo, da je izvajanje strategij še težja naloga. V obravnavani organizaciji, prav tako, kot v večini drugih podjetij ali organizacij, dajejo prevelik poudarek oblikovanju strategij in doseganju ciljev, velikokrat pa se zanemarja faza izvajanja. Menimo, da je pglavilni problem v tem, da oblikovalci strategij običajno niso udeleženi pri izvajanju projektov, čeprav so izvajalci projektov večinoma seznanjeni s strategijo podjetja.

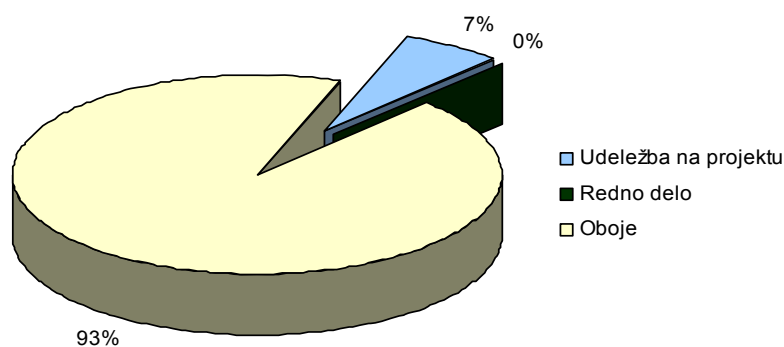
Problem, s katerim smo se največkrat srečali pri raziskavi je nezadovoljstvo in nemotiviranost zaposlenih oziroma članov projektnih skupin. Veliko jih je preveč obremenjenih že z rednim delom in delo na projektih jim predstavlja le dodaten napor. Posledica tega je nezadovoljstvo, ki potegne za sabo negativne izide pri izvajanju določenih aktivnosti na projektnem delu.

Koliko anketirancev je udeleženih tako v redno, kot tudi v projektno delo, je razvidno iz spodnje tabele.

Tabela 3.3 Udeleženci na projektih in pri rednem delu

Način dela	Št. zaposlenih	%
Udeležba na projektu	2	7
Redno delo	0	0
Oboje	28	93
SKUPAJ	30	100

Slika 3.3 Udeležba na projektih in pri rednem delu



Kot je razvidno je večina anketirancev, to je kar 93 %, vključenih v projekte, hkrati pa opravljajo še svoje redne delovne obveznosti, samo 7 % ali le dve osebi je takšnih, ki delajo samo na projektih (vodji projektov). Ta podatek je zaskrbljujoč, saj je majhna možnost, da bi bili anketiranci zelo uspešni na obeh področjih. Poleg tega morajo odgovarjati dvema vodjema, funkcijskemu in projektnemu vodji, ki pogostokrat zaradi preobremenjenosti in pomanjkanju časa za izmenjavo informacij, niso najbolj seznanjeni z obsegom dela posameznega zaposlenega ali člana projektne skupine.

Kot dodatek k nezadovoljstvu članov, pa tudi vodij projektnih skupin, bi izpostavili še nemotiviranost v obliki denarnih ali drugih nagrad za opravljeno delo. Projektno delo naj bi opravljali v rednem delovnem času, čeprav velikokrat presegajo že tako predpisan maksimalni delovni čas. Nagrade za opravljeno delo so žal zelo redke ali jih sploh ni.

3.3.3 Informacijsko – komunikacijska podpora managementa projektov

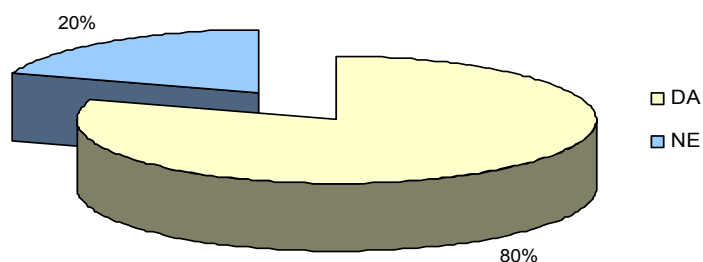
Delo na projektih si težko predstavljamo brez informacijsko – komunikacijske podpore. Manager projekta in podjetje samo mora v vsakem trenutku vedeti kakšno je stanje na projektih. Tako bodo lahko pravočasno reagirali na morebitne spremembe, na čas in stroške izvajanja aktivnosti. S temi hitrimi spremembami si podjetje lahko pridobi pomembno konkurenčno prednost.

Glede na to, da je pri projektne delu tudi precej operativnega dela, ki terja dobro organiziranost in urejene ter ažurne baze podatkov za izmenjavo informacij in lažje komuniciranje, nas je zanimalo, če zaposleni uporabljajo informacijsko-komunikacijsko podporo za potrebe projektne dela.

Tabela 3.4 Uporaba informacijsko-komunikacijske podpore

Programska oprema za projektno delo	Št. zaposlenih	%
DA	24	80
NE	6	20
SKUPAJ	30	100

Slika 3.4 Uporaba informacijsko-komunikacijske podpore



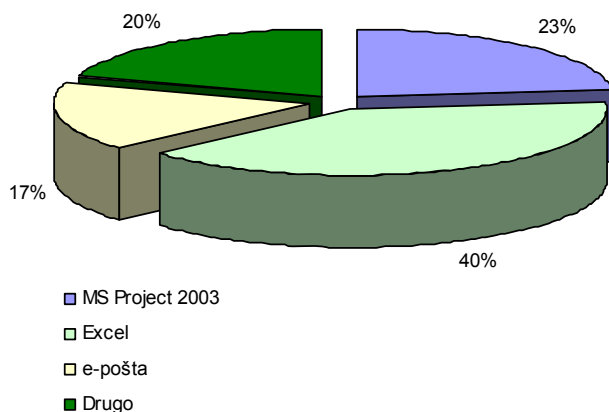
Pri vprašanju glede uporabe informacijsko-komunikacijske podpore za potrebe projektne delo smo ugotovili, da 80 % anketirancev uporablja informacijsko-komunikacijsko podporo pri projektne delu. Ostalih 20 % anketirancev pa si pomaga z določenimi zapiski sestankov, beleškami ipd., skratka, njihovo delo na projektih poteka brez informacijsko-komunikacijske podpore.

Pri anketirancih, ki uporabljajo informacijsko-komunikacijsko podporo za potrebe projektne delo, nas je tudi zanimalo kakšne vrste informacijsko-komunikacijske podpore uporabljajo.

Tabela 3.5 Vrsta informacijsko-komunikacijske podpore za potrebe projektne delo

Informacijsko-komunikacijska podpora	Št. zaposlenih	%
MS Project 2003	7	23
Excel	12	40
e-pošta	5	20
Drugo (zapiski, beleške ipd.)	6	17
SKUPAJ	30	100

Slika 3.5 Vrsta informacijsko-komunikacijske podpore



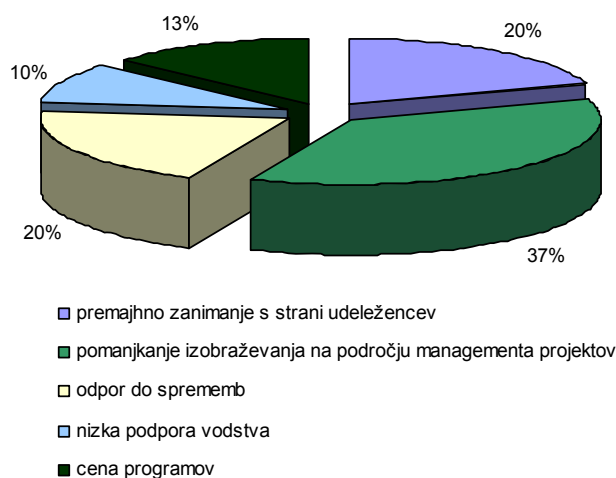
V obravnavanem podjetju še ni vzpostavljen informacijsko-komunikacijski sistem, ki bi zagotavljal urejene in ažurne baze podatkov za izmenjavo informacij in lažje komuniciranje. Kot informacijsko-komunikacijsko podporo managementa projektov le 23 % anketirancev uporablja programsko orodje MS Project 2003. Ta programska razrešitev je namenjena načrtovanju, časovnemu planiranju ter spremljanju stroškov in virov projekta. Delo s tem orodjem poteka na osebem računalniku, torej ne podpira tehnologije odjemalec - strežnik, zato zaradi te pomanjkljivosti omenjeno orodje ni v celoti izkoriščeno, čeprav je dostopno. Omenjeno programsko orodje bi bilo potrebno nadgraditi v povezan informacijski sistem, če bi želeli izkoristiti vse možnosti, ki jih omogoča. 40 % anketirancev uporablja programsko orodje Excel in kar 20 % anketirancev, kot informacijsko-komunikacijsko podporo managementu projektov uporablja elektronsko pošto. Ostalih 17 % si delo organizira po svoje, brez informacijsko-komunikacijske podpore.

Pri prejšnjih vprašanjih smo ugotovili, da je uporaba primerne informacijsko-komunikacijske tehnologije kot podpornega procesa pri projektnem delu majhna, zato nas je pri naslednjem vprašanju zanimalo, kakšni so vzroki za neuporabo primerne informacijsko-komunikacijske tehnologije kot podpornega procesa pri projektnem delu.

Tabela 3.6 Vzroki za neuporabo primerne informacijsko-komunikacijske podpore

Vzroki	Št. zaposlenih	%
premajhno zanimanje s strani udeležencev	6	20
pomanjkanje izobraževanja na področju managementa projektov	11	37
odpor do sprememb	6	20
nizka podpora vodstva	3	10
cena programov	4	13
SKUPAJ	30	100

Slika 3.6 Vzroki za neuporabo informacijsko-komunikacijske podpore



Odgovori na vprašanje, kakšni so vzroki za neuporabo primerne informacijsko-komunikacijske tehnologije za podporo managementu projektov, so bili navedeni kot; pomanjkanje izobraževanja na področju managementa projektov (37 %). V obravnavani organizaciji je sicer izobraževanje dobro organizirano, vendar je večina anketirancev preveč zaposlenih, s tem pa časovno omejeni. Naslednji razlogi za neuporabo primerne informacijsko-komunikacijske tehnologije za podporo managementu projektov pa je bil naveden kot premajhno zanimanje s strani udeležencev v projektih (20 %), nato odpor do sprememb (20 %), cena programov (13 %) in kot zadnji ter najmanjkrat omenjen vzrok je bil naveden kot nizka podpora vodstva (10 %).

3.3.4 Bistvene ugotovitve iz raziskave

V obravnavani organizaciji je način projektnega dela urejen s Poslovníkom o projektne delu. V času projektne delu se vzpostavi matrična struktura organiziranosti in skoraj vsi sodelavci, ki so vključeni v projektne delo, hkrati opravljajo še svoje redne delovne obveznosti. To za marsikoga predstavlja dodaten napor, kar privede do zmanjšanja učinkovitosti tako pri projektne delu kot tudi sprotnem delu.

Zaradi hkratne opravljanja večih delovnih obveznosti je opazno zmanjšanje učinkovitosti pri delu, zato smo med anketiranimi povprašali ali merijo uspešnost projektne delu. Presenetljivo, da merjenje uspešnosti pri projektne delu uporablja skoraj tri četrtine anketirancev, hkrati pa opazimo nižjo učinkovitost dela. Tu se vprašamo, ali se projektne in drugi vodje sploh zavedajo zmanjšanja učinkovitosti, ali pa so osredotočeni na samo napisano strategijo, ne pa tudi na njeno izvajanje.

Kar nas je zanimalo, in je bil tudi eden izmed ciljev diplomske naloge, je bila ugotovitev uporabe podpornih procesov pri projektne delu. Kot najbolj pomembnega izmed njih pa smo obravnavali informacijsko-komunikacijsko tehnologijo. Pri tem vprašanju smo ugotovili, da uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije kot podpornega procesa v obravnavani organizaciji ni najboljša. Le 23 % anketirancev uporablja primerno informacijsko-komunikacijsko tehnologijo, in sicer programski paket MS Project 2003. Primeren informacijsko-komunikacijski sistem za podporo managementu projektov pa v obravnavani organizaciji še ni vzpostavljen.

To je tudi odgovor na prej zastavljeno vprašanje o zavedanju zmanjšanja učinkovitosti pri delu. Izmed 73 % anketiranih, ki merijo uspešnost pri projektne delu, jih le 23 % uporablja primerno informacijsko-komunikacijsko tehnologijo. Primerna informacijsko-komunikacijska tehnologija dejansko vodi k dobri organiziranosti in preglednosti izvajanja projektne delu, hkrati omogoča pravilno razporeditev zaposlenih, ki so zadolženi za svoje naloge in lahko te izvedejo na kakovostni ravni, njihovo redno delo pa zato ne zgublja na učinkovitosti.

Razultati in analiza kažejo, da je za učinkovito vodenje potrebna tudi uporaba primerne in skrbno izbrane informacijsko-komunikacijske tehnologije.

4 ZAKLJUČEK

Management projektov se vse bolj uporablja kot eden od možnih pristopov pri izvedbah strateških usmeritev podjetij ali organizacij. Hitro se spreminjajoče družbeno okolje je prisililo podjetja in druge organizacije, ki so bila še včeraj usmerjena predvsem v proizvodno naravnano zasnovno razvoja, v usmerjanje k razvojno-tržnim zasnovam oziroma razvojnim zasnovam. Že priprava vizije, poslanstva in strateških usmeritev zahtevajo veliko napora in ustvarjalnosti. Sam zapis je žal premalo, če strategij ne izvajajo ali jih izvajajo izven predvidenih časovnih, vsebinskih, stroškovnih in drugih okvirov.

Projekti in njihova uspešna realizacija postajajo v današnjem času vedno bolj pomembni, saj vedno večja konkurenčnost na svetovnem trgu, vedno večje zahteve odjemalcev, nenehne tehnološke in druge spremembe ter hiter razvoj znanja, zahtevajo čimbolj uspešen način delovanja podjetij in drugih organizacij. Vedno več ustanov zato pri svojem poslovanju uporablja projektni pristop, ki je eden od načinov za doseganje konkurenčne prednosti.

V skladu s poslovno strategijo podjetja ali druge organizacije naj bi bil izdelan strateški načrt podjetja ali druge organizacije, ki podaja videnje poslovne poti. Strateške namere zapisane v strateškem načrtu, so usmerjene v prihodnost in imajo bistven vpliv na dolgoročni razvoj podjetja ali druge organizacije. V strateškem načrtu podjetja naj bi bili opredeljeni poslanstvo, usmeritev, cilji in strategije za doseganja smotrov in ciljev. Pri vsem tem je zelo pomembno izvajanje strategij in njihovo spremljanje.

V podjetju, kjer smo izvajali raziskavo, smo ugotovili, da se s projekti dosegajo cilji družbe izven formalne oblike organiziranosti. Projekti se lahko izvajajo na področjih razvoja družbe, storitev in tehnologij. Pobudo za projekt lahko poda vsak zaposleni-pobudnik, ki zazna problem, ki bi ga bilo smiselno razrešiti s projektnim načinom dela. Na podlagi pobude za projektno nalogo in odločitve, se ob sodelovanju predvidenega vodje projekta strokovno oblikuje projektna naloga (poslovni načrt). Pri občasnem delovanju sodelavcev v projektni delovni skupini se uporablja sistem matrične organiziranosti. V tem primeru, za čas dela na rednem delovnem mestu, sodelavec delovne skupine odgovarja funkcijskemu vodji, za čas dela na projektu pa vodji projektne delovne skupine.

Pristojnosti in odgovornosti ter plačilo projektne dela so podrobno določene s pogodbo oziroma odločbo o delovni zadolžitvi. Pogodbo o delovni zadolžitvi sklepa vodstvo podjetja z vodjem projekta oziroma projektne delovne skupine. Odločbo pa prejmejo vsi sodelavci v delovni skupini. Vrednotenje projektne dela je tajno.

Projekti se najpogosteje pojavljajo na področju razvoja storitev in tehnologij, sledi

izgradnja in uveljavljanje informacijsko-komunikacijskega sistema, manj pogosto se projekti porajajo na področju trženja z uvajanjem storitev na trg, organiziranostjo poslovanja in ravnanju s človeškimi sposobnostmi ter razvoju kadrov.

V zadnjih treh letih se je, v okviru celotne organizacije, izvajalo devet večjih projektov. Večina teh projektov je imela še podprojekte, v katere so bili vključeni tudi zunanji svetovalci in izvajalci.

Na osnovi raziskave smo ugotovili, da se redno izvaja vrednotenje uspešnosti pri izvajanju projektov, in sicer na podlagi doseženih delnih izidov, kar je zelo pomembno, če želimo projekt zaključiti uspešno.

Projektno delo v obravnavani organizaciji je v skladu s strategijo organizacije. Namen in potrditve projektov so mišljeni za uresničevanja strategije in doseganje zastavljenih ciljev organizacije. Prav tako so področja, na katerih se projekti največkrat porajajo, v skladu z današnjo poslovno politiko v sodobnih podjetjih ali drugih organizacijah tako pri nas, kot tudi po svetu.

V obravnavani organizaciji, prav tako kot v večini drugih podjetij ali organizacij, morda dajejo prevelik poudarek oblikovanju strategij in doseganju ciljev, velikokrat pa se zanemari faza izvajanja. Menimo, da je pglavitni problem v tem, da oblikovalci strategij običajno niso udeleženi pri izvajanju projektov, čeprav naj bi bili izvajalci projektov seznanjeni s strategijo podjetja. Predlog izboljšave tega stanja bi bil večja transparentnost poslovanja, bolj pogosta komunikacija tako med vodji in člani projektnih skupin, kot tudi med vodstvom podjetja in vsemi drugimi udeleženci pri izvajanju projektov.

Pri raziskavi smo tudi ugotovili, da 93 % anketirancev poleg svojega rednega dela opravlja še delo na projektih. Večina teh anketirancev je zelo obremenjenih že z rednim delom in delo na projektih jim predstavlja dodaten napor. Posledica tega je nezadovoljstvo, ki ima negativne učinke pri izvajanju aktivnosti na projektnem delu.

To nezadovoljstvo bi lahko odpravili z razbremenitvijo zaposlenih, vključenih tako v projekte, kot v njihovo redno delo. V primeru večjih projektov bi lahko tem zaposlenim poiskali nadomeščanje in jih za čas projekta prerazporedili samo na projektno delo. Na ta način bi bili lahko maksimalno učinkoviti. Izvajanje projekta bi bilo uspešno in projekt bi bil zaključen v predvidenem roku.

Pri projektnemu delu so zelo pomembni podporni procesi. V diplomski nalogi smo kot (najbolj pomemben) podporni proces obravnavali informacijsko-komunikacijsko tehnologijo, ki naj bi povezovala vse preostale podporne procese

V vse večjem številu podjetij ali drugih organizacij prevladuje ugotovitev, da je potrebno podatke in informacije obravnavati in za njih skrbeti ravno tako kot za vse ostale dejavnike organizacije. Eden ključnih dejavnikov za uspešno vodenje projektov v podjetju je vsekakor učinkovita programska razrešitev.

V vsakodnevnem delu projektnega managerja, projektne skupine in drugih udeležencev je v projektu veliko rutinskega dela, ki bi ga bilo primerno podpreti z ustreznim računalniškim programom ali informacijskim sistemom. Delo na projektih si težko predstavljamo brez informacijsko-komunikacijske podpore. Manager projekta in hkrati samo podjetje morata v vsakem trenutku vedeti kakšno je stanje na projektih. Tako bodo lahko pravočasno reagirali na morebitne spremembe, na čas in stroške izvajanja aktivnosti. S temi hitrimi spremembami si podjetje lahko pridobi pomembno konkurenčno prednost.

V obravnavanem podjetju še ni vzpostavljen informacijsko-komunikacijski sistem, ki bi zagotavljal urejene in ažurne baze podatkov za izmenjavo informacij in lažje komuniciranje. Kot informacijsko-komunikacijsko podporo managementa projektov se le v 23 % uporablja programsko orodje MS Project 2003. Ta programska rešitev je namenjena načrtovanju, časovnemu planiranju ter spremljanju stroškov in virov projekta. Delo s tem orodjem poteka na samostojnem osebni računalniku, torej ne podpira tehnologije odjemalec-strežnik, zato zaradi te pomanjkljivosti omenjeno orodje ni v celoti izkoriščeno, čeprav je dostopno. Omenjeno programsko orodje bi bilo potrebno nadgraditi v informacijski sistem, če bi želeli izkoristiti vse možnosti, ki jih omogoča. 40 % anketirancev uporablja programsko orodje Excel in kar 20 % anketirancev kot informacijsko-komunikacijsko podporo managementu projektov uporablja elektronsko pošto, ostalih 17 % si delo organizira po svoje, brez informacijsko-komunikacijske podpore.

Glavni razlog za neuporabo primerne informacijsko-komunikacijske podpore se je pokazal kot premajhno zanimanje s strani udeležencev na projektih, drugi razlogi so še pomanjkanje izobraževanja na področju managementa projektov, odpor do sprememb, nizka podpora vodstva in cena programov.

Menimo, da bi bilo pri samem projektnem delu zelo pomembno, poleg virov in časovnega planiranja, imeti povezano tudi dokumentacijo, ki nastane v času projekta. Zelo bi bilo koristno, če bi se projektna dokumentacija shranjevala na enem mestu in ne bi bila razpršena pri vseh članih projektne skupine. To združenost dokumentacije omogoča informacijsko-komunikacijski sistem za podporo managementu projektov in ne programski paketi.

Dober projektni informacijsko-komunikacijski sistem omogoča finančni, časovni in organizacijski pregled nad projekti v podjetju ali drugi organizaciji. Omogoča povezovanje planiranja in izvajanja projektov, kontrolo izvajanja projektov in celotnega poslovanja ter izvajanje strateškega in projektnega kontrolinga. Ima skupno bazo podatkov, podpira okolje odjemalec – strežnik in ima urejen prenos in arhiviranje projektne dokumentacije.

V prvi fazi bi bila nujno potrebna vzpostavitev primerne informacijsko-komunikacijskega sistema za podporo managementu projektov. Ta bi vodjem projektov, vodjem podprojektov in članom projektnih skupin precej olajšal delo na projektih, zagotavljal bi urejene in ažurne baze podatkov, hitrejšo izmenjavo informacij ter lažje komuniciranje. S tem bi pridobili na času, posledično bi zmanjšali stroške poslovanja in povečali konkurenčnost.

LITERATURA

- Biloslavo, Roberto in Mitja I. Tavčar. 2004. *Strateški management in management sprememb*. Koper: UP, Fakulteta za management Koper.
- Drucker, F. Peter. 1985. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row Publishers.
- Drucker, F. Peter. 1954. *The Practice of Management*. New York: Harper & Row Publishers.
- Hauc, Anton. 1982. *Projekti v organizacijah združenega dela*. Ljubljana: GV založba.
- Hauc, Anton. 2002. *Projektne management*. Ljubljana: GV založba.
- Kerzner, Harold. 1992. *Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Kovač, Jure. 1995. *Uresničevanje strategije podjetja po projektne načinu*. Doktorska disertacija. Maribor: UM, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kovačič, Andrej in Mirko Vintar. 1994. *Načrtovanje in gradnja informacijskih sistemov*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Kralj, Janko. 2003. *Management*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Meredith, R. Jack in Mantel J. Samuel. 1995. *Project Management: A Managerial Approach*. New York: John Wiley&Sons.
- Meredith R. Jack in Mantel J. Samuel. 2000. *Project Management: A Managerial Approach. 4th edition*. New York: John Wiley&Sons
- Markič, Mirko. *Management projektov*. Koper: UP, Fakulteta za management Koper. www.fm-kp.si (ŠIS_gradiva na spletu: 22. 2. 2006).
- Rozman, Rudi. 1998. *Ravnanje projektov*. Gradivo za podiplomski študij. Ljubljana: UL, Ekonomska fakulteta.
- Rusjan, Borut. 1997. *Management proizvodnje*. Ljubljana: UM, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Semolič, Branko. 2001. *Projektne management v novi ekonomiji: zbirka predavanj*. Ljubljana: Slovensko združenje za projektne management.
- Stare, Aljaž. 1999. *Strateški in projektne management razvoja novih izdelkov*. Magistrska naloga. UM, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Stare, Aljaž. 2000. *Functional Manager Role in Project Scheduling Process*. Zbornik referatov SENET. 1st South East Regional Conference on Project Management. Ljubljana: Slovensko združenje za projektne management.
- Turner, John Rodney. 1993. *The Handbook of Project – Based Management*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Young, L. Trevor. 1998. *The Handbook of Project Management*. London: Kogan Page Limited.
- Caupin G. et al. 1999. *ICB – IPMA Competence Baseline. Version 2.0*. Bremen: International Project Management Association.
- Inštitut za projektne management: <http://pmi.epf.uni-mb.si/razvojpm.asp>. 20. 3. 2006.
- Interni viri obravnavane organizacije:

- Poslovník o projektne delu Ur. gl. 4/96 - veljavnost od 18. 4. 1996
 - Osnutek novega Pravilnika, ki je v pripravi 15. 3. 2006
- Leksikon Cankarjeve založbe. 1998. Ljubljana: Cankarjeva založba
- Markič, Mirko. 2004. *Zapiski predavanj: Management projektov*. Koper. UP, Fakulteta za management Koper.
- PMI - Project Management Institute: <http://www.pmi.org/> (10. 4. 2006).
- PMI Standards Committee. 1996. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- PMI Standards Committee. 2000. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Slovensko združenje za projektni management:
http://sl.zpm-si.com/index.php?menu_item=item_4010 (18. 4. 2006).
- Verbinc, France. 1997. *Slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba
- ZPM Projektni forum. 2001. *Projektni management v novi ekonomiji*. Maribor: Združenje za projektni management. 29. 3. 2006.

PRILOGE

Priloga 1 Vprašanja, uporabljena pri intervjuju

1. Ali so projekti v skladu s strategijo podjetja in zastavljenimi cilji?
2. Kako so določene pristojnosti in odgovornosti pri projektnem delu?
3. Kakšna je struktura organiziranosti projektov?
4. Kdo je naročnik projektov?
5. Ali merite učinkovitost izvajanja projektov?
6. Kdo sestavlja izvajalski nivo oziroma projektno skupino?
7. Koliko projektov se je izvajalo v zadnjih treh letih?
8. Kako ste zadovoljni z delom na projektih?
9. Ali delate na projektih in hkrati opravljate redne delovne obveznosti?
10. Ali uporabljate informacijsko-komunikacijsko podporo za potrebe projektne delo?
11. Kakšno informacijsko-komunikacijsko podporo uporabljate?
12. Zakaj ne uporabljate informacijsko-komunikacijske podpore pri projektnem delu?