

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

DELOVANJE TIMA
»PROJEKT OCENJEVANJA STRATEŠKIH
DOBAVITELJEV«

Irena Golar

Koper, 2008

Mentor: dr. Mirko Markič



POVZETEK

Namen diplomske naloge je prikazati, kaj je ključno za uspešno delovanje projektnih timov, za uspešen zaključek projekta in kakšne so možnosti za razvoj delovanja projektnih timov. Raziskavo smo opravili v izbranem storitvenem podjetju in skupini povezanih podjetij s pomočjo standardiziranega intervjuja. Zastavljena vprašanja so bila odprta in članom tima posredovana pisno. Izidi raziskave kažejo pomen motiviranosti članov tima in znanja za vodenje virtualnega tima. Predlagamo povečano pozornosti pri tem, kdaj se odločiti za projekt, večje pozornosti pri izbiranju članov tima, da bodo izbrani člani motivirani za delovanje v projektu, kombiniranje virtualnih sestankov in srečanj članov tima in usposabljanje vodij in članov tima za sodelovanje v multikulturnih timih, ki so hkrati tudi virtualni. Izidi bodo uporabni na nivoju skupine povezanih podjetij za izboljšanje oblikovanja projektnih timov in načrtovanja njihovega delovanja, predvsem na tistih projektih, katerih timi bodo multikulturni.

Ključne besede: intervju, management, management projekta, storitveno podjetje, tim, vodenje.

ABSTRACT

The intention of this thesis is to explore the key factors facilitating successful project team activity and successful final project results, as well as the opportunities that can be exploited in order to further evolve the activity of project teams. The research was carried out in the selected company and associated enterprises with the help of a standardized interview. The questionnaire featured open questions, and was presented to team members in writing. Eight questioners were sent and five fulfilled were received. The results of the research reveal the importance of team member motivation and of knowledgeable virtual team management. The thesis proposes an increase in focus on the key project decisions, such as when to launch the project, acknowledging the importance of carefully choosing team members, ensuring that the chosen members are appropriately motivated in their project participation, the careful combination of virtual project member meetings, and the training of team leaders and members to effectively cooperate in multicultural teams, which operate virtually. The result will be applicable on the associated firm level in order to improve the creation of project teams and plan their activities, particularly in multicultural projects.

Key words: company, interview, leadership, management, project management, team.

UDK: 005.64(043.2)



VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opis obravnavane vsebine	1
1.2	Smoter in cilji	1
1.3	Predvidene metode obravnavanja	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve obravnavanja	2
2	Teoretični del	3
2.1	Definicija projekta	3
2.1.1	Življenjski cikel projekta	6
2.1.2	Cilji projektov	8
2.1.3	Končanje projektov	9
2.2	Vodenje projektov	10
2.3	Vodenje projektnih timov	12
2.3.1	Naloga vodje projektnega tima	12
2.3.2	Kriteriji za izbor vodje projektnega tima	14
2.3.3	Odgovornost vodje projektnega tima	14
2.4	Delovanje projektnega tima	15
2.4.1	Naloga projektne pisarne	16
2.4.2	Izbira članov tima	16
2.4.3	Lokacija projektnega tima	17
2.5	Pogoji uspešnega tima	17
3	Empirični del	19
3.1	Predstavitev družbe Si.mobil	19
3.2	Predstavitev skupine povezanih podjetij MAGS	21
3.2.1	Naloga nabave v MAGS	21
3.2.2	Projektne pisarna	22
3.3	Vodenje projektov v MAGS in lokalno v Si.mobilu	23
3.4	Tim za vodenje »projekta ocenjevanja strateških dobaviteljev«	25
3.5	Metode zbiranja podatkov	27
4	Raziskava o delovanju tima »projekt ocenjevanja strateških dobaviteljev«	29
4.1	Način vodenja projektnega tima	30
4.2	Pričakovanja od vodje tima in izkušnje s sodelavci	30
4.3	Pogoji za uspešen tim	31
4.4	Dosedanje izkušnje in znanja članov tima	32
4.5	Matrika ugotovitev	32

5 Zaključek.....	35
Literatura in viri.....	39
Priloge	41

SLIKE

Slika 2.1 Proces managementa projekta	5
Slika 2.2 Življenski cikel projekta, S krivulja	7
Slika 2.3 Življenski cikel projekta, J krivulja.....	8
Slika 2.4 Povezava različnih znanj, ki nastopajo v projektu	11
Slika 3.1 Proces managementa projekta v izbranem podjetju	24

TABELE

Tabela 3.1 Poslovni izidi Si.mobila za leto 2007 (v Evrih).....	20
Tabela 3.2 Vrednotenje posameznih področij sodelovanja – razmerja	27
Tabela 4.1 Izid intervjuja.....	32



KRATICE

EBIT	Earnings before interest, and taxes (poslovni izidi poslovanja)
EBITDA	Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization (celotni poslovni prihodki pred amortizacijo)
EBM	Extended Board of Managers, uprava in direktorji sektorjev
FM	Fakulteta za management Koper
GPSC	Group Project Steering Comitee, projektni svet skupine
MAGS	Mobilkom Austria group services
OpCo	Operational Company, družba pod okriljem MAGS, deluje na lokalnem področju posamezne države
UP	Univerza na Primorskem

1 UVOD

1.1 Opis obravnavane vsebine

V gospodarski družbi, ki je skupina povezanih podjetij, so se odločili, da bodo začeli z ocenjevanjem svojih dobaviteljev, zato so oblikovali projekt »ocenjevanje strateških dobaviteljev«, v katerega bodo vključena podjetja, povezana v tej skupini. Projektni pristop je vedno bolj pogost pristop k vodenju in izvedbi del v povezani skupini podjetij, katero obravnavamo v tej diplomski nalogi, posledično pa tudi v podjetju, ki je del te organizacije.

Projekt je vsaka aktivnost, ki ima svoj začetek in konec in katere namen je ustvariti edinstven izdelek ali storitev. Management projekta obsega uporabo znanja, veščin, orodij in tehnik pri vodenju projektnih aktivnosti, z namenom, da zadovoljimo želje naročnika. Poleg pravil managementa potrebujemo za uspešno vodenje projekta tudi znanja s področja splošnega managementa, kajti uspešnost doseganja ciljev projekta je med drugim odvisna tudi od tega, kako je projektni tim voden, kako člani projektnega tima sodelujejo, njihova pričakovanja in kaj so v projekt pripravljeni vložiti. Delovanje projektnega tima bistveno vpliva na uspeh projekta, torej na kakovost samega ocenjevanja dobaviteljev. Pomembna so tudi znanja udeležencev v projektnem timu, ki so povezana z njihovo stroko in tudi znanja in veščine sodelovanja v timu.

1.2 Smoter in cilji

Zavedanje o potrebah ocenjevanja dobaviteljev zaradi kakovosti storitev, njihovega izbora ali nenehnega izboljšanja sodelovanja z dobavitelji in ugleda povezane skupine podjetij in posameznega podjetja v tej povezavi je zelo pomembno. Zato je družba ustanovila projektni tim, ki naj bi oblikoval kriterije za ocenjevanje dobaviteljev in to ocenjevanje tudi izvedel. Glede na to, da je pogosta praksa v organizacijah, da se tim sestavi po kriteriju strokovnosti in položaja, ki ga posameznik v organizaciji zaseda, se odpira vprašanje, kako tak projektni tim deluje. Zato bomo raziskali način vodenja projektnega tima, kako se člani v timu počutijo, kaj od vodje projekta pričakujejo, pod kakšnimi pogoji je po njihovem mnenju projektni tim lahko uspešen in kaj so pripravljeni »vložiti« v projektni tim.

Pri tej raziskavi bomo uporabljali naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kako je projektni tim voden?
2. Kaj udeleženci pričakujejo v projektnem timu?
3. Pod kakšnimi pogoji je projektni tim lahko uspešen?

Cilj raziskave je ugotoviti, kakšno je vodenje v projektne timu, ugotoviti pričakovanja projektne tima in ugotoviti pogoje za uspešno delovanje projektne tima.

1.3 Predvidene metode obravnavanja

Glede na to, da je število članov projektne tima relativno majhno, anketni vprašalnik kot sestavni del ankete ne bi bil smiseln, saj ne bi omogočal ustrezne kvantitativne obdelave podatkov ter tej ustrezne interpretacije. Zato bomo raziskavo izvedli na osnovi intervjuja in analize dokumentov (Tratnik 2002).

Kot primarni vir podatkov bodo v raziskavo zajeti člani projektne tima, to je šest članov tima, lastnik projekta in vodja projektne tima. Kot sekundarni vir pa bomo analizirali obstoječe dokumente, predvsem z vidika nalog in ciljev, ki naj bi jih tim uresničil.

Kredibilnost raziskave bo temeljila na:

- Vključitvi vseh članov projektne tima v raziskavo.
- Vključitvi vodje projektne tima v raziskavo.
- Analizi dosegljivih dokumentov, povezanih z delovanjem projektne tima.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve obravnavanja

Triangulacije v 'pravem' pomenu, torej po udeležencih v raziskavi ali po metodah raziskovanja ne bomo dosegli, bomo pa povečali kredibilnost raziskave s tem, da bodo udeleženci 'potrdili' oziroma izrazili (ne)strinjanje z ugotovitvami.

Omejitev raziskave bo vezana predvsem na možnost posploševanja. Ta izven projektne tima, ki bo predmet raziskave, ne bo mogoča. Izidi in ugotovitve pa bodo lahko relevantni tudi za delovanje drugih (npr. procesnih, informacijskih, kadrovskih ipd.) timov. Ker sem članica projektne tima, to lahko pomeni določeno pristranskost pri izvedbi intervjujev in pri interpretaciji zbranih podatkov in informacij.

Vsebinske omejitve: Delovanje timov je kompleksna zadeva, zato se omejimo na delovanje projektne tima samo, ne pa na določanje vlog npr. po Belbinovi (1993), strukturo organiziranosti tima ipd.

2 TEORETIČNI DEL

2.1 Definicija projekta

Dandanes si je težko predstavljati katerokoli podjetniško dejavnost, zasebne ali družbene organizacije, pridobitne ali nepridobitne, ki ni podvržena nenehnim spremembam. Razlogi za spremembe izhajajo iz spremenjenega zaznavanja odjemalcev, spreminjanja povpraševanja, tehnoloških sprememb, povečani konkurenčnosti ali iz družbene nujnosti. Managerji morajo odgovoriti na te spremembe, da preživijo na kar najdaljši rok. Uspevali bodo samo tisti, ki bodo spremembe povzročali, oziroma se bodo nanje kar najhitreje odzivali. Projekti so trenutno najboljše orodje za obvladovanje sprememb v organizaciji in povzročitelji dodane vrednosti. Management projektov je usmerjen v bodočnost in predstavlja namero organizacije. Projektno delo ni mogoče opraviti na enak način in z enako organiziranostjo in zahteva spreminjanje na vseh področjih v organizaciji. Brez ustvarjanja podpornega, družbeno – poslovnega okolja projekti ne morejo uspeti (Markič 2006, 199).

Po definiciji instituta za management projektov (Project Management Institut – PMI 1996, 4) je projekt časovno omejen proces, katerega namen je ustvariti enkratni izdelek in storitev. Začasen pomeni, da ima vsak projekt definiran začetek in konec. Edinstven pomeni, da sta dobljena izdelek ali storitev do razpoznavnosti različna od vseh podobnih izdelkov ali storitev. Zasledimo lahko še definicije projekta:

- Za izvedbo projektov potrebujemo čas, poslovne prvine (ljudi, delovna sredstva in predmete dela), in finančna sredstva, ki ga omejujejo, zato jih je potrebno usklajevati, saj ti elementi bistveno vplivajo na uspešnost projekta in imajo pri managementu projekta ključni pomen. Sklepamo lahko, da so glavne značilnosti projekta enkratnost njegove izvedbe, kompleksnost (povezanost in prepletenost) aktivnosti v njem, omejenost projekta glede na čas, poslovne prvine in stroške ter njegova ciljna usmerjenost (Randolf in Posner 1992, 19).
- Projekt je način izvajanja enkratnih procesov (Rant, Jeraj in Ljubič 1995, 8).
- Projekt je enkratno delo z veliko različnimi nalogami z definiranim začetkom in koncem, jasno definiranim področjem dela, stroški in običajno tudi začasn timerom (Lewis 2001, 8).
- Projekt je popis problemov za rešitev (Lewis 2001, 7).
- Projekt je več časovnih in strukturno med seboj povezanih opravil – dejavnosti (Rant idr. 1995, 8).
- Projekt je celota aktivnosti, ki potekajo v logičnem zaporedju, skladno s ciljem, ki ga je določil naročnik (Burke 1993, 9).

- Projekt je enkratna celovitost medsebojno, v logično zaporedje povezanih aktivnosti, katerih namen je skupen, trajanje pa omejeno (Vila 1994, 189).
- V osnovi je projekt edinstven in ima specifičen cilj in specifičen rok izvedbe. Projekti se lahko zelo razlikujejo po velikosti in vsebini (Mantel idr. 2001, 1).
- Izvajanje projekta je merjeno s tremi kriteriji. Je projekt zaključen pravočasno ali dovolj zgodaj? Je projekt znotraj ali izven planiranih stroškov? Ali projekt dosega vse v naprej zastavljene okvire, ki bodo zadovoljili naročnike? (Mantel idr. 2001, 5).
- Projekt je enkraten proces, ima določen začetek in konec, natančno določene cilje, smoter in (običajno) proračun (Markič in Kavčič 2006, 7).
- Projekt je uspešen le, kadar so zadovoljni vplivni udeleženci projekta. Vplivni udeleženci projekta so posamezniki ali organizacije, ki so vključeni v projektne aktivnosti in so lahko zaradi projekta prizadeti njihovi interesi. Vplivni udeleženci lahko na potek projekta vplivajo pozitivno, če so njihovi interesi v zvezi s projekti povezani s takimi ali drugačnimi koristmi in obratno, če so prepričani, da bodo zaradi projekta utrpeli kakršnokoli škodo, bodo storili vse, da bodo preprečili izvajanje projekta. Naloga managerjev v projektu je, da prepozna konfliktne interese vplivnih udeležencev in jih razreši (Česen 2006, 18).

Iz gornjih opredelitev prepoznamo glavne značilnosti projekta:

- Projekt je enkraten proces, ima določen začetek in konec, natančno določene cilje, smoter in (običajno) proračun (Markič in Kavčič 2006, 7).
- Projekt je enkraten proces, način izvajanja procesov v projektu je prav tako enkraten.
- Projekt je časovno omejen, ima svoj začetek in konec, kar pomeni da ga izvedemo v določenem času.
- Projekt ima svoj cilj, ki ga določi naročnik projekta, ki tudi imenuje projektne vodje, ki mora cilje projekta doseči v najkrajšem času, z najmanj izvajalci in drugih poslovnih prvin in z najnižjimi stroški.
- Projekt sestavlja zaključena celota aktivnosti, ki so lahko zaporedne, vzporedne in so med seboj prepletene in povezane, imajo skupen namen in omejeno trajanje.
- Projekt je uspešen le, če so zadovoljni interesi vplivnih udeležencev v projektu.

Druge značilnosti projekta so:

- prinaša tveganje in negotovost,

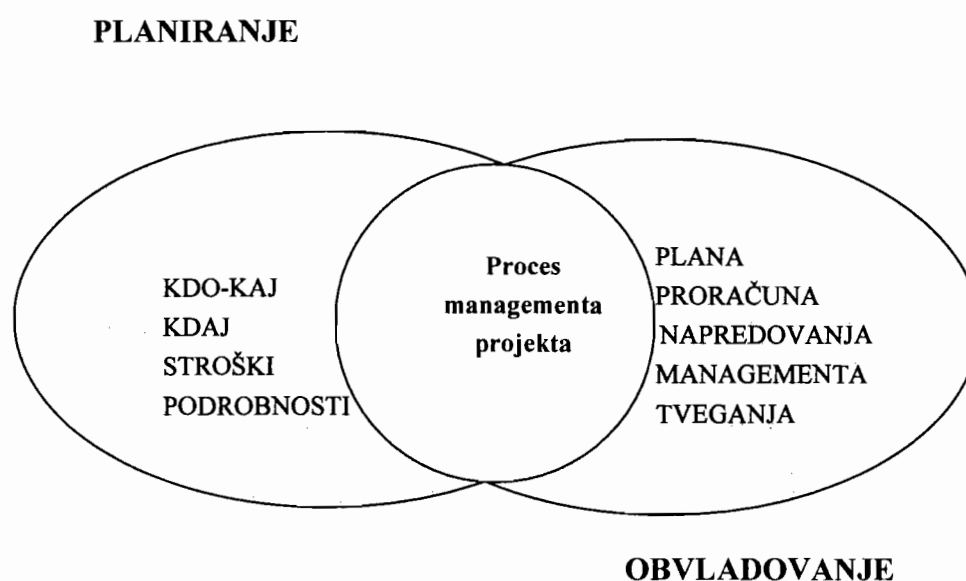
- vnaprej določena kakovost,
- začasna struktura in timi organiziranosti,
- velik vpliv okolja na izide,
- zasnovan tako, da z njim razrešujemo probleme,
- inovacijski proces,
- je doseganje ciljev uspešnosti, stroškov in časa (Markič 2007, 8).

Proces vodenja projekta organizira in predpisuje delo na projektu. V Guide to the PMBOK je navedenih (2004, 28) pet skupin vodenja procesa:

- začetek,
- načrtovanje,
- izvajanje,
- spremljanje in kontroliranje,
- zaključek.

Markič (2007, 24) navaja, da proces managementa projekta sestavljata planiranje in obvladovanje.

Slika 2.1 Proces managementa projekta



Vir: Markič 2007, 24.

Planiranje Markič (2007, 26) deli na:

- pridobivanje soglasja (investitor ali vršni management),
- zasnova organiziranosti (obstoječa, nova),
- omejenost pooblastil (finančne, dobavitelji),

- načini stimuliranja (plačevanje izvedenega, penali),
- okvir komuniciranja (dvostransko, sestanki).

Obvladovanje je:

- odgovornost managerja projekta,
- vsi projekti so podvrženi spremembam,
- spremembe spodbujajo udeleženci,
- vodila za odločanje ali spremembe so vnaprej znana,
- pravni vidiki obvladovanja projekta (Markič 2007, 41).

V organizacijah se projekti pojavljajo kot način organiziranja in izvajanja osnovne dejavnosti in 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, zdravstvu, kulturi, športu, politiki, kulturi, javnih zavodih, državni upravi ipd. V današnji družbi so ustrezno planirani, organizirani in izvedeni projekti temelj razvoja družbe in razreševanje njenih problemov.

Primeri projektov so uvedba novega izdelka in storitve v organizaciji, npr. informacijskega sistema, uvedba novih ali sprememba obstoječih projektnih procesov v organizaciji, razvoj nove storitve, pisanje članka.

2.1.1 Življenjski cikel projekta

Vsak program, projekt ali proizvod ima določene faze razvoja, poznane kot faze življenjskega cikla. Jasno razumevanje teh faz omogoča vodjem boljšo kontrolo virov za doseg ciljev (Kerzner 2003, 74).

Definicije faz življenjskega cikla nekega sistema se lahko uporabijo tudi za projekte. Te faze vključujejo: vrednotenje ideje, načrtovanje, preverjanje, izvedbo in zaključek (Kerzner 2003, 69).

Markič (2007, 8) navaja razvojne stopnje projekta, ki se začinjajo z zasnovo projekta, nadaljujejo pa s študijo izvedljivosti, prilagajanjem, izvedbo in zaključkom.

Značilnosti faz projekta so, da imamo v vsaki fazi opraviti z objektom projekta, ki je merljiv in oprijemljiv proizvod, proizvodi in faze so posledica logike sosledja, ki je potrebna, da dosežemo končni cilj projekta. Za vsako fazo v naprej opredelimo kaj je njen cilj in izid, ki naj bi bila povezana z objektom projekta.

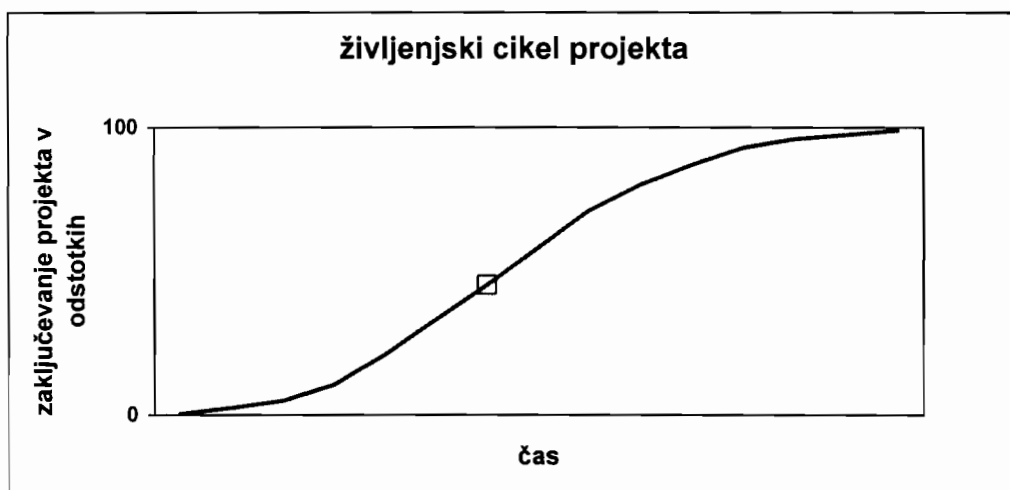
Značilnosti faz življenjskega cikla so:

- Sosledje faz v življenjskem ciklu je posledica prenosa tehnologije.
- Potrditev dosežkov predhodne faze je pogoj za začetek naslednje.
- Razporeditev virov je zelo podobna za vse življenjske cikle.

Možna je podobnost življenjskih ciklov, ne pa enakost, tudi podprojekti v danem projektu imajo lahko svoje življenjske cikle. Priporočljiva je elastičnost pri določanju faz projekta in podprojektov (Česen 2006, 1-2).

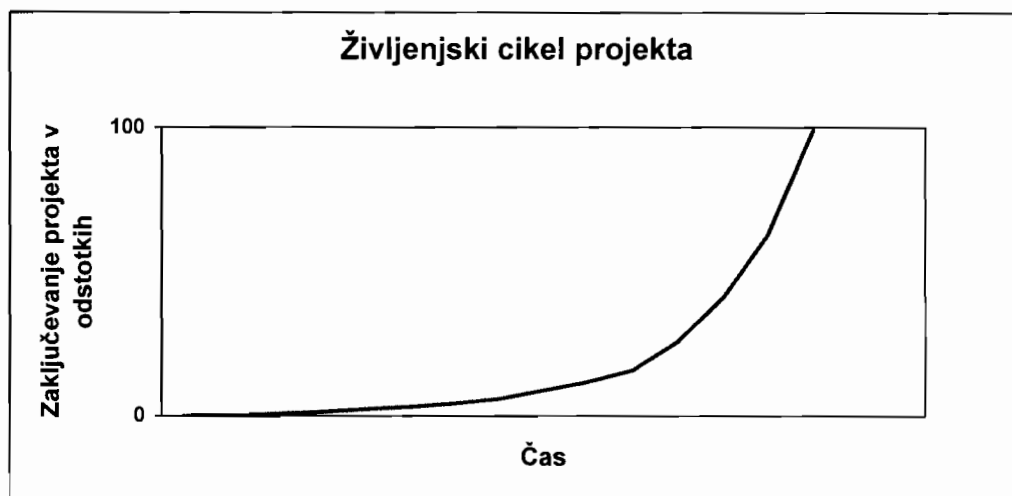
- Prekrivanje faz in vzporedno delo skrajšuje čas trajanja projekta.
- Projekti od začetka do zaključka napredujejo po dveh različnih poteh (življenjskih ciklih). Ena je S oblika krivulje in druga je J oblika krivulje. Med njima je pomembna razlika, kajti prepoznavanje različnih življenjskih ciklov projekta pomaga projektne vodji, da usmeri pozornost na prave stvari in tako zagotovi uspešen zaključek projekta (Mantel idr. 2001, 8).

Slika 2.2 Življenjski cikel projekta, S krivulja



Vir: Mantel idr. 2001, 8.

Slika 2.3 Življenjski cikel projekta, J krivulja



Vir: Mantel idr. 2001, 8.

Življenjska cikla projekta se izkazujeta v dveh različnih oblikah krivulj, in sicer obliki krivulje S in obliki krivulje J. Pomembna je razlika med njima:

- S oblika krivulje pomeni, da je napredovanje projekta v začetnih fazah počasno, v nadaljevanju pa je možno pospešiti napredovanje projekta s prekrivanjem posameznih faz vse do zaključnih faz, katerih napredovanje se upočasni, kajti prekrivanje teh ni mogoče.
- J oblika krivulje pomeni, da je napredek posameznih faz od začetka počasnejši, vendar proti koncu pospešen.

2.1.2 Cilji projektov

Cilje projektov oblikuje naročnik projekta, ki je visoko v managerski hierarhiji organizacije in ni umeščen v projektno organizacijo. Naročnik je lahko eksterni, to je kupec, naročnik, investitor; ali interni, ki mora dopolniti cilje eksterne naročnika, da so prilagojeni internim, tudi dolgoročnim ciljem organizacije. Tako oblikovane cilje je potrebno posredovati vodji projekta in timu in jih vključiti v sklep o imenovanju vodje projekta in tima. Naročnik naj bi vodjo projekta obvestil tudi o omejitvah, ki so že znane in sicer: razpoložljiv čas, sredstva, ki so na voljo za izvedbo projekta in dosego ciljev in interese udeležencev kot so skupne vrednote organizacije, motivacija, znanje, sposobnosti in osebnostne lastnosti.

Projektne cilje so lahko namenski ali objektni. Objektni cilje so povezani z objektom, to je izdelek ali storitev projekta, kjer gre največkrat za materializiran fizičen izid projekta. Namenski cilj pa je neoprijemljiv, vendar zelo pomemben, na primer zadovoljstvo naročnika ali kupca in dosežen dobiček.

Ena od metod za oblikovanje projektnih ciljev je SMART (pametni cilji) načelo (kot v spodnjem primeru).

- S specific (specifični).
- M measurable (merljivi).
- A ambitious (ambiciozni).
- R realistic (dosegljivi).
- T time-sensitive (cilji so uresničljivi v predvidenem časovnem okvirju) (SMART (Project management) 2007).

Specific pomeni, da so cilji razumljivi in podrobno ter jasno opredeljeni; measurable, cilji so merljivi, merjeni na podlagi standardov; ambitious, cilji so dovolj velik izziv za projektni tim; realistic, cilji so realno zastavljeni in dosegljivi; time-sensitive, cilje je potrebno doseči v nekem časovnem okvirju, ta pa mora biti izziv za tim.

2.1.3 Končanje projektov

Če domnevamo, da je vodja projekta s projektnim timom uspešno obvladoval projekt, lahko pričakujemo, da bo projekt tudi uspešno končan. To je, ko poleg formalnega končanja projekta, tudi vrednotimo kaj je bilo v projektu dobro in kaj manj dobro. Izkušnje končanega projekta dokumentiramo, da bo za bodoče projekte na voljo in se bodo projektni timi uspeli izogniti že znanim pastem in da bodo dobre izkušnje in rešitve ponovno uporabili. Najprej se o izkušnjah v projektu vodja tima pogovori s člani tima in šele nato obvesti npr. notranjega oz. zunanjega naročnika projekta, vodstvo organizacije in vse ostale udeležence v projektu (Česen 2006, 1–2).

Ob koncu projekta je potrebno pripraviti tudi sklepno poročilo, ki ga pripravi vodja projekta s projektnim timom.

Sklepno poročilo je zadnja faza v življenjskem ciklu projekta in je odgovornost vodje projekta, saj na koncu projekta z njim preda projekt in polaga račune za vse postopke in aktivnosti v času projekta.

Posamezni član projektnega tima poda svoje mnenje, običajno z izpolnjevanjem vprašalnika, vodja tima opravi analizo dosežkov in samega načina dela, pripravi predloge za izboljšanje in poročilo o ključnih spoznanjih tima.

Po predaji sklepnega poročila vodja projekta razpusti tim.

Kot vidimo je zaključek projekta pomembna faza projekta, saj je to faza, po zaključku katere izid projekta lahko preide v uporabo, pa naj gre za uvedbo nove storitve v organizaciji, npr. informacijskega komunikacijskega sistema, uvedbo novih ali sprememba obstoječih delovnih procesov v organizaciji, razvoj novega izdelka ali pisanje diplomske naloge.

2.2 Vodenje projektov

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2002, 1527) je pri pojmu *voditi* pod točko pet je razlaga: »biti na najvišjem mestu pri usmerjanju dejavnosti a) *kake skupine, skupnosti, organizacije*: voditi stranko, umetniško voditi zbor, /voditi državo/ delegacijo vodi znan politik/samec vodi čredo b) *kake delovne enote*, voditi podjetje, šolo, tovarno/voditi prodajni oddelek//*biti na najvišjem mestu pri odločanju o poteku česa*: predsednik vodi delo, priprave/sodnik vodi preiskavo / žena vodi gospodinjstvo / voditi sejo, tečaj / voditi televizijsko oddajo / voditi izlet« in pod točko 7: »*z zgledom, nasveti delati, povzročati, da kdo ravna na določen način*: [...] da se razvijejo njihove sposobnosti; duhovno, moralno voditi« in *management* kot »*vodenje podjetja*: visoko razvit management// *vodilni uslužbenci*: vrhovni management.

Management je po Lipovcu (1987, 136–137) organizacijska funkcija ali proces, ki omogoča, da ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja organizacije.

»Management je naloga managerjev (ki so poslovodniki in vodje hkrati).« (Biloslavo 2006, 25)

»Management obsega izvedbene, izvršilne odločitve v razvojni in sprotni politiki; osnovne dejavnosti managerjev so načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje.« (Biloslavo 2006, 25)

»Vodenje običajno opredelimo kot spretnost vplivanja na druge ljudi, skupine ali time s komuniciranjem, motiviranjem in nadzorom, da bi sodelovali v smeri postavljenega cilja organizacije.« (Rant, Jeraj in Ljubič 1995, 47)

Vodenje pomeni koordiniranje poslovnih aktivnosti, ki zagotavljajo uspešno organizacije. Ta smoter vodje dosegajo z usmerjanjem in vodenjem zaposlenih, njihovih znanj, veščin in sposobnosti. Vodje skupaj s sodelavci in koordiniranjem njihovih delovnih aktivnosti zagotavljajo doseganje ciljev organizacije. Predvsem je potreben velik poudarek na sodelovanju z zaposlenimi in pa omogočanju razvoja njih samih in njihovega znanja, da organizacije delujejo kot učeče se organizacije in imajo zaposleni na vseh hierarhičnih ravneh možnost in odgovornost sprejemanja določenih odločitev.

V slovenščini sta v uporabi dva izraza, *vodenje projektov* in sopomenka projektni management. Markič in Kavčič uporabljata *management projektov* in slednji piše, da je »projektni management [je] veda, ki združuje sisteme, tehnike in ljudi za končanje projekta znotraj postavljenih ciljev: čas, denar, kakovost« in še, da je »projektni management [je] dinamičen proces kontrolirane in strukturirane uporabe ustreznih virov organizacije za doseg spremembe.« (Kavčič 2006, 10–11)

Kovač (1999, 189) opredeljuje projektni management kot izvajanje funkcij managementa, potrebnih za izvedbo in doseganje končnega cilja projekta.

Vodenje projektov je po Česnu: »uporaba znanja, sposobnosti, orodja in tehnik pri projektnih aktivnostih z namenom, da dosežemo ali presežemo potrebe in pričakovanja vplivnih udeležencev projekta.« (2006, V)

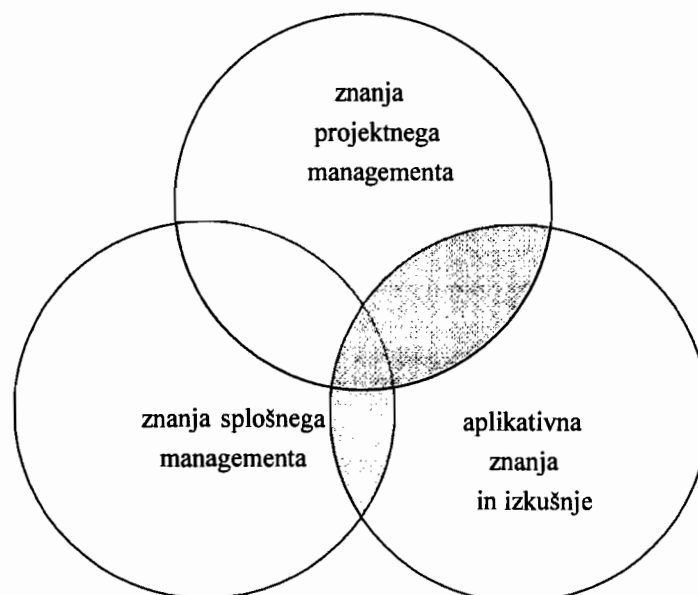
Rant že v naslovu dela uporabi izraz vodenje projektov in definira da: »se šteje vodenje projekta kot nova koncepcija vodenja, kot metodika ali instrumentarij ali pa kot nov vodstveni stil oziroma vodstvena usmeritev (Rant idr. 1995, 47).

Upoštevati moramo pogoje za uspešnost projekta: planiranje (snovanje ciljev, sodila, koristi), organiziranje (odpravljanje pregrad, vrednote, znanja, veščine), motiviranje (materialno, nematerialno), izvajanje (procesi in strukture), obvladovanje (stroškov, časa, denarja, kakovosti), odgovornost (pooblastila, poročila) (Markič in Kavčič 2007, 9).

Za doseganje teh pogojev naj ima vodja projektov komplementarna znanja z različnih področij.

Pri vodenju projektov se prekrivajo znanja iz treh področij: splošnega managementa, projektnega managementa in aplikativnih znanj in izkušenj. Grafičen prikaz sodelovanja znanj na vseh treh področjih v sliki 2.4 je zgolj shematičen, prekrivanja posameznih področij niso proporcionalna.

Slika 2.4 Povezava različnih znanj, ki nastopajo v projektu



Vir: Kavčič 2006, 12.

Ena težjih odločitev, s katero se sreča investitor in vršni management, je izbira ustreznega vodje projekta. Vodja projekta ima pri organiziranju, upravljanju in vodenju projekta odločilno vlogo, saj načrtuje in aktivira posamezne aktivnosti ter jih tehnološko in finančno usklajuje. Pomembna naloga vodje projekta je vodenje projektnih timov.

2.3 Vodenje projektnih timov

»Uspešni vodje projektnih timov imajo nekaj skupnih lastnosti. Sposobni so zaključiti začeto. Prav tako imajo administrativno in tehnično kredibilnost, so občutljivi za medosebne konflikte in razpolagajo s političnim pristopom za pridobivanje podpore pri nadrejenih, ko je ta potrebna.« (Mantel idr. 2001, 36)

Da lažje razumemo vlogo vodje projektnega tima, moramo to primerjati z vlogo funkcijskega vodje. Slednji ima vizijo, znanja na področju, kjer deluje, npr. računovodska znanja, če vodi računovodstvo, poznavanje trga, če vodi trženje. Njegova naloga je v glavnem nadzor, vodenje, motiviranje in uspešen zaključek projekta. Projekti pa so multidisciplinarni in vodja projektnega tima ima le redko vsa potrebna znanja za različna strokovna področja, ki so vključena v projekt. Zato se njegove naloge razlikujejo od nalog funkcijskega vodje.

2.3.1 Naloga vodje projektnega tima

»Osnovna moč vodje projekta izhaja iz sprejetih ciljev, planov in proračuna projekta; s temi dokumenti vključuje v delo vodje funkcijskih oddelkov.« (Rant idr. 1995, 67)

»Od vodje tima se predvsem zahteva sposobnost, da usklajuje člane za doseganje skupnega cilja.« (Rant, Jeraj in Ljubič 1995, 67)

»Uspeh projekta je odvisen od pravilnega odnosa vodje tima do realizacije ciljev projekta in so članov tima.« (Rant, Jeraj in Ljubič 1995, 67)

Vodja tima ima nalogo, da znotraj tima:

- povezuje,
- komunicira,
- deluje v virtualnem timu,
- organizira in vodi sestanke (Mantel idr. 2001, 27–37).

Povezovalna vloga vodje tima pomeni, da vodja članom tima zagotavlja ustrezno znanje in vire, vključno z najbolj dragocenim virom, časom, za izvršitev dodeljenih obveznosti. V timu velikokrat pride do konfliktov med člani tima, med timom in funkcijskim vodjem, in z naročnikom projekta. Za obvladovanje teh konfliktov se mora vodja tima pogajati za razrešitev le teh. Vloga vodje je, da je usmerjen v izide in naj bi imel sposobnost prepoznati, katera naloga je pogoj za dosego končnega cilja. Pri tem je

zelo pomemben analitičen pristop, saj je odgovoren za planiranje, organiziranje, kadrovanje, planiranje finančnih sredstev, vodenje in kontrolo projekta. Povezuje različne aktivnosti znotraj projekta, okolja projekta in pa člane tima.

Vloga *komunikatorja* je, da odgovorno deluje do naročnika projekta, do funkcijskega vodje, do članov tima in ostalih zunanjih vplivnih udeležencev v projektu. Z vsemi naj bi komuniciral na način, ki omogoča nadaljevanje in napredek ter cilj projekta. Slaba komunikacija ima lahko za posledico komunikacijski zastoj in tudi zastoj projekta samega. Prav zato je vloga vodje tima, da dobro komunicira s timom, izjemno pomembna za uspeh tima. Način komuniciranja je formalen na sestankih z investitorjem, lahko pa neformalen s sodelavci v timu.

Delovanje v *virtualnem timu* je pomembno predvsem v zadnjem času, ko je tim pogosto geografsko razpršen.

Virtualni timi so timi, za katere ni nujno, da delujejo na eni lokaciji, delijo pa si enake cilje projekta in vsak ima svojo vlogo v projektu (Heldman idr. 2005, 314). Virtualni timi so lahko definirani kot skupina ljudi, ki si delijo cilje, ki morajo izpolniti svoje naloge z malo ali nič časa, porabljenega za skupna srečanja.

Člani tima, ki delujejo v virtualnem timu se srečujejo poredko ali sploh ne. Zato postane načrtovanje komunikacije izjemno pomembno in potreben je dodaten čas za komunikacijo (PMI 2004, 210).

Za virtualne projekte naj bi bila komunikacija med vodjo projekta in projektним timom pogosta, odprta in dvosmerna (Mantel idr. 2001, 30).

Iz navedenega lahko povzamemo, da virtualni timi delujejo na različnih lokacijah istočasno, imajo pa enake cilje projekta in svoje vloge v projektu. Člani tima lahko za redno komunikacijo npr. uporabljajo Internet, elektronsko pošto, videokonference ipd. Ta način poudarja pomen komunikacije, pri kateri naj bi vsi člani tima poznali pravila komuniciranja v virtualnem timu. Komunikacija med vodjem projekta in člani tima naj bo odprta in dvosmerna. Pomanjkljivost te komunikacije se nadomesti z občasnimi, manj pogostimi srečanji.

Organiziranje in vodenje sestankov sta dve področji, na katerih vodja tima najpogosteje komunicira. Gre za dva nivoja, in sicer poročanje lastniku projekta in sodelovanje s timom, oziroma navodila timu. Večina projektних timov ima tedenske, mesečne ali dvomesečne sestanke z namenom, da so vodja projektna in njegov tim obveščeni o statusu projekta. Ti sestanki se skličejo le, če so koristni za tim. Pri tem je potrebno upoštevati, da so sestanki koristni le, če so dobro pripravljene, organizirani in vodeni.

Naj povzamemo, da je naloga vodje projektnega tima doseči cilje projekta, pri tem pa naj bi imel sposobnosti in znanja, da povezuje člane tima, jih vključuje v aktivnosti

znotraj projektnega tima, usmerja njihovo delovanje v projektne timu glede na znanja, ki jih imajo člani na posameznih področjih.

2.3.2 Kriteriji za izbor vodje projektnega tima

- kredibilnost,
- rahločutnost,
- sposobnost vodenja in etičnost.

Uspešni vodja projekta začete projekte zaključí, za kar je administrativno in tehnično usposobljen, ima čut za obvladovanje medosebnih konfliktov in zna pridobiti pomoč nadrejenega, ko je ta potrebna. Projekte naj bi pripeljal do uspešnega zaključka na način, ki je etično neoporečen.

2.3.3 Odgovornost vodje projektnega tima

Vodja projektnega tima je odgovoren za:

- zagotavljanje virov in članov projektnega tima,
- razreševanje problemov in ovir,
- vodenje in izmenjavanje,
- pogajanje, razreševanje konfliktov (Mantel idr. 2001, 27–37).

Vodja projektnega tima je odgovoren za *zagotavljanje virov in članov projektnega tima*, torej je odgovoren za zagotavljanja finančnih virov in dosego cilja projekta v okviru planiranega časa. Poleg tega je odgovoren za izbor ustreznih članov projektnega tima. Vodja projektnega tima naj bi zagotavljal, da bodo člani projektnega tima imeli ustrezna znanja, vire in sredstva, vključno z najpomembnejšim sredstvom, časom, za izvedbo dodeljenih nalog. Ko gre za izbor članov tima, želi vodja projektnega tima osebe v organizaciji, ki so najbolj usposobljene, da izvedejo določeno nalogo. To pa so ljudje, katere funkcijski vodja ne želi pogrešati na delu v oddelku, ne glede na to ali bodo delali v projektne timu za polni ali delni delovni čas. Tiste ljudi, katere bi bil funkcijski vodja pripravljen pogrešati zaradi sodelovanja v projektne timu, pa vodja projektnega tima večinoma ne želi v timu (Mantel idr. 2001).

Razreševanje problemov in ovir je naslednja odgovornost vodje projektnega tima. V začetnih fazah projekta se večinoma prizadeva za finančna sredstva in za člane tima. Kasneje se pojavijo tehnični problemi, problemi z dobavitelji, pa tudi naročnik projekta poskuša spremeniti svoje zahteve. Izkušen vodja projektnega tima razvije znanja in sposobnosti za razreševanje vseh tovrstnih problemov, pri tem se poslužuje argumentov in dokazov.

Vodenje in izmenjavanje sta veliki odgovornosti vodje projektne skupine. Vodil in nadziral naj bi potek izvajanja projekta, kontroliral uspešnost posameznih faz in usklajeval morebitna odstopanja. Hkrati naj bi bil pripravljen v primeru sprememb v projektu s strani lastnika poiskati elemente, s katerimi bo izvedbo teh sprememb še omogočil v skladu s cilji projekta, npr. skrajšan čas izvedbe izmenja za večji finančni vložek v projekt. V kolikor ustreznih elementov ni moč dobiti, naj bi se z lastnikom projekta pogajal za še sprejemljivo spremembo ali znal reči »ne« zahtevanim spremembam. To je najtežje, kajti na eni strani je lastnik projekta, naročnik in na drugi strani uspeh projekta.

Pogajanje, razreševanje konfliktov so načini, kako vodja projekta razreši nastalo situacijo. Za vodjo projekta ni mogoče, da izpolni to odgovornost brez znanja pogajalskih veščin. Potrebno se je pogajati z funkcijskim vodjo in vodjem različnih oddelkov, včasih z dobavitelji za njihove najboljše ljudi in pravočasno razpoložljivost virov. Tudi interno se vršijo pogajanja za pravočasno razpoložljivost članov tima, ki so timu na razpolago le del njihovega delovnega časa. Omenimo naj tudi pogajanja znotraj projektne tima s člani tima. V vseh projektih so prisotni konflikti, za katere je, po uspešnih pogajanjih, edino ustrezna WIN-WIN rešitev. To pomeni, da obe strani ustvarita sinergijo, najdeta skupno razrešitev in dodatne prednosti za obe strani, razrešita probleme in dosežeta rezultate (Gessoni 2007, 25).

Ko je vodja projektne tima izbran in je dosežen dogovor o njegovih pooblastilih in odgovornostih, naj bo izid teh dogovorov dokumentiran, da je jasno opisana njegova vloga glede na njegov položaj, v primeru konfliktov z linijskimi vodji, v primeru sodelovanja pri glavnih odločitvah, pri kadrovanju za projekt, pri nadziranju dodelitve in porabe kapitala, pri uvedbi projektne načrta, vzpostavitvi začasne projektne organiziranosti idr.

2.4 Delovanje projektne tima

Projektne tim je sestavljen iz lastnika projekta, vodje projekta, projektne tima, katerega člani poročajo direktno vodji projekta, ni pa nujno in funkcijski člani, katerih vloga je povezovanje. Funkcijski člani projekta naj bi bili izbrani s strani vodje projekta. Funkcijski vodje naj bi se udeleževali vseh sestankov, kjer se oblikujejo timi, saj:

- imajo več znanja in izkušenj in lahko prepoznajo področja visokega tveganja,
- funkcijski vodja naj bi razvil pozitiven odnos do uspeha projekta. To je najlažje doseči z njihovo udeležbo že v zgodni fazi planiranja (Kerzner 2003, 175).

Funkcijski člani projekta ne sodelujejo vedno v projektu polni delovni čas. Lahko sodelujejo polni ali delni delovni čas v vseh, ali le posameznih fazah projekta.

»Vodja projekta in člani projektnega tima naj bi v celoti razumeli odgovornosti in vlogo vsakega člana tima, da je lahko njihovo povezovanje v timu hitro in učinkovito.« (Kerzner 2003, 175)

Vodja projekta naj bi bil pripravljen odstopiti člane projekta, ko ti v projektu niso več potrebni, tu gre predvsem za funkcijske člane projekta. Na ta način bo linijski vodja lažje odobril sodelovanje funkcijskih članov v projektu, ko bo to potrebo posredoval vodja projekta.

Nenehno povečevanje uporabe projektov ima za posledico uvedbo projektne pisarne, ki je ustanovljena za doseganje poenotene projektne organiziranosti, ko se v organizaciji vodi številne različno organizirane projekte.

2.4.1 Naloga projektne pisarne

Naloga projektne pisarne je zagotavljati organizacijsko in tehnično podporo izvajanju projekta. Je podporna organizacijska enota, ki posreduje storitve lastnikom in vodjem projektov, pa tudi srednjemu in vršnem managementu in funkcijskim vodjem, ki delajo na projektih. Naloga projektne pisarne je, da pripravlja informacije in poročila, ki so v pomoč pri odločitvah vodjem projektov.

Obstajajo štiri tipi storitev, ki jih nudi projektne pisarna (Light 2000, 2):

1. Storitve managementa projektov: izvajanje treningov, svetovanje, postavljanje praks in tehnik managementa projektov.
2. Metode, procesi in matrike: varovanje metodologij in standardov organizacije, ocenjevanje navodil in matrik.
3. Posredovanje najboljših praks: dokumentiranje uspehov in neuspehov. Poudarek je bolj na iskanju dobrih praks izven podjetja organizacije kot na spreminjanju internih.
4. Ponovna uporaba: izgradnja in posodabljanje skladišča za vzorce projektne planov, ocen, planov tvegana ipd.

Poleg navedenega menimo, da je naloga projektne pisarne tudi priprava predlog za projektno dokumentacijo in poročanje.

2.4.2 Izbira članov tima

Pomembna je izbira pravih članov tima, ne le glede njihovih znanj in sposobnosti, ampak tudi glede njihovega načina sodelovanja v timu. Njihova vloga lahko negativno ali pozitivno vpliva na projekt. S svojim vedenjem lahko ogrožajo delovanje projektne tima ali ga vzpodbujajo.

Projektne tim je namreč skupina ljudi različnih strokovnosti, ki sodelujejo pri uresničevanju projekta, oblikuje ga vodja projekta, ki je določen s strani vodstva. Člani

tima so lahko stalni ali nestalni. Stalni člani tima so za čas trajanja projekta razporejeni na samo delo na projektu s polnim delovnim časom in so v celoti podrejeni vodji projektnega tima, medtem ko so nestalni člani tima zaposleni na projektu le del svojega delovnega časa, v preostanku delovnega časa pa opravljajo delo na svojem delovnem mestu in so organizacijsko podrejeni linijskemu vodji (Rant, Jeraj in Ljubič 1995, 47).

2.4.3 Lokacija projektnega tima

Projektni tim lahko deluje na dva načina: ali je sestavljen iz članov tima, ki so locirani na eni lokaciji ali so člani tima locirani na različnih geografskih področjih. Ločimo torej dve lokaciji projektnih timov:

1. Centralna lokacija: člani tima delujejo na isti lokaciji, kar omogoča enostavno komuniciranje in izboljša nadzor.
2. Decentralizirana lokacija: člani tima delujejo kot virtualni timi, ko je sedež članov tima v različnih delih države, kontinenta ali celo sveta. Tu vodja projekta prevzame odgovornost za komuniciranje in oblikovanje tima, pri tem mora biti poročanje učinkovito in kakovostno.

2.5 Pogoji uspešnega tima

»Tim: člani so medsebojno odvisni in vedo, da se osebne in timske cilje dosega najuspešneje s sodelovanjem. Ne prepirajo se čigavo je neko delo niti se ne skušajo okoristiti na račun drugih.« (Planko 2003, 6)

Belbinova ugotavlja, da beseda tim izhaja iz športa. Vsak igralec v ekipnih športih ima svojo vlogo, določeno odgovornost v timu. Njegove sposobnosti so pomembne, toda prednosti tima so odvisne od tega, kako igralci kombinirajo med seboj (1993, 87).

»V timih z velikimi dosežki vsak igralec ve kdaj in kje mora vstopiti in izstopiti. Čas je zelo pomemben. Nepogrešljivo iz tega vidika je poznavanje, katerega imajo igralci drug o drugem.« (Belbin 1993, 87)

Usmerjenost k doseganju izidov, predviden fond za nagrajevanje, dobro komuniciranje med vodjem projekta in timom, dobro informiranje vpliva na motiviranost tima (Markič 2007, 50).

Trstenjak (v Mayer idr. 2001, 11) navaja: »Če naj skupina res uspešno dela, morajo biti vsi njeni člani vsaj približno enako iniciativni, izvorni in ustvarjalni; če naj bi bil ustvarjalen samo en član, so – strogo vzeto - vsi drugi nekoristni in njihov prispevek je nepomemben« in še »da ima skupina to prednost, da daje posamezniku pobude, ki jih sicer ne bi imel.«

Učinkoviti člani tima imajo nekaj skupnih značilnosti: tehnično znanje, politično občutljivost, močno izražene usmerjenost k problemom, ciljno usmerjenost in osebno zavzetost (Mantel idr. 2001, 46).

»Za razvoj uspešnega tima je bistvena posamična odgovornost vsakega člana tima, njegova pristojnost za dodeljeno nalogo. Pomemben je visok nivo sodelovanja članov tima, njihovo delovanje naj bi bilo biti ciljno usmerjeno, člani tima morajo nedvoumno razumeti cilje projekta in med njimi mora vladati medsebojno zaupanje in spoštovanje.« (Markič 2007, 99)

»Poleg osnovnih psihosocioloških potreb, ki so pri vseh ljudeh enake (npr. varnost, sprejetost, potrditev), ima vsak posameznik še vrsto specifičnih individualnih potreb, ciljev in osebnih lastnosti. Take potrebe so včasih skladne s hotenji skupine, včasih pa tudi v nasprotju,« trdi Bečaj (v Mayer idr. 2001, 19) in še »[o] pravi skupini govorimo takrat, ko ima določeno število ljudi med seboj cilj, ki ga ni mogoče doseči drugače kot z medsebojnim sodelovanjem (skupinski cilj). Skupinski cilj je sredstvo, ki med seboj povezuje posameznike z enakimi in različnimi interesi, cilji in osebnostnimi lastnostmi, tako da lahko pride do konstruktivnega medsebojnega sodelovanja.« In še, da je »[s]kupinski cilj [je] zgolj premirje med različnimi posamezniki, ki se svojim osebnim ciljem, interesom in potrebam seveda nikoli popolnoma ne odrečejo«, pa tudi, da je »skupinski cilj dober takrat, ko je za večino posameznikov toliko privlačen, da so se zaradi njega pripravljene (vsaj začasno) odpovedati tistim ciljem, ki bi utegnili biti v konfliktu s skupinskim.« (v Mayer idr. 2001, 19)

Ovire uspešnosti tima so slabo komuniciranje, slabo vodenje, menjavanje članov tima, struktura organiziranosti, vodenje udeležencev, nejasne odgovornosti in slabo motiviranje posameznikov (Markič 2007, 104).

Iz navedenega lahko povzamemo, da so za uspešen tim potrebne ustrezne lastnosti in znanja članov tima, njihova pripadnost timu, ciljna usmerjenost, iniciativnost, ustvarjalnost, motiviranost in medsebojno sodelovanje, hkrati pa je pomemben cilj skupine, ki mora biti oblikovan tako, da se je vsak član tima zaradi skupnega cilja pripravljen odpovedati lastnim ciljem in ti skupinski cilji morajo biti dosegljivi z medsebojnim sodelovanjem članov tima. To sodelovanje pa je lažje, če se člani tima med seboj dobro poznajo in vedo, da bodo nagrajeni, če bo cilj dosežen.

3 EMPIRIČNI DEL

V tem poglavju bomo analizirali dejansko prakso, povezano z organiziranostjo projektov in pomen vodenja projektnih timov. V empiričnem delu bomo najprej predstavili obravnavano podjetje in nato delovanje projektnega tima organiziranega v skupini povezanih podjetij MAGS, kar pomeni Mobilkom Austria Group Services, v nadaljevanju bo uporabljena kratica MAGS. Opravili bomo raziskavo, podatke bomo zbirali z metodo intervjuja, analizirali bomo podatke in informacije. Na koncu poglavja bomo podali ugotovitve in predloge za izboljšanje načina oblikovanja projektnih timov, večjo kakovost projektnega vodenja in kakšne medsebojne odnose pričakujejo člani tima ter način delovanja virtualnih timov, da bodo timi lahko uspešni.

3.1 Predstavitev družbe Si.mobil

Si.mobil je bil ustanovljen 23. 12. 1997 kot prvi zasebni mobilni operater v Sloveniji in je uporabnikom mobilne telefonije svoje storitve prvič ponudil marca 1999. Februarja 2001 je večinski lastnik družbe postal Mobilkom Austria.

Od septembra 2003 se predstavlja pod enotno blagovno znamko Si.mobil – Vodafone, kar mu je omogočila sklenitev partnerskega sodelovanja med skupino Mobilkom Austria in Vodafonom in so okrepili tržno sodelovanje z enim izmed največjih svetovnih operaterjev mobilne telefonije. Prehod na enotno blagovno znamko so zaznamovali z novim sloganom »Ujemi svet«, ki prinaša še več zabave in uspeha v globalnem svetu. Kakovost, »bistri« proizvodi, globalni doseg in vrednost za ceno, so njegove glavne vrednote. Nudijo širok nabor globalnih izdelkov in storitev in vse širšo mrežo mednarodnih gostovanj. Si.mobil – Vodafone je kot prvi v Sloveniji predstavil in ponudil GPRS, WAP in MMS.

Konec leta 2003 so kot prvi slovenski operater s tehnologijo EDGE vstopili v tretjo generacijo mobilnih komunikacij. Visoke hitrosti prenosa podatkov preko EDGE-a so danes na voljo 70 % slovenskega prebivalstva. V letu 2007 so še povečali hitrost prenosa podatkov z vzpostavitvijo UMTS omrežja. Ob koncu leta 2006 je imel Si.mobil - Vodafone 420.887 uporabnikov, kar predstavlja 24,9-odstotni delež. S svojim GSM/GPRS signalom pokriva 99,6 % slovenskega prebivalstva.

Na slovenskem trgu mobilne telefonije je ogorčen boj za naročnike. Tržni delež največjega konkurenta in s tem tudi največjega mobilnega operaterja v Sloveniji močno presega povprečja v ostalih državah EU, kar kaže na neurejenost telekomunikacijskega trga v smislu zagotavljanja konkurenčnosti. Eden takšnih primerov je omogočanje prenosljivosti številok, ki je bila delno (samo za mobilno telefonijo) omogočena šele s 1. januarjem 2006.

Posledica vseh aktivnosti je tudi poslovni izid, saj je Si.mobil v letu 2007 občutno izboljšal svoje izide in je leto zaključil s čistim dobičkom. Celotni poslovni prihodki so narasli za 29,3 %. Poslovni izid iz poslovanja pred amortizacijo (EBITDA) se je dvignil na 186,7 mil. EUR. Poslovni izid iz poslovanja (EBIT) je bil v letu 2007 33,8 mil. EUR. Izboljšala se je kakovost skupnosti uporabnikov, povečal se je delež naročnikov in uporaba podatkovnih storitev. Poslovni izidi so predstavljeni tudi v naslednji tabeli 3.1:

Tabela 3.1 Poslovni izidi Si.mobila za leto 2007 (v Evrih)

Si.mobil	2007	2006
Celotni poslovni prihodki [v mil. EUR]	186,7	124,81
EBITDA [v mil. EUR]	54,2	34,9
EBIT [v mil. EUR]	33,8	3,8
Število Uporabnikov	497.300	420.900

Vir: Si.mobil 2008.

Si.mobil je v 100 % lasti Mobilkom Beteiligungsgesellschaft mbh.

Vizija družbe Si.mobil je: Smo najprivlačnejši ponudnik komunikacij v Sloveniji.

Strategija družbe Si.mobil pa je:

- Omogočamo odlično uporabniško izkušnjo.
- Ponujamo kakovostne storitve, vredne svoje cene.
- Bistvene novosti in kakovost zagotavljamo z zabavo in strastjo.
- Prepričani smo, da smo zaposleni ključ do uspeha.
- Odgovorni smo do družbe in okolja (Si.mobil 2007).

Poleg konkurence, s katero se srečujejo na trgu, ima na poslovanje družbe velik vpliv tudi razvoj tehnologije.

Začetek organiziranega projektne dela v obravnavanem podjetju je postavljen v čas po prihodu novih lastnikov (Mobilkom Austria) v letu 2001. Glede na to, da je bil pri njih model managementa projekta že postavljen, so ga v njihovo podjetje le prenesli. Podobno velja za vsa ostala povezana podjetja. Poenotenje metodologije znotraj povezanih skupin ima veliko prednosti in olajša delo tako vodji projekta kot projektneemu timu.

Poslovanje v visoko-tehnološkem podjetju postavlja njegovo celotno organizacijo pred množico izzivov. Največji je seveda kako zagotoviti visoko raven prilagodljivosti, ki je potrebna zaradi nenehnega razvoja novih proizvodov in razrešitev na eni in konkurenčnega pritiska na drugi strani. Pri iskanju razrešitev je bilo kaj kmalu jasno, da bodo morali zagotoviti poslovno organizacijsko okolje, ki bo vzpodbujalo učinkovito

projektno delo. V praksi to pomeni, da v podjetju nimajo zaposlenih profesionalnih projektnih vodij, prav tako je sestava projektne skupine od projekta do projekta različna, člani pa v času trajanja projekta ne prenehajo opravljati svojih linijskih nalog.

Si.mobil ne izvaja eksternih komercialnih projektov, pač pa so vsi projekti t.i. projekti lastnega razvoja. Glede na projektne cilje lahko projekte razdelimo v naslednje skupine:

- projekti razvoja in uvajanja novih storitev,
- projekti razvoja informacijsko komunikacijskih sistemov,
- projekti implementacije novih tehnologij,
- tržni projekti,
- kadrovske projekti in
- ostali projekti (Si.mobil 2007).

3.2 Predstavitev skupine povezanih podjetij MAGS

MAGS povezuje mobilne operaterje in sicer: Mobilkom Avstrija, VIPnet Hrvaška, Si.mobil Slovenija, Mobilkom Liechtenstein, VIP mobile Srbija, VIP operator Makedonija, Mobitel Bolgarija in Mobile Digital Communications Belorusija. Skupno število uporabnikov mobilnih storitev v skupini MAGS je preko trinajst milijonov, skupina pa načrtuje širjenje z nakupom novih mobilnih operaterjev v evropskih državah, pa tudi izven.

Povezana podjetja delujejo samostojno, posamezna področja delovanja pa so poenotena na nivoju celotne skupine. Slogan delovanja skupine povezanih podjetij je »misli globalno, deluj lokalno«.

Poenotena področja delovanja na nivoju skupine MAGS so:

- kontroling,
- nabava,
- tehnika,
- kadrovska služba,
- marketing,
- projektna pisarna (Golar 2006, 8).

Za našo nalogo samo sta pomembni dve področji delovanja in sicer nabava in projektna pisarna.

3.2.1 Naloga nabave v MAGS

Naloga MAGS nabave je:

- zagotavlja najbolj ugodno cenovno politiko in standarde delovanja, nenehno večanje učinkovitosti delovanja s postavljanjem standardov, navodil,
- usmerja strateške naloge globalno in učinkovito deluje na lokalnem nivoju,
- pripravljena je učinkovito integrirati nove člane MAGS z uporabo pripravljenih orodij, procesov in sistemov,
- da je partner, ki prispeva kvalificirane nabavne strokovnjake, ki z sodelovanjem v zgodnji fazi nabavnega procesa dosegajo visoke izide, tako cenovne, kot tudi pogodbene s ciljem zmanjševanje tveganja,
- deluje transparentno z definiranjem vnaprejšnjih meril,
- razvija nabavne strokovnjake z izobraževanjem, usposabljanjem, motiviranjem, da za celotno skupino MAGS sodeluje z najpomembnejšimi, torej strateškimi dobavitelji in dogovori najboljše nabavne pogoje za blago in storitve,
- deluje na primerjavi stroškov in operacij na nivoju celotne skupine z izmenjavo najboljših praks in visoke stopnje znanja in poznavanja trga dobaviteljev (MAGS Best Practice 2008).

Sodelovanje MAGS nabave z nabavami v povezanih podjetjih deluje v dveh smereh:

- MAGS nabava pridobiva potrebne informacije o dobaviteljih, njihovih storitvah in obsegu sodelovanja na lokalnem nivoju povezanih podjetij,
- MAGS nabava posreduje nabavnim službam v povezanih podjetjih rezultate sodelovanja in pogajanj z dobavitelji, nove trende na področju organiziranja in ponudnikov.

Za najpomembnejša področja nabave izdelkov in storitev, kot je npr. nabava mobilnih aparatov, sim kartic, vrednostnic in za posamezne dobavitelje tehnične in računalniške opreme, so zadolženi *vodilni kupci* (Lead Buyers). Vodilni kupec ima za nalogo poznavanje celotnega trga ponudnikov na svojem področju, oblikovanje strategije delovanja, strategije povpraševanja in proces vrednotenja in izbora dobaviteljev. Hkrati je zadolžen za informiranje managementa in kolegov v nabavnih službah v povezanih podjetjih, ter izobraževanje in usposabljanje teh na strokovnem področju.

3.2.2 Projektna pisarna

V MAGS predstavlja projektna pisarna center managementa projektov. Naloga projektne pisarne je, da odobri ustrezne, oziroma zavrne neustrezne projekte, je podpora lastnikom projektov in vodjem projektov, pomaga pri analiziranju časovnega plana in proračuna projektov, sodeluje z vodji projektov, združuje informacije glede začetka,

napredovanja, uspešnosti in zaključka projektov, vnaprej pripravi obrazce, ki služijo kot osnova pri izdelavi projektne dokumentacije. Redna komunikacija z vodji projektov poteka redno na sestankih Projektnega sveta skupine, v prevodu GPSC – Group Project Steering Comitee. Projektna pisarna poroča managementu o napredovanju projektov.

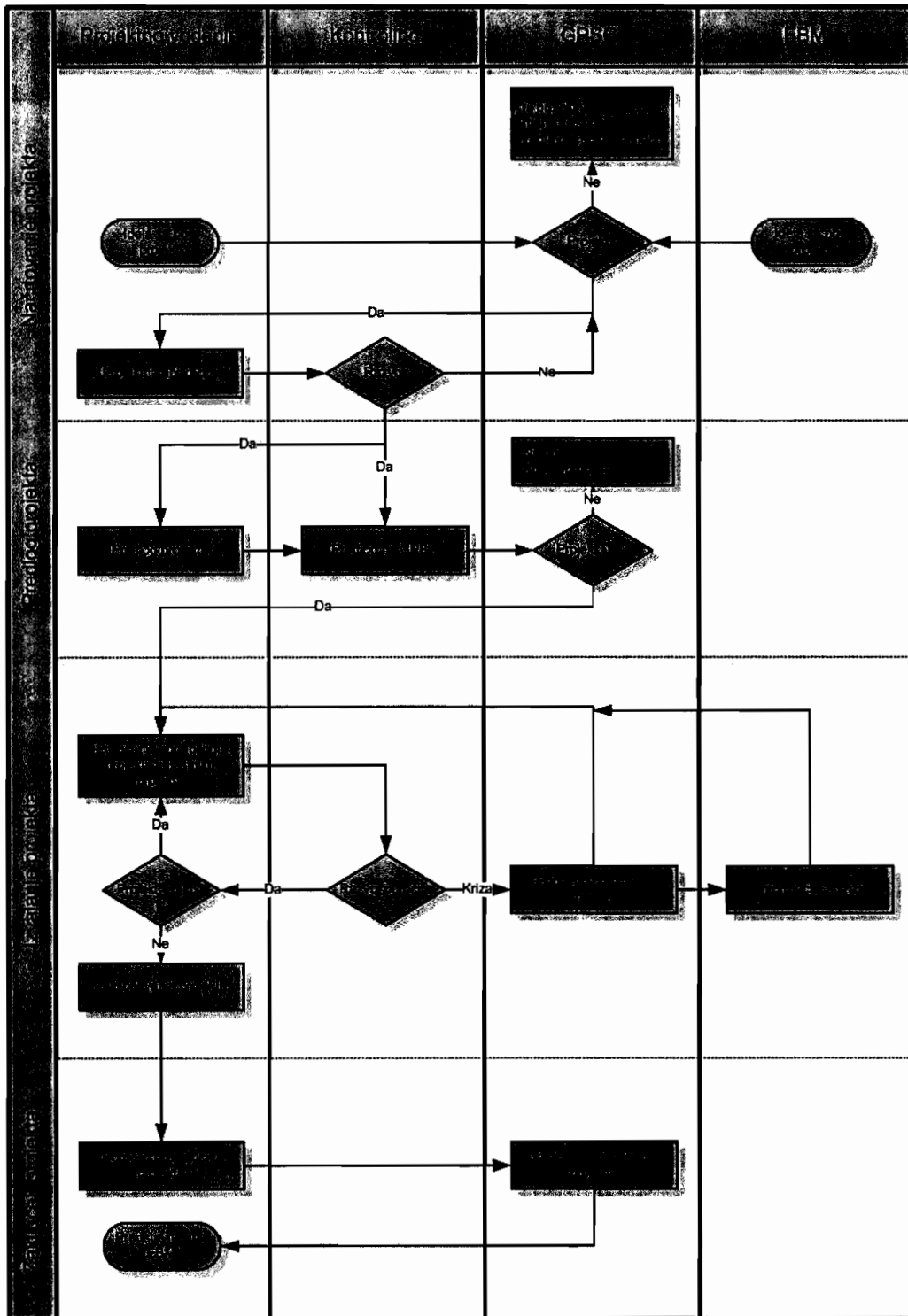
3.3 Vodenje projektov v MAGS in lokalno v Si.mobilu

V tem poglavju želimo predstaviti organiziranost managementa projektov, kot je definirana v podjetju. Za boljšo predstavo o načinu organiziranosti projektne dela znotraj podjetja in predvsem izidu, ki ga želijo doseči, bomo uporabili Pravilnik o projektne managementu (PM Guidelines), ki je v veljavi. V tem je management projektov definiran kot planiranje, kontrola, upravljanje in organiziranje projekta. Iz tega izhajajo predmeti obravnave, ki so naslednji (Si.mobil 2007):

- cilji projekta,
- izvedbeni roki in stroški,
- viri projekta,
- organiziranost projekta,
- projektne kultura,
- projektne okolje.

Pravilnik je osnova za organiziranje projektne dela v podjetju in opisuje osnovne pojme in metodološki pristop k projektne vodenju. Njegov namen je zagotavljati osnovo zaposlenim pri izvajanju aktivnosti projektne dela, hkrati pa prispeva k izgradnji projektne kulture, saj definira enotno izrazoslovje, razumevanje projektne vlog ipd. Pravilnik in vsi procesi so izdani samo v angleškem jeziku, zato bomo poskušali poiskati čim bolj ustrezne prevode za specifične izraze. Sestavni del Pravilnika je tudi niz obrazcev, ki za posamezne faze projektne cikla definirajo aktivnosti, ki naj bi bile izvedene, da bi lažje prišlo do uspešnega zaključka projekta. Uporaba predpisane metodologije je za potrjene projekte obvezna. Ves proces, opisan v Pravilniku, je usklajen z ostalimi procesi v podjetju.

Slika 3.1 Proces managementa projekta v izbranem podjetju



Vir: Si.mobil 2004

Predlog projekta je zapisan na posebnem obrazcu, katerega osnovni namen je, da projektni vodja upošteva vse pomembne elemente. Lastnik projekta je oseba iz vrst

vršnega managementa, katere naloga v obravnavanem podjetju je, da posreduje v primeru, ko projekt zaide v težave, finančne, časovne, kadrovske in druge. Teorija to funkcijo imenuje investitor. Obrazec je podpisan s strani projektne vodje in lastnika projekta in pomeni glavni okvir delovanja projektne skupine. Projektni svet projekt potrjuje na podlagi tega dokumenta. Poleg ciljev in sredstev je glavni dejavnik pričakovan poslovni izid projekta, ki je predstavljen s kalkulacijo (business case). Business case je obvezen za vse izvedbene projekte. Način izdelave kalkulacij regulira poseben pravilnik in skupek preddefiniranih tabel. Pri konceptualnih projektih se business case ne izdelava, pač pa so del metodološkega pristopa ali njihov izid.

Po odobritvi projekta se začnejo projektne aktivnosti. Poseben poudarek, ki ga narekuje pravilnik, je na kontroli projekta. Kontrola je naloga projektne vodje in tudi del procesa poročanja, kar zagotavlja doslednost pri njegovem izvajanju. Kot orodje za izvajanje kontrole lahko definiramo:

- projektni plan (terminski, stroškovni),
- poročila o stroških na stroškovnem mestu Projekt x,
- poročila o investicijah na stroškovnem mestu Projekt x (Si.mobil 2007).

Poročila o stroškovnih mestih so izvedena v kontrolinškem modulu sistema SAP. V vsakem trenutku lahko za posamezen projekt spremljamo stroške in njihovo odstopanje od plana, poleg tega pa sistem vključuje tudi funkcijo naročanja, tako da ima projektni vodja vse aktivnosti pod nadzorom. Poleg kontrole projekta je na organizacijski ravni podjetja možna kontrola portfelja projektov, ki jo izvaja projektni kontroler z istimi orodji na celotnem nivoju.

Ob koncu projekta je potrebno izdelati zaključno poročilo, ki temelji na izpolnitvi obrazca. Poleg temeljnih elementov poročanja, ki smo jih srečali že v fazi izvedbe projekta, so del poročila še izkušnje, ki so si jih člani projektne skupine pridobili v projektu in lahko olajšajo delo v naslednjih projektih ter naloge, ki jih je še potrebno izvesti. Na podlagi zaključnega poročila Projektni svet oceni uspešnost projekta in ga formalno razpusti. Ocena uspešnosti projekta je tudi eden izmed elementov za nagrajevanje članov projektne skupine.

3.4 Tim za vodenje »projekta ocenjevanja strateških dobaviteljev«

Projekt ocenjevanja strateških dobaviteljev lahko umestimo v skupino ostali projekti. Predlagan je bil s strani nabave MAGS in odobren s strani *projektne sveta* skupine. Za vodenje projekta *ocenjevanja strateških dobaviteljev* je lastnik projekta, ki je po funkciji vodja nabave MAGS, izbral vodjo projekta in člane projektne tima. Člani tima so bili izbrani glede na linijsko pozicijo, ki jo zasedajo v pridruženih podjetjih in so v poslovnem odnosu z izbranimi strateškimi dobavitelji ali poznajo

njihovo sodelovanje s svojim podjetjem. To so vodje nabavnih služb iz pridruženih podjetij in vodilni kupci, ki sodelujejo s strateškimi dobavitelji. Za vodjo projekta je bil izbran nabavni specialist za področje tehnologije v največjem pridruženem podjetju. Po funkcijski poziciji je bil podrejen enemu od članov tima, bil je tudi na nižjem hierarhičnem nivoju kot tisti člani tima, ki so bili vodje nabavnih služb. Vsi člani projektnega tima so delali v projektnem timu le del svojega delovnega časa, preostali delovni čas pa na svojih rednih delovnih mestih. To hierarhično razmerje omenjamo, ker je pri izvedbi projekta vplivalo na potek projekta.

Naloga vodje projekta je bila priprava celotne projektne dokumentacije, določitev ciljev projekta, stroškov projekta, predstavitev in vodenje projekta do uspešnega zaključka. K vabilu na prvi sestanek projektnega tima je bila priložena projektna dokumentacija, na sestanku projektnega tima je bil natančneje predstavljen namen in potek projekta, ocena stroškov projekta ter sami cilji projekta.

Kot osnova za izvedbo samega ocenjevanja izbranih strateških dobaviteljev je bil uporabljen vprašalnik za dobavitelje in v naprej določen način ocenjevanja dobaviteljev. Vprašalnik in v naprej določen način ocenjevanja dobaviteljev sta bila izid že zaključenega predhodnega projekta, prav tako na nivoju MAGS. Cilj obravnavanega projekta Strateško ocenjevanje dobaviteljev je bil: oceniti izbrane strateške dobavitelje in preveriti ustreznosti pripravljenega vprašalnika in predvidenega način ocenjevanja.

Vprašalnik obravnava naslednja področja:

- komercialno področje,
- tehnično in tehnološko področje,
- področje kakovosti izdelkov in storitev,
- področje logistike,
- strateško sodelovanje na nivoju MAGS.

Vrednotenje posameznih področij sodelovanja - razmerja je prikazano v spodnji tabeli 3.2:

Tabela 3.2 Vrednotenje posameznih področij sodelovanja – razmerja

Področje	Komercialno	Tehnologija	Kvaliteta	Logistika	Strateško sodelovanje z MAGS	Σ
Izdelki						
Trgovsko blago	30 %	15 %	15 %	30 %	10 %	100 %
tehnologija (ostalo)	15 %	25 %	30 %	10 %	20 %	100 %
tehnologija (bazne postaje, radijski oddajniki)	30 %	15 %	15 %	30 %	10 %	100 %

Vir: MAGS 2007.

Razmerja ocen so za različno blago različna, in odvisna od uporabnosti in pomembnosti posameznega blaga in njegovi pravočasni dostopnosti na trgu. Pri vrednotenju je pomembno, da ima vsako pridruženo podjetje v skupini en glas in da je za ocenjevanje na lokalnem nivoju zadolžena le ena oseba.

Cilj projekta ocenjevanja strateških dobaviteljev je bilo mogoče doseči v dveh fazah:

V prvi fazi se izvede ocenjevanje vsakega izbranega strateškega dobavitelja, oziroma njegovega lokalnega predstavnika v pridruženih podjetjih.

- V času izvedbe se v praksi preveri ustreznost posameznih vprašanja.
- V času izvedbe se v praksi preveri ustreznost vrednotenja posameznih odgovorov.

V drugi fazi se izvede povzetek ocen in skupna ocena izbranih strateških dobaviteljev na nivoju MAGS kot povzetek ocen na lokalnem nivoju. Na ta način se pridobi globalno oceno izbranega strateškega dobavitelja kot partnerja MAGS.

Tako pridobljeni izidi ocenjevanja strateških dobaviteljev bodo služili kot podlaga nabavi MAGS in lokalnim nabavam za odločanje o sodelovanju z ocenjenimi strateškimi dobavitelji v bodoče, oziroma o potrebnih izboljšavah in nadgradnjah dobaviteljeve kakovosti izdelkov in storitev.

3.5 Metode zbiranja podatkov

Vsakemu članu tima projekt ocenjevanja strateških dobaviteljev je bilo posredovano sedem vprašanj. Vprašanja so bila odprtega tipa in so sestavni del priloge št.1. Glede na mednarodno sestavo projektnega tima, so bila vprašanja posredovana v

angleškem jeziku tujcem in v slovenskem in angleškem jeziku slovenskima članoma tima. Eden od njiju je odgovarjal v angleškem jeziku.

Člani tima so razpršeni v štirih državah, Avstriji, Bolgariji, Hrvaški in Sloveniji, zato smo vprašanja posredovali v pisni obliki. Vprašanja so izhajala iz ciljev diplomske naloge, in z njimi želimo ugotoviti, kako je bil projekt voden, kaj so udeleženci pričakovali od projektnega timu in kakšni pogoji bi morali biti zagotovljeni za uspešno delo projektnega tima. Vprašalnik je bil poslan osmim osebam, šestim članom projektnega tima, vodji projekta in lastniku projekta. Odgovorilo je pet vprašanih, štirje člani tima, vodja tima, medtem ko dva člana tima in lastnik projekta niso posredovali odgovorov. Vprašalnik smo sestavili tako, da smo v vprašanja vključili področja, katera smo želeli preučiti z namenom, da bo podjetje v prihodnje razpolagalo z izkušnjami in znanji, kako je potrebno oblikovati tim, kakšno projektno vodenje in kakšne medsebojne odnose pričakujejo člani tima, da bo tim lahko uspešen, Pri tem smo želeli spoznati tudi izkušnje članov tima, kajti menili smo, da so le-te za uspešno delo v timu pomembne. Vprašalnik je v prilogi 1. Vzorec je bil osem ljudi, vsi so člani projektnega tima. Člane projektnega tima, vključno z lastnikom projekta in vodjem projektnega tima smo izbrali, ker so edini, ki lahko o delovanju tima projekt ocenjevanja strateških dobaviteljev podajo ustrezne odgovore na podlagi izkušenj pri delovanju tima. Podatki so bili zbrani z metodo intervjuja, pri čemer smo zaradi razpršenosti članov tima izvedli pisni intervju. Podatke smo zbirali tri tedne, pri tem je bil prvotni rok za posredovanje odgovorov na vprašanja osem dni, vendar smo morali rok za oddajo odgovorov dvakrat podaljšati, prvič za sedem dni in drugič za dodatnih pet dni. Podatke smo analizirali po metodi analize vsebine. Intervjuja nismo ponovili, saj je bil izveden ob zaključku izvedbe projekta ocenjevanja strateških dobaviteljev. To pa je predstavljalo tudi omejitve za samo izvedbo ponovitve. Odločili pa smo se, da bomo enake vprašalnike posredovali tudi članom drugih projektne timov, ki se bodo izvajali na področju MAGS nabave in tako nadaljevali z pridobivanjem podatkov in informacij in njihovo analizo.

4 RAZISKAVA O DELOVANJU TIMA »PROJEKT OCENJEVANJA STRATEŠKIH DOBAVITELJEV«

Raziskava je potekala ob pred zaključkom projekta ocenjevanja strateških dobaviteljev. Opravili smo jo z vodjem in člani tima in lastnikom projekta, ki opravlja funkcijo, katero teorija imenuje investitor. Vzorec je bil osem ljudi. Vsi člani tima so pri projektih že sodelovali, projekti so bili po velikosti različni, štirje člani tima so sodelovali pri velikih projektih, preostali štirje člani le pri manjših projektih. Člane projektnega tima, vključno z lastnikom projekta in vodjem projektnega tima smo izbrali, ker so edini, ki lahko o delovanju tima projekt ocenjevanja strateških dobaviteljev podajo ustrezne odgovore na podlagi izkušenj pri delovanju tima. Podatki so bili zbrani z metodo intervjuja, pri čemer smo zaradi razpršenosti članov tima izvedli pisni intervju. Podatke smo zbirali tri tedne. Pred predajo intervjuja smo testirali čas izvedbe s sodelavcem, trajal je 45 petinštirideset minut. Vprašalnike smo poslali vsem osmim članom tima. Preden so prejeli vprašalnik, smo jih pisno obvestili o namenu intervjuja in ciljnih raziskave. Ob prejemu intervjuja smo z intervjuvanci opravili tudi telefonski pogovor, v katerem smo pojasnili vprašanja. Odgovore smo prejeli v pisni obliki, intervjujev nismo snemali. Vprašanja smo sestavili glede na cilje raziskave, na podlagi prejetih odgovorov smo nameravali oceniti način vodenja projektnega tima, kakšna so pričakovanja članov tima do vodje tima in kakšne so njihove izkušnje s sodelavci v timu, kakšni so po njihovem mnenju pogoji za uspešen tim. Med vprašanja smo vključili tudi vprašanje, kakšne so dosedanje izkušnje članov tima pri projektne delu. Slednje informacije nam bodo pojasnile posamezne odgovore na predhodna vprašanja. Podatke smo analizirali po metodi analize vsebine. Intervjuja nismo ponovili, saj je bil izveden ob zaključku izvedbe projekta ocenjevanja strateških dobaviteljev. To pa je predstavljalo tudi omejitve za samo izvedbo ponovitve. Odločili smo se, da bomo enake vprašalnike posredovali tudi članom drugih projektne timov, ki bodo sodelovali pri projektih, ki se bodo izvajali v MAGS nabavi in tako nadaljevali z pridobivanjem podatkov in informacij in njihovo analizo. To nam bo v pomoč pri spremljanju izboljšav pri delovanju projektne timov.

Odgovore na sedem vprašanj smo pri analizi in interpretaciji podatkov razvrstili v naslednje skupine:

- način vodenja projektne tima,
- pričakovanja od vodje tima in izkušnje s sodelavci,
- pogoji za uspešen tim,
- dosedanje izkušnje in znanja članov tima .

4.1 Način vodenja projektnega tima

Člani tima ugotavljajo, da bi moral vodja projekta predstaviti jasne cilje projekta in naloge vsakega člana tima. Skozi projekt bi moral preverjati doseganje izidov posameznih članov, da zagotovi izpolnitev cilja projekta. V primeru, da ugotovi neizvajanje nalog in nemotiviranost tima, mora ukrepati, v skrajnem primeru tudi s spremembo cilja ali zamenjavo članov tima. Eden od članov tima na to vprašanje ni odgovoril, z ustno obrazložitvijo, da je bil nezadovoljen z delom vodje projektnega tima. Eden od članov tima je svoje mnenje o vodenju projektnega tima razdelil na mnenje o načinu dela vodje projekta in načinu delovanja lastnika projekta. Pri tem je ocenil, da je vodja projekta projektno dokumentacijo odlično pripravil in predstavil cilje projekta, ter naloge posameznih članov tima. Cilj projekta za posamezne člane tima ni bil zanimiv, ker niso prepoznali koristi ciljev projekta za njihovo funkcijsko delovanje, posledica tega je bilo pomanjkanje motivacije. Poleg tega je vodja projektnega tima dodeljeval naloge posameznikom, ki so v svojih pridruženih podjetjih vodje nabavnih oddelkov ali služb, medtem ko je bil vodja projekta specialist v nabavi v enem od pridruženih podjetij in kot tak je dodelil nalogo tudi svojemu nadrejenemu. Vodja projekta na uvodnem sestanku projektnega tima ni pokazal spretnosti in znanj pri vodenju sestanka in pri pogajanjih s člani tima, v pripravah je računal na pomoč lastnika projekta, ki pa se tega sestanka ni udeležil. Nadalje je s komunikacijo po telefonu in elektronski pošti prosil člane tima naj upoštevajo dogovorjene termine, vendar se posamezniki niso odzivali. Lastnik projekta se ni udeležil uvodnega sestanka, tako da vodji projektnega tima ni nudil podpore pri predstavitvi ciljev, motiviranju in dodelitvi nalog članom tima. Naloge so bile izvršene, ker sta dva člana tima svoje naloge izpolnila in to objavila. S tem sta vzpodbudila izvedbo nalog tudi v ostali pridruženih podjetjih.

Vodja projektnega tima je izpostavil, da je bil projekt voden na daljavo z veliko vloženega truda. Zanj je bil izziv soočiti se z različnimi kulturami in načini razmišljanja. Prepogosto je komuniciral ločeno s člani tima v posameznem pridruženem podjetju s prilagojenim načinom, da je ohranil timsko vzdušje in da je bila naloga izvršena.

4.2 Pričakovanja od vodje tima in izkušnje s sodelavci

Člani tima pričakujejo od vodje tima, da verjame v projekt in ve, kaj je cilj projekta. Prav tako mora znati motivirati druge člane tima, da po svojih najboljših močeh sodelujejo v projektu. Hkrati naj bi pripravil projektno dokumentacijo, določil naloge članom, roke za izpolnitev nalog in vmesne roke. Uspešno naj bi obvladoval tim, premagoval nastale probleme v projektne timu in vključeval lastnika projekta v razrešitev nastalih problemov v projektne timu. Eden od članov tima je svoj odgovor

na to vprašanje namenil delovanju članov tima in sicer, da morajo izpolniti dodeljene naloge, hkrati pa morajo biti proaktivno vključeni v projekt in predlagati spremembe v projektu, če je to potrebno. Glede izkušenj s sodelavci so se vprašani v svojih odgovorih omejili na to, da mora vsak član tima sprejeti postavljene cilje in izpolniti zadane naloge, torej opraviti svoje delo, da morajo biti motivirani in prepoznati koristi zastavljenega cilja projekta, da mora biti sodelovanje članov tima dobro, da mora biti pristop pozitiven in odnos znotraj tima korekten, tak odnos se pričakuje tudi od lastnika projekta.

Vodja tima navaja, da mora vodja članom tima jasno postaviti pričakovanja, povezovati člane tima in tako doseči dobro izvedeno timsko delo. Poudarja tudi neformalne odnose v timu, ki prispevajo k izmenjavi izkušenj in znanja. Postavljeni cilji so osredotočeni na naloge in izide, ki jih je mogoče doseči v skupnem delovanju tima in vodje tima je možno doseči odlične izide. Po njegovem mnenju so kolegi opravili odlično delo, z veliko vloženega truda. Sodelovanje v projektu in izpolnitev nalog je bila velika priložnost za priznanje, hkrati pa motivacija in želja za naslednji korak. Zaveda se, da so bili člani tima določeni za sodelovanje v projektu, bi pa to priložnost morali izkoristiti za lasten razvoj, izmenjavo izkušenj in za medsebojno spoznavanje drugih članov tima. Zadovoljen je bil z načinom obravnavanja odprtih zadev.

4.3 Pogoji za uspešen tim

Člani tima so odgovarjali, da so pogoji za uspešen tim jasno razumevanje cilja projekta, prepoznavanje cilja projekta kot zanimivega in koristnega in uporabnost tega cilja za vsakega člana tima, kakovostno izmenjavanje informacij v timu, da so člani za delo v timu motivirani in razpolagajo z ustreznim časom za sodelovanje v projektne timu. Vodja tima je poudaril, da je potrebna kakovostna in odprta izmenjava informacij, da je razreševanje odprtih vprašanj naloga celotnega tima, kajti če je izid pozitiven so vsi člani tima zmagovalci, v nasprotnem primeru je odgovoren vodja tima. Sprotno preverjanje pripomore k zgodnemu prepoznavanju morebitnih vprašanj in omogoča pravočasno načrtovanje in izvedbo razrešitev.

Člani tima so pripravljeni za uspeh tima vložiti svoje znanje in sposobnosti, ter tudi delati izven rednega delovnega časa, komunicirati znotraj tima, izmenjevati informacije, znanja, izkušnje in predstaviti svoje videnje pomena projektne cilja za svoje podjetje drugim članom tima. E en član tima pogojuje svoj vložek v projekt z vrsto projekta, kar lahko povezujemo z motiviranostjo za sodelovanje v projektu. Pripravljeni so se tudi dodatno izobraževati za pridobitev znanj za potrebe projekta in uspešno delovanje tima. Vodja projekta poudarja, da je tim uspešen zaradi sodelovanja in prispevanja posameznih članov tima, da je pomemben timski duh in pa dobro razumevanje in odnosi med člani tima, da je pripravljen za dosego tako uspešnega tima sam aktivno sodelovati.

4.4 Dosedanje izkušnje in znanja članov tima

Na vprašanji, vezani na dosedanje izkušnje pri delu v projektnih timih in znanja članov tima, eden od intervjuvancev ni podal odgovora, iz preostalih odgovorov je razbrati, da jih večina sodeluje na projektih na nivoju MAGS, kot vodje ali člani projektnih timov in lokalno v pridruženih podjetjih, prav tako kot vodje ali člani timov, vendar je razumljivo obseg sodelovanja na MAGS projektih manjši, kot na lokalnih projektih. Navedena je tudi udeležba na izobraževanjih iz vodenja projektov in vodenja projektnih timov v organizaciji MAGS ali lokalno v pridruženih podjetjih.

4.5 Matrika ugotovitev

Ključne ugotovitve iz raziskave o delovanju tima »projekt ocenjevanja strateških dobaviteljev« prikazujemo v tabeli 4.1:

Tabela 4.1 Izid intervjuja

vprašanja / odgovori	član tima A	član tima B	član tima C	član tima Č	član tima D
Kako je vodja projekta vodil projektni tim?	ni odgovora	cilji in spremljanje	cilji in spremljanje	voditi virtualni tim	kvalitetna dokumentacija
Kaj od vodje projekta pričakujete člani tima?	nadzor	motiviranje članov	motiviranje članov	motiviranje članov	motiviranje in spremljanje
Pod kakšnimi pogoji je lahko projektni tim uspešen?	razumeti cilj projekta	sprejeti cilj projekta	izmenjava informacij	odprta komunikacija	sprejeti cilj projekta
Kaj ste pripravljeni »vložit« v projektni tim?	odvisno od projekta	deliti izkušnje in znanje	deliti izkušnje, znanje, čas	sodelovati in prispevati	deliti izkušnje, znanje, čas
Kaj udeleženci pričakujete v projektnem timu?	vsak opravi svoje delo	vsak opravi svoje delo	več sodelovanja v timu in z vodjo	motivacijo in pripravljenost	podporo lastnika projekta
Vaše izkušnje, znanje in veščine za delo v projektnem timu?	ni odgovora	veliki projekti	veliki projekti	veliki projekti	veliki projekti
Kako člani projektnega tima vidite sodelovanje drugih članov v projektnem timu?	ni odgovora	ni navdušenja	posamezniki proaktivno	posamezniki proaktivno	posamezniki proaktivno

Naj omenimo, da trije člani tima niso vrnilo izpolnjenega vprašalnika, med njimi je bil tudi lastnik projekta.

Iz tabele 4.1 lahko povzamemo, da so člani tima različno ocenili vodenje tima. Dva člana tima sta ugotovila, da so bili cilji projekta definirani in da je vodja tima spremljal

delovanje tima, eden od članov je ugotovil, da je vodja pripravil kvalitetno dokumentacijo. V timu so opazili, da je imel vodja težave z vodenjem virtualnega tima. Na vprašanje, kaj od vodje projekta pričakujejo člani tima, so ti odgovorili, da pogrešajo motiviranje s strani vodje projektnega tima in njegovo spremljanje izvajanja aktivnosti. Na vprašanje, pod kakšnimi pogoji je lahko tim uspešen, so člani tima v svojih odgovorih izpostavili razumevanje cilja projekta, sprejemanje cilja in izmenjavo informacij. Člani tima so bili v projektni tim pripravljeni »vložiti« svoje znanje in izkušnje in ju deliti s projektnim timom, eden od članov je v odgovoru izpostavil, da je od same vsebine projekta odvisno, kaj je pripravljen »vložiti« v projektni tim, drugi član tima je izpostavil prilagajanje kulturnim razlikam članov tima. Na vprašanje kaj so udeleženci pričakovali v projektnem timu smo prejeli naslednje odgovore: vsak mora opraviti svoje delo, več sodelovanja v timu in večjo podporo lastnika projekta. Štirje člani so v odgovorih na vprašanje o izkušnjah, znanju in veščinah članov tima navedli, da so sodelovali pri velikih projektih, eden ni odgovoril na to vprašanje. Sodelovanje drugih članov tima so trije člani ocenili, da so posamezniki sodelovali proaktivno, en član tima je odgovoril, da za sodelovanje ni bilo navdušenja v timu, ostali člani na to vprašanje niso odgovorili.

Iz navedenega lahko povzamemo, da so člani tima pogrešali motiviranje s strani vodje projektnega tima, sposobnost premagovanja problemov v projektnem timu in pravočasno vključevanje lastnika projekta v razreševanje nastalih problemov. Poudarjali so tudi, da naj bi vodja projektnega tima poznal cilje projekta, kar lahko razumemo, kot da so to opazili kot njegovo pomanjkljivost.

Vodja izpostavlja pomanjkanje podpor s strani lastnika projekta in nekaterih članov tima. Literatura navaja (Heldman idr. 2005): da osebni interesi in osebnostne lastnosti imajo tudi pomembno vlogo v projektu. Če oseba, katero nameravaš vključiti, ni zainteresirana za projekt, najverjetneje ne bo delovala po najboljših močeh. Meredith in Mantel (2000) navajata, da je eden od problemov motiviranje projektnega tima, da uspešno zaključi delo na projektu. Vodja tima ugotavlja, da je bilo vodenje virtualnega projektnega tima zahtevno.

Pogled v literaturo nam pove, da mora biti v virtualnem timu, ki deluje istočasno na različnih lokacijah, člani si delijo enake cilje projekta in imajo v njem vsak svojo vlogo (Heldman idr. 2005), komunikacija med vodjo projekta in projektnim timom pogosta, odprta in dvosmerna (Mantel idr. 2001). V obravnavanem primeru je bilo to s strani vodje projektnega tima izpostavljeno kot pomanjkljivost s strani članov tima.

Vodenje virtualnih timov omenjajo Heldman idr. (2005) kot uspešen način vodenja, vendar se je v obravnavanem primeru izkazalo virtualno vodenje timov kot težji način vodenja, kar je omenil tako vodja tima kot člani tima.

V tem primeru preprosto povzemanje teorije, da je virtualni način učinkovit ne gre, očitno morajo biti izpolnjeni še neki pogoji. Iz analize prejetih odgovorov vidimo, da je izpostavljen problem pripravljenosti članov tima za konstruktivno sodelovanje v projektne timu, kar lahko smatramo za razlog težav pri delovanju virtualnega tima.

Vodja tima je omenil tudi njegovo prilagajanje kulturnim razlikam posameznikov v timu in njegovo prilagajanje v komunikaciji z različnimi člani tima. To se dogaja v timih, katerih člani so iz različnih kulturnih okolij, kar je primer obravnavanega projektne tima, katerega člani izhajajo iz Avstrije, Bolgarije, Hrvaške in Slovenije.

5 ZAKLJUČEK

Glede na izkazano pomembnost timskega dela v literaturi, pa v praksi izidi naše raziskave kažejo, da se temu posveča premalo pozornosti, posebej z vidika motivacije, obvladovanja medkulturnih razlik, zgodnega vključevanja članov tima v projekt in nalogah ter odgovornosti lastnika projekta. Ovire uspešnosti tima so slabo komuniciranje, slabo vodenje, večkratno menjavanje članov tima, organiziranost tima, vedenje udeležencev, nejasne odgovornosti članov tima in neustrezno motiviranje posameznikov.

Vedeli naj bi, da samo motivirani ljudje dajo visoke dosežke, zato naj bi bili že pri izbiri članov tima pozorni, da izberemo takšne, ki se bodo poistovetili s cilji projekta in tako uspešno izpolnili svoje naloge v timu. Predvsem v virtualnih timih, kjer tovrstno delovanje predstavlja tudi oviro v komuniciranju, je nujno z vso odgovornostjo zasnovati projekt in določiti cilj projekta z uporabo SMART metode.

Literatura poudarja, da o pravi skupini govorimo takrat, ko ima določeno število ljudi med seboj cilj, ki ga ni mogoče doseči drugače kot z medsebojnim sodelovanjem (skupinski cilj). Skupinski cilj je sredstvo, ki med seboj povezuje posameznike z enakimi in različnimi interesi, cilji in osebnostnimi lastnostmi, tako, da lahko pride do konstruktivnega medsebojnega sodelovanja. Skupinski cilj je dober takrat, ko je za večino posameznikov toliko privlačen, da so se zaradi njega pripravljani (vsaj začasno) odpovedati tistim ciljem, ki bi utegnili biti v konfliktu s skupinskim.

Vodja tima, pa tudi člani tima naj bi bili seznanjeni z medkulturnimi razlikami članov v timu, da bi sodelovanje potekalo brez nepotrebnih zapletov. Usposabljanje za prepoznavanje kulturnih razlik in lastno prepoznavanje kulturnih značilnosti v vedenju je tako za vodje kot člane tima, ki sodelujejo v multikulturnih timih pomembno, da bodo prepoznali kulturne razlike med člani tima in jih znali obvladovati in se nanje ustrezno odzivati.

Zgodnje vključevanje članov tima v projekt je pomembno, saj na ta način prispevajo že k oblikovanju ciljev in tako začutijo večjo pripadnost projektu kot če so vključeni vanj, ko so cilji že postavljeni. Na osnovi analize, interpretacije in ugotovitev lahko zaključimo, da:

1. Je literatura bogata in opravljenih veliko raziskav s področja vodenja, vodenja projektov, vodenja projektnih timov, kar smo v teoretičnih izhodiščih pričujočega diplomskega dela tudi prikazali.
2. Glede na to, da je vodenje projektov tudi praksa v organizacijah, ga morajo usvojiti tako vodilni kot vsi zaposleni v organizacijah in je povezano s timskim delom.

To bo uspešno vplivalo na kvalitetno in učinkovito delovanje, tudi ko obravnavamo delovanje virtualnega tima. Redno organiziranje srečanj članov virtualnega tima je nujno za medsebojno izmenjavanje informacij, razumevanje načina razmišljanja posameznih članov tima, vzrokov za njihov način sodelovanja v projektu, predvsem, ko je ta nezadovoljiv. Na sestankih je manj ovir za izmenjavo izkušenj, postavljanje vprašanj in odkritih odgovorov nanje. Vse navedeno, kakor tudi izboljšanje komunikacije pripomore k bolj kakovostnemu in odkritemu komuniciranju med virtualnimi sestanki.

V obravnavanem projektu smo v analizi ugotovili, da posamezni člani tima niso bili dovolj motivirani za sodelovanje v tem projektu. To smo lahko razbrali tudi iz odgovora na vprašanje, kaj so člani tima pripravljeni vložiti v projekt in eden od odgovorov je bil »odvisno od projekta«. Lahko razumemo, da prav ta intervjuvanec projekta ni razumel kot pomembnega za njegovo delovno področje in podjetje, v katerem je zaposlen. V projekt so bili člani tima vključeni, ko so bili cilji, roki in način izvedbe projekta že zasnovani in zapisani v dokumentaciji, člani so bili povabljeni le kot izvajalci. Z načinom izvedbe posameznih delov procesa se niso strinjali. Iz literature smo spoznali, da morajo biti člani tima motivirani za delo v projektu, eden od pomembnih motivatorjev je sodelovanje članov tima pri oblikovanju ciljev in procesov v projektu. To pomeni, da je v obravnavanem podjetju potrebno na začetku projekta vključiti člane tima v projektne tim, da imajo možnost sodelovati in ustvarjati od samega začetka dalje.

V obravnavanem primeru smo opazili dvom v koristnost in primernost zastavljenega cilja in možnost izvedbe v postavljenih časovnih okvirjih.

Iz odgovorov smo zaključili, da investitor oziroma lastnik projekta ni podprl vodje projekta pri njegovem predstavljanju projekta in pri delovanju v timu, kar je pri nekaterih članih tima delovalo demotivacijsko.

Poudariti moramo, da sodelujejo pri projektih v okviru MAGS zaposleni v pridruženih podjetjih iz držav, med katerimi so kulturne razlike prisotne. Zato je potrebno, da se za člane in vodje takih timov organizira izobraževanje oziroma usposabljanje za delovanje v kulturno različnih timih.

V navodilih za vodenje projekta obravnavanega podjetja je definirana vloga in odgovornost lastnika projekta, to je izbor vodje projekta in za podporo projektne timu in zagotavljanje virov projekta. Vodja projekta je odgovoren za vodenje in izvedbo projekta v skladu za navodili. To vključuje pripravo vloge za odobritev projekta, business case, (če je potreben), predlog projekta in poročila o projektu. Vodja projekta je prav tako odgovoren za načrtovanje in kontrolo procesa, redne predstavitve statusa projekta na PSC sestankih, komunikacijo z lastnikom projekta in za druge v navodilih definirane aktivnosti. Opazimo lahko, da je premalo poudarjeno sodelovanje s člani tima, njihovo motiviranje in usmerjanje k ciljem projekta, kakor tudi njihovo

vključevanje v oblikovanje procesov in ciljev projekta. Predvsem lastnik projekta naj bi se bil pri izbiri vodje in članov projektnega tima zavedal svoje odgovornosti. Pri tem bi moral upoštevati njihovo linijsko funkcijo, kakor tudi strokovno usposobljenost in osebnostne lastnosti, primerne za sodelovanje v timu. V obravnavanem projektu je imel vodja projekta izjemno težko nalogo doseči cilj projekta prav zaradi izbire članov tima in njihovega načina sodelovanja v timu.

Ugotovitve, navedene v empiričnem delu diplomskega dela so pokazale, da vodenje tima v projektne načinu delovanja organizacije ni tako enostavno, kljub temu, da le-te poskušajo upoštevati korake tako pri sestavi tima, pri vodenju tima, vodenju virtualnega tima in nenazadnje pri snovanju in vodenju projektov. Ugotovitve kažejo, da bi veljalo v izbranem podjetju razmisliti o:

1. načinu sestavljanja timov in motiviranju članov tima,
2. rednih srečanjih članov tima in ne le na virtualnih sestankih,
3. usposabljanju za obvladovanje kulturnih razlik,
4. zgodnjem vključevanju članov tima v projekt,
5. sodelovanju članov tima pri oblikovanju ciljev projekta,
6. novem definiranju nalog in odgovornosti lastnika projekta.



LITERATURA IN VIRI

Literatura

- Belbin, Meredith R. 1993. *Team roles at work*. Oxford: Butterworth-Heineman.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Burke, Rory. 1993. *Project Management: Planning and Control*. Chichester: Wiley.
- Gessoni, Hannes. 2007. *Leadership in Projects for Mobilkom Austria*. Wien: Primas Consulting Unternehmensberatung.
- Heldman, Kim, Claudia Baca in Patti Jansen. 2005. *PMP project management professional study guide*. Hoboken: Sybex.
- Kerzner, Harold. 2003. *Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*. Hoboken: Wiley.
- Lewis, James P. 2001. *Project Planning Scheduling & Control*. New York: Mc Grow-Hill.
- Light, Ivan. 2000. *Ethic economies*. San Diego: Academic Press.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije: Splošna teorija organizacije združb*. Maribor: Obzorja.
- Mantel, Samuel J., Jack R. Meredith, Scott M. Shaffer, Margaret M. Sutton. 2001. *Project management in practice*. New York: Willey.
- Markič, Mirko. 2006. Management projektov kot generator sprememb v organizaciji. V *Management sprememb*. ur. Vladislav Rajkovič idr., 1682–1689. Kranj: Moderna organizacija
- Mayer, Janez, Janez Berčaj, Ana Nuša Kneževič, Manca Košir, Bogomir Kovač, Lea Pisani, Peter Praper, Vladislav Rajkovič, Anton Trstenjak in Marija Velikonja, 2001. *Skrivnost ustvarjalnega tima*. Ljubljana: Dedalus.
- Meredith, Jack R. in Samuel J. Mantel. 2000. *Project management*. New York: Willey.
- PMI. 2004. A Guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide). Newtown Square: Project Management Institute.
- Randolf, Alan W. in Barry Z. Posner. 1992. *Getting the Job Done*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Rant, Marko, Miro Jeraj in Tone Ljubič. 1995 *Vodenje projektov*. Radovljica: POIS.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 2002. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Tratnik, Monika. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.

Literatura

Vila, Antun. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.

Viri

Česen, Andrej. 2006. *Projektni management planiranje in kontroliranje projekta*. Gradivo za delavnico s preučevanjem primera po posebnem programu. Trzin: Project Management Consulting.

Golar, Irena. 2006. *Colaborative procurement within MAGS*. Prispevek na konferenci. Amsterdam.

Kavčič, Klemen. B. 1. *Projektni management*. Gradivo za predmet Projektni management na Fakulteti za management Koper v študijskem letu 2006/2007.

MAGS. 2007. *Strategic supplier evaluation 2007*. Projektna dokumentacija. Interno gradivo MAGS.

MAGS. 2007. *Best practice purchasing*. Interno gradivo, MAGS.

Markič, Mirko. 2007. *Management projektov*. Gradivo za predmet Projektni management Koper v študijskem letu 2006/2007.

Markič, Mirko in Kavčič Klemen. 2007. *Management projektov*. Gradiva za vaje. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.

Planko, Sergeja. 2003. *Delo v timu*. Gradivo za delavnico. ITEO svetovanje.

Si.mobil. 2004. *Pravilnik o projektnem managementu*. Interno gradivo, Si.mobil.

Si.mobil. 2008. *Poslovni izidi Si.mobila za leto 2007*. Interno gradivo, Si.mobil.

Si.mobil. 2007. *Project management Guidelines V3*. Interno gradivo, Si.mobil.

SMART (Project management). 2007

[http://en.wikipedia.org/wiki/SMART_\(project_management\)](http://en.wikipedia.org/wiki/SMART_(project_management)) (20. 2. 2008).

Si.mobil. 2007. *Vizija, poslanstvo in vrednote*.

<http://www.simobil.si/sl/inside.cp2?cid=8F281F97-A7F5-FD9E-14CB-84300A92D180&linkid=content> (20. 2. 2008).

Si.mobil. 2007. *Poročilo posloводства za leto 2007*.

<http://lp.simobil.si/sintaksa/porocilo-posloводства-za-leto-2007/> (15.5.2008).

PRILOGE

Priloga 1 Vprašalnik za intervju

VPRAŠALNIK ZA INTERVJU

1. Kako je vodja projekta vodil projektni tim?
2. Kaj od vodje projekta pričakujete člani tima?
3. Pod kakšnimi pogoji je lahko projektni tim uspešen?
4. Kaj ste pripravljeni »vložiti« v projektni tim?
5. Kaj udeleženci pričakujete v projektne timu?
6. Vaše izkušnje, znanje in veščine za delo v projektne timu?
7. Kako člani projektne tima vidite sodelovanje drugih članov v projektne timu?

INTERVIEW QUESTIONNAIRE

1. How the project is lead by project manager?
2. What do you as a team member expect from the project manager?
3. What conditions are necessary for successful work of the project team?
4. What are you willing to »invest« in the project team?
5. What are your expectations in the project team?
6. Your experience, skills and knowledge at collaboration in a project team?
7. How do you as a Project Team member see the collaboration of other team members in this project team?

