

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

Diplomska naloga

KOMPETENCE IN LASTNOSTI MANAGERJA
PROJEKTA

Mentor: doc. dr. Mirko Markič
Obravnavana organizacija: HIT, d. d., Nova Gorica
Strokovni sodelavec iz organizacije: Darko Likar

KOPER, 2006

LARA KRAŠNA GREGORIČ

POVZETEK

Namen diplomske naloge je prikaz kompetenc managerja projekta ter s pomočjo raziskave ugotoviti, katere osebnostne lastnosti managerja projekta so ključne za uspešno vodenje projekta in kakšne so možnosti za njihov razvoj. Raziskava je potekala v izbranem podjetju s pomočjo polstrukturiranega intervjuja z izbranimi managerji projektov, strokovnjaki s področja managementa projektov.

Izidi raziskave kažejo pomembnost osebnostnih lastnosti pri vodenju projekta. Managerji projektov so mnenja, da je v njihovi organizaciji vzpostavljen dober sistem usposabljanja, ki podpira razvoj njihovih osebnostnih lastnosti, je pa v veliki meri odvisen od posameznika. Večja pozornost naj bi bila usmerjena na praktično delo, s katerimi bi si managerji projektov pridobivali praktične izkušnje.

Predlagana je uvedba modela formalnega mentorstva v obravnavanem podjetju. Mentorji morajo biti izkušeni posamezniki, ki pomagajo novim managerjem projektov pri prenosu teoretičnih znanj v prakso, pri pridobivanju praktičnih izkušenj ter pri razvoju novih veščin.

Ključne besede: management, management projektov, manager projektov, osebnostne lastnosti, projekt, tim, vodenje.

ABSTRACT

The aim of this thesis is to present the project managers' abilities through a research which tries to discover what personal characteristics are key to a successful project management and what possibilities there are for their further development. The research was carried out in the selected company where chosen project managers, professionals in the field of project management, were interviewed.

The results of the research reveal the importance of personal characteristics in project management. The project managers believe their company offers a good training system which helps develop their personal attributes. However, their development depends on the individual. The managers wish for more practical tasks which would help them gain practical experience.

The introduction of a formal mentoring programme is suggested for the company. The mentors should be experienced individuals who would help new project managers to transfer theory into practice, to acquire practical experience and to develop their new skills.

Key words: leadership, management, personal characteristics, project, project management, project manager, team.

UDK 65.012.2/4:65.014.1:658.3 (043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Management projektov in celovita osebnost managerja projekta	3
2.1	Management projektov kot način za doseganje namer organizacije	3
2.1.1	Opredelitev splošnih pojmov o managementu in njegove osnovne značilnosti	3
2.1.2	Management projektov kot uvajanje večplastnih novosti v organizacijo	4
2.1.3	Osnovne značilnosti projekta iz vidika organiziranosti	4
2.2	Osebnostne lastnosti managerja projekta	5
2.2.1	Opredelitev pojma manager	6
2.2.2	Opredelitev pojma managerja projekta	7
2.2.3	Vrednote, vednosti, znanje in veščine managerja projekta	7
2.2.4	Vodenje projektov (teamsko delo)	12
2.2.5	Področja znanj managerja projekta	15
2.2.6	Manager projekta kot poklic	18
3	Naloge managerjev projektov in raziskava o njihovih osebnostnih lastnostih v obravnavanem podjetju	21
3.1	Osnovne značilnosti podjetja	21
3.2	Razvoj managementa projektov v obravnavanem podjetju	22
3.3	Splošno o projektih	23
3.4	Naloge managerja projekta v procesih projekta	26
3.4.1	Zagon projekta – projektna naloga	26
3.4.2	Načrtovanje projekta	27
3.4.3	Izvajanje projekta	28
3.4.4	Nadzorovanje projekta	28
3.4.5	Dokončanje projekta	28
3.5	Raziskava o osebnostnih lastnostih managerjev projektov	29
3.5.1	Metodologija	29
3.5.2	Vzorec	29
3.5.3	Izidi in interpretacija raziskave o osebnostnih lastnostih managerja projekta	30
3.6	Predlogi za razvoj osebnostnih lastnostih managerjev projektov	36
4	Sklep	41
	Literatura in viri	43
	Priloge	45

SLIKE

Slika 3.1	Prikaz števila vzpostavljenih projektih po letih od 1995 do 2005.....	23
Slika 3.2	Organiziranost projekta	25
Slika 3.3	Prikaz osebnostnih lastnosti vodje projekta po pomembnosti.....	32
Slika 3.4	Prikaz sposobnosti vodje projekta po pomembnosti	33
Slika 3.5	Prikaz sposobnosti vodij projektov, ki bi jih lahko še izboljšali za potrebe vodenja projektov, glede na to, kolikokrat so bile sposobnosti omenjene kot pomanjkljive	34
Slika 3.6	Pregled dejavnikov vodenja projektov po pomembnosti	35
Slika 3.7	Prikaz znanj managerja projekta po pomembnosti.....	36

KRAJŠAVE

ELES	Elektro Slovenija
EU	Evropska unija
HIT	Hoteli igralnice turizem
HTP	Hotelsko turistično podjetje
ICIT	Inovacijski center igralniških tehnologij
NIP	Načrt izvedbe projekta
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
ZPM	Združenje za projektni management

1 UVOD

V poslovnem svetu se konkurenčnost ter pogoji poslovanja vse bolj zaostrojujejo. V podjetjih in drugih organizacijah naj bi se na številne spremembe kar najhitreje odzivali. Eden izmed učinkovitih načinov spodbujanja sprememb ali odzivanja nanje je uporaba managementa projektov kot pripomočka za uvajanje novosti s katerimi organizacija ostaja konkurenčna.

Manager projekta je ključna oseba vsakega projekta. Zagotavljati mora pravočasno in pravilno načrtovanje projekta, skrbeti za usklajeno delovanje projektnega tima ter za uspešno izvedbo in kontrolo projekta ter hkrati za doseganje zasnovanih smotrov in ciljev projekta (Golob 2002, 148–149).

Vodenja se je težko, vendar mogoče naučiti. Talent, nadarjenost oziroma dednost določajo izhodišča. Življenjske izkušnje, učenje in okoliščine pa določajo, v kolikšni meri se bo posameznik razvil in izkoristil svoj vodstveni potencial. Vodstvene veščine je mogoče spoznati, osvojiti in razvijati na več načinov, pri čemer mora potencialni vodja imeti možnost manevriranja, priložnost spremiti zadeve, biti mora samoiniciativen in pripravljen eksperimentirati. Manager projekta mora verjeti vase, biti mora odprt za nove ideje ter si pridobiti dovolj široko znanje in pestre praktične izkušnje (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 189).

Smoter diplomske naloge je prikazati kompetence managerja projekta, ki je s svojimi osebnostnimi lastnostmi – vrednotami, znanjem, vednostjo, veščinami in karizmo – eden izmed ključnih dejavnikov za uspešno izveden projekt.

Cilj diplomske naloge je z raziskavo med managerji projektov v izbranem podjetju ugotoviti osebnostne lastnosti, ki jih morajo imeti managerji projektov, ter kakšen je njihov vpliv na uspešno vodenje projekta. Na podlagi pridobljenih izidov smo se osredinili na možnosti razvoja znanj in sposobnosti managerja projekta, ki bi vplivale na povečanje njihove učinkovitosti.

Da bi dosegli zastavljeni cilj, bomo izvedli raziskavo, ki bo temeljila na polstrukturiranem intervjuju. Del vprašanj bo zaprtega tipa, tako da bo imel intervjuvanec možnost izbirati med ponujenimi odgovori. S tem delom vprašanj bomo izpostavili ključne osebnostne lastnosti – znanje, sposobnosti, spretnosti managerja projekta – in bodo tudi izhodišče za nadaljnji nestrukturirani del intervjuja s strokovnjaki s področja managementa projektov. Sledila bo interpretacija raziskave, nadaljevali pa bomo s prikazom možnosti za razvoj osebnostnih lastnosti v izbranem podjetju.

Vsebinsko je diplomska naloga razdeljena na dva dela. V prvem delu je v okviru teoretičnih izhodišč opisan management projektov kot način za doseganje namer organizacije. Opisane so njegove značilnosti in značilnosti projekta. Sledi predstavitev

managerja projekta, njegovih osebnostih lastnosti, vodenja projekta in vodenje projektnega tima. To poglavje je posebej pomembno zato, ker služi kot osnova za nadaljnjo raziskavo med managerji projektov v izbranem podjetju. V drugem delu smo najprej prikazali osnovne značilnosti in nekaj splošnih podatkov o projektih ter naloge managerja projekta v procesih projekta v obravnavanem podjetju. Sledi raziskava o osebnostnih lastnostih managerjev projektov. Ključne ugotovitve raziskave smo prepletli z nekaterimi teoretičnimi izhodišči. Diplomsko nalogo smo zaključili s predlogi za razvoj osebnostnih lastnosti managerjev projektov.

2 MANAGEMENT PROJEKTOV IN CELOVITA OSEBNOST MANAGERJA PROJEKTA

2.1 Management projektov kot način za doseganje namer organizacije

Organizacije velikokrat uresničujejo strategije s projekti. V takih primerih morajo vzpostaviti projektno zvrst managementa. To je začasna organizacijska struktura, ki omogoča usklajevanje vseh projektih aktivnosti. Management projektov deluje kot središčna točka vseh projektih aktivnosti, h katerim morajo prispevati mnoge poslovne funkcijske enote v organizaciji (Možina idr. 1994, 352).

2.1.1 Opredelitev splošnih pojmov o managementu in njegove osnovne značilnosti

Pri opredeljevanju pojma management je na razpolago veliko literature, katere avtorji so med seboj bolj ali manj enotni. Obstaja več definicij pojma management, ki pa se od avtorja do avtorja razlikujejo.

Management je proces vodenja podjetja k izidom. Management obsega priskrbo sredstev, ravnanje s sredstvi, zaposlovanje ljudi ter njihovo usmerjanje k doseganju izidov, angažiranje ljudi v procese dejavnosti za pridobivanje učinkov in trženje teh na tržiščih, da bi dosegli večje izide od vložkov ter tako dosegli cilje podjetja. Management pa lahko razumemo tudi kot organ, ki vodi podjetje k izidom oziroma je oznaka za vse managerje v podjetju (Kralj 2001, 10).

Management obsega planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v podjetju oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih opravljajo zaposleni. Management lahko opredelimo kot ustvarjalno razreševanje problemov, ki se pojavljajo na področju planiranja, organiziranja, vodenja in pregledovanja razpoložljivih virov pri doseganju ciljev, poslanstva in razvoja organizacije. Cilji organizacije dajejo pobude in vodila za te naloge in aktivnosti. Management je v bistvu usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev. Je mentalna (miselna, intuitivna, občutna) dejavnost ljudi, ki v tem smislu vsebuje (Možina idr. 1994, 16):

- usklajevanje virov (človeških, materialnih, finančnih) s cilji organizacije,
- povezovanje organizacije z zunanjim okoljem in odzivanje na potrebe družbe,
- razvijanje organizacijskega vzdušja in kulture s ciljem doseči skupne cilje,
- učinkovito opravljanje nalog (opredeljevanje ciljev, načrtovanje, organiziranje, izvajanje in kontroliranje),
- izpeljevanje različnih poslovnih dejavnosti.

Za management je bistveno, da iz med seboj relativno povezanih virov dejavnosti oblikuje poslovni sistem, ki ima natanko opredeljene cilje (Možina idr. 1994, 16).

2.1.2 Management projektov kot uvajanje večplastnih novosti v organizacijo

Management projektov obsega planiranje, vodenje in kontroliranje nalog za doseganje zastavljenih ciljev projekta, s katerimi zadovoljujemo interese naročnika projekta. Učinkovit management projektov zahteva obširno planiranje in koordinacijo. Koordinacija projekta mora biti vodena horizontalno in ne vertikalno, kot je značilno za tradicionalen management. V horizontalno vodenem podjetju delajo skupaj sodelavci iz različnih organizacijskih enot. Iz tega sledi napredek v koordinaciji in komunikaciji med zaposlenimi in managerji. V podjetjih kjer prevladuje horizontalno vodenje, se poveča produktivnost, učinkovitost in uspešnost podjetja. V večini so taka podjetja uspešnejša od podjetij, ki so vodena vertikalno (Kerzner 2004, 1–2).

Management projektov je management, ki se ukvarja z opravljanjem določenih nalog v določenem času, z določenimi stroški in z določeno kakovostjo. Najpomembnejši so doseženi izidi. Za izpeljavo projekta profesionalci usmerjajo vse svoje moči in znanje, da dosežejo izide (Block in Frame 1998, 2).

Implementacija managementa projektov v podjetje mora upoštevati organizacijsko kulturo. V različnih podjetjih se načini vodenja projektov med seboj razlikujejo. Časovno usklajene naloge ter avtoriteta managerja projekta so dejavniki, po katerih ločimo management projektov od ostalih tehnik vodenja (Kerzner 2004, 3).

2.1.3 Osnovne značilnosti projekta iz vidika organiziranosti

V sodobnem svetu je projekt ključ za preživetje oziroma za zadržanje konkurenčne prednost na trgu. Z izidi projekta razvijamo nove proizvode in storitve bolje, ceneje in v krajšem času. Z njimi zadovoljimo povpraševanje kupcev, izboljšujemo produktivnost in učinkovitost ter povečujemo konkurenčno prednost na domačih in svetovnih trgih (Forsberg, Mooz in Cotterman 2000, 3).

Projekt je skupek nalog s točno opredeljenimi cilji, ki morajo biti doseženi v okviru opredeljenega časa, rokov in kakovosti. Na splošno je projekt skupek aktivnosti, ki so za podjetje enkratnega značaja. Vodenje aktivnosti, ki se niso pojavile nikoli v preteklosti in ki se ne bodo niti v prihodnosti, je za managerja projekta izziv. Projekti postajajo vedno večji in kompleksnejši (Kerzner 2004, 2).

Projekt je začasnega značaja, kar ga loči od ostalih nalog in aktivnosti, ki so trajnega značaja in se v procesu večkrat ponovijo. Projekt ima določen začetek in konec. Zaključen je takrat ko so doseženi cilji projekta. Izidi projekta so popolnoma novi proizvodi ali storitve, ki do sedaj niso obstajali. V kolikor opredeljenih ciljev ne morejo doseči, se projekt prekine (Heldman 2002, 3).

Projekt je uspešen, kadar so zadovoljeni interesi vplivnih udeležencev 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 vplivajo na potek projekta 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 projektov je, da prepozna konfliktno interese vplivnih udeležencev in jih razreši (Česen 2004, 18).

Projekt je lahko kompleksen ali enostaven.

Značilnosti kompleksnega projekta (Stare 2005, 37):

- Vsebinsko zahteven, tako da ga je mogoče členiti na več vsebinsko logično zaključenih celot, za katere so zadolženi managerji, ki so podrejeni managerju projekta.
- Za uresničitev cilja zahteva sodelovanje več organizacij.
- Za realizacijo ciljev projekta zahteva sodelovanje različnih strok.

Vsi ostali projekti, ki nimajo značilnosti kompleksnega projekta, so enostavni projekti. Enostavni so iz organizacijskega in interdisciplinarnega vidika, kar pa ne pomeni, da niso lahko vsebinsko zahtevni (Stare 2005, 37).

Lahko pridemo do sklepa, da je projekt skupek nalog za doseganje ciljev, njegova značilnost pa je enkratnost in začasnost. Projekt je lahko enostaven ali kompleksen, lahko traja zelo kratek čas ali pa tudi več let. Zaradi njegovih značilnosti pa predstavlja izziv managerjem projektov pri vodenju projektov. Projekt izvaja manager projekta skupaj s projektnim timom in je uspešen, če so zadovoljeni interesi vplivnih udeležencev. V projektno organizacijo vključeni sodelavci prihajajo iz različnih funkcijskih enot. Naloga na projektih so zelo raznolike in dinamične. Zaradi svojih značilnosti nudijo sodelavcem izziv.

2.2 Osebnostne lastnosti managerja projekta

Managerji stalnih poslovnih enot in managerji projektov snujejo in planirajo, organizirajo, vodijo ter usmerjajo in nadzorujejo delo. Tako eni kot drugi usklajujejo aktivnosti in delovanje ljudi, vendar gre v stalnih enotah za ponovljive, na projektih pa za neponovljive aktivnosti. Prav zaradi neponovljivosti nalog, lahko rečemo, da je delo managerja projekta zahtevnejše, saj morajo vsakokrat znova vpeljati celoten proces na drugačen način.

Vodjo določajo njegove lastnosti. Vodja z ugodnimi osebnostnimi lastnostmi, sposobnostmi, znanjem in zmožnostmi vodi projekt učinkoviteje in uspešnejše.

Osebnostne lastnosti v ožjem smislu so vse človekove vrline, ki dajejo osebno težo vsaki človekovi reakciji. Tu gre za značaj, temperament ipd. Pojmovanje osebnosti lastnosti v širšem smislu pa vključuje vse človekove lastnosti oziroma človekove

zmožnosti. Ko govorimo o človekovih zmožnostih, imamo v mislih predvsem njegove sposobnosti, znanja, spretnosti in osebnostne lastnosti. Sposobnosti so človekova potencialnost za razvoj določenih zmožnosti, ki odločilno vplivajo na razreševanje problemov s povsem neznanimi razrešitvami. Izražajo se predvsem v kombinaciji z znanjem ipd. Znanja omogočajo človeku razreševati znane probleme, takšne, ki jih je že videl in razrešil, ne glede na to, kje in kako si je človek znanja pridobil. Ob pomoči sposobnosti pa lahko človek znanja kombinira in razrešuje s še neznanimi razrešitvami. Spretnosti so znanja, ki se nanašajo na človekova motorična znanja in sposobnosti. Človeku omogočajo, da hitro in učinkovito motorično reagira na probleme. Torej se pojem spretnost v glavnem uporablja za motorično področje (Možina idr. 1994, 446).

2.2.1 Opredelitev pojma manager

Vsaka oseba, ki v podjetju odloča, snuje in planira, organizira, vodi, usmerja in nadzoruje delovanje podjetja, je manager. Delovanje managerja obsega vodenje poslov v podjetju in vodenje ljudi (Kralj 2001, 4).

Z besedo manager opisujemo vse, ki opravljajo managersko delo. V praksi se uporabljajo oznake po položaju: predsednik (uprave, družbe ipd.), direktor, ravnatelj, upravitelj ali upravnik, poslovodja, vodja, šef, referent ipd. (Kralj 2001, 5).

Manager vodi delo oddelka ali podjetja ter usmerja človeške in materialne vire. Managerji predstavljajo le del zaposlenih v podjetju, ki želijo doseči cilje podjetja tako, da pridobivajo sodelavce, ki so usposobljeni za posamezne naloge. Osnovne naloge managerja so planiranje, organiziranje, kontroliranje in vodenje (Možina idr. 1994, 15–19).

Ločimo tri ravni managerjev (Možina idr. 1994, 18):

- Nižji manager je odgovoren za proizvodnjo izdelkov ali storitev. Zaposleni mu o svojem delu poročajo neposredno. Nižji manager predstavlja zvezo med proizvodnjo oz. opravljanjem nalog in preostalim delom organizacije. Največ časa porabijo za usklajevanje dela njegovih sodelavcev. Njihovo delo je zelo raznoliko, polno raznih opravil in sprotnega razreševanja problemov.
- Srednji manager se pojavlja v večjih podjetjih. Njihova vloga je koordiniranje različnih delovnih aktivnosti med zaposlenimi in oddelki. Odločajo se, katere izdelke oz. storitve naj se opravljajo v posameznih delih organizacije in kako naj jih posredujejo porabnikom. Srednji managerji imajo velika pooblastila višjih managerjev glede politike in strategije dela, ki jih oblikujejo v cilje in plane nižjim managerjem, da jih ti izvršujejo. Nazivi srednjega managerje so navadno: vodja ali direktor sektorja, področja (proizvodnje, trženja itd.). Odgovorni so za usklajevanje dela administrativnih delavcev in nižjih managerjev.

- Višji managerji navadno zastopajo podjetje v javnosti, v poslovnih in upravnih zadevah. Veliko časa porabijo s sodelovanjem z drugimi višjimi managerji v podjetju ali zunaj njega, da si pridobivajo informacije oz. da jih usklajujejo z drugimi. Višji manager je odgovoren za splošno usmerjanje dejavnosti v organizaciji. Nazivi za višje managerje so: predsednik, pomočnik predsednika, izvršilni direktor, direktor odseka oziroma področne organizacije. Višji managerji opredeljujejo vizijo, poslanstvo, politiko, cilje in strategije za celotno organizacijo.

2.2.2 *Opredelitev pojma managerja projekta*

Manager projekta operativno vodi uresničevanje projekta. Odloča se o načinih doseganja zastavljenih ciljev v okviru pooblastil, ki mu jih da naročnik oziroma odločitvena skupina ter so zapisane v pravilniku organizacije projekta oziroma v organizacijskem predpisu ali v pogodbi med naročnikom in managerjem projekta.

Je ključna oseba vsakega projekta, ki zagotavlja pravočasno in pravilno pripravo projekta, skrbi za usklajeno delovanje projektnega tima ter za uspešno izvedbo projekta in s tem za doseganje zastavljenih ciljev.

S svojim timom je v okolju projektne organizacije postavljen pred obsežno in zahtevno nalogo. Predstavlja vmesni člen med naročnikom projekta ter notranjimi in zunanjimi izvajalci. Vodi lahko enega ali več projektov hkrati. Imeti mora ustrezna znanja, izkušnje in lastnosti ter sposobnost delovanja v različnih organizacijskih strukturah (Kožman in Poniž 2003, 158).

V okviru projekta se razrešuje določene vsebinske problematike. Manager projekta mora vsebino poznati ni pa nujno, da je strokovnjak za omenjeno področje. Vloga managerja projekta je predvsem izvedba vseh nalog za doseganje zastavljenih ciljev iz standardiziranega postopka projektnega cikla ter zagotovitev usklajenega delovanja projektnega tima (Golob 2002, 46–47).

2.2.3 *Vrednote, vednosti, znanje in veščine managerja projekta*

Navade, običaji, vrednote in norme se med državami razlikujejo. Zato se razlikujejo tudi lastnosti managerja. Nekatere osebnostne lastnosti so univerzalne, nekatere pa so odvisne od kulture. V raziskavi, ki je bila narejena v več kot 63 državah sveta, med njimi tudi v Sloveniji, v kateri je sodelovalo okoli 20.000 managerjev se je izkazalo, da so osebnostne lastnosti, ki vplivajo na uspešnost managerjev (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 134-135):

- managerjeva integriteta (zanesljivost, poštenost, poštenje),
- vizionarstvo,
- sposobnost navduševanja in motiviranja,

- managerske kompetence (sposobnost pogajanja ter sposobnost konstruktivnega razreševanja problemov),
- oblikovanje in koordinacija timov.

Vrednote

Na vedenje močno vplivajo vrednote posameznika. Managerji jih uporabljajo, upoštevajo in razvijajo. Obstaja pa nevarnost, da zastarele vrednote zavirajo spremembe v podjetju (Kralj 2001, 104).

Vrednote so merilo, s katerimi posameznik presoja svoje ravnanje in so ena temeljnih sestavin organizacijske kulture. Omogočajo razvrščanje različnih alternativnih delovanj in delujejo kot notranja kontrola v posamezniku. V organizaciji so vrednote nastale kot potrjevanje tistega načina ravnanja, ki je koristno za organizacijo oziroma za skupino in so posledica preteklih (zgodovinskih) dejanj. Vrednote težko opazimo. Največkrat jih prepoznamo šele po pogovoru s posamezniki. Toda vrednote, ki jih prepoznamo v pogovoru, so le to, kar ljudje pravijo, da je razlog njihovega ravnanja, kar bi radi imeli za razlog. Prave vrednote pa so lahko bolj skrite ali zunaj zavesti. Vrednote so na meji med zavednim in nezavednim. Praviloma se jih člani organizacije ali skupine ne zavedajo, ampak jih dojemajo kot nekaj samoumevnega. Hitro pa jih opazi tisti, ki pride v organizacijo na novo (Možina 1994, 180).

Temeljne vrednote managerja projekta so kakovost izdelkov in storitev, zadovoljstvo naročnikov projekta, dobiček, sposobnost obratovanja, močan projektni tim, poštenost, iskrenost itd.

Znanja managerja projekta

Vodenje projektov določajo znanja, sposobnosti in izkušnje managerja projekta. Manager projekta naj bi znal uporabljati tri vrste znanj (Kožman in Poniž 2003, 159):

- tehnična znanja iz posamezne stroke, ki omogočajo uporabo ustreznih orodij, postopkov in metod posamezne stroke;
- znanja o medsebojnih odnosih, ki pomenijo sposobnost za delo z ljudmi ter za razumevanje in motiviranje posameznikov in skupin;
- konceptualna znanja, ki opredeljujejo umske sposobnosti usklajevanja in povezovanja zamisli, dejavnosti ter ustvarjalne in organizacijske sposobnosti.

V strukturi znanj managementa projektov Slovenskega združenja za projektni management so popisana strokovna področja, ki jih mora za potrebe njegovega dela obvladati manager projekta (Kožman in Poniž 2003, 159–160):

- Management in projekti (Poslovno okolje in management; Splošni in funkcijski management; Okolje, strategije in projekti; Projektno usmerjen management; Programi, projekti in življenjski cikel projekta; Zagon projekta);
- Človeški dejavnik (Organizacijska kultura in projekti; Vodenje; Komuniciranje; Motiviranje; Timsko delo in obvladovanje konfliktov);
- Organiziranost in informacijski sistem (Projektna organiziranost; Projektiranje organizacije; Informacijski sistem; Projektni informacijski sistem; Informacijska tehnologija);
- Metode in tehnike (Načrtovanje namena in objekta projekta; Časovno načrtovanje projekta; Načrtovanje virov projekta; Ekonomika projekta; Management strukture projekta; Management kakovosti; Management tveganja projekta; Management dodane vrednosti; Management priprave projekta in sklepanja pogodb; Spremljanje in nadzor izvedbe projekta).

Veščine

Z veščinami naj bi odgovorili na vprašanje, kako se nekaj naredi, in predstavljajo boljše ali slabše praktične sposobnosti za opravljanje nalog; npr. sposobnost razreševanja matematičnega problema, veščina knjiženja, veščina razreševanja konfliktnih situacij, veščina, da nekoga pozorno poslušamo itd. Veščine se razvijajo in predstavljajo izkušnje, ki si jih nabereмо v praksi. Vodje z več prakse lahko znajo manj, ampak bodo večji v razreševanju problemov za razliko od neizkušenih managerjev z obsežnim znanjem. Enako kot prenos znanja je možen tudi prenos veščin med osebami. To opravljajo mentorji, trenerji, učitelji, vodje in vsi, ki učijo, kako opravljati določene naloge, ki zahtevajo neko določeno stopnjo izkušenj (Srića 2004, 11–12).

Veščine, ki naj bi jih imel dober manager projekta, so (Heldman 2002, 8): vodenje, komuniciranje, organiziranje, formiranje tima, razreševanje problemov, pogajanje in vplivanje ter obvladovanje proračuna projekta.

- Vodenje projekta

V literaturi o upravljanju se pogosto pojavlja razlikovanje med pojmom management in vodenje. Managerji se trudijo nadzorovati, planirati, komunicirati in koordinirati, vodje pa ustvarjajo vizije, motivirajo, obvladujejo spremembe in navdihujejo sodelavce. Vodenje je mogoče opredeliti kot vplivanje na vodenje sodelavcev in njihove sisteme vrednot, tako da ti z entuziazmom težijo k uresničevanju

ciljev v organizaciji. Če mora manager sodelavce priganjati, da opravijo določeno delo, uspe vodji to, tudi če od njih ničesar ne pričakuje. Razlika med enim in drugim izhaja iz karizme (Kožman in Poniž 2003, 160).

Karizmatična osebnost ima močno izraženo individualnost in prepoznavnost. Ko spoznamo tako osebo, je nikoli ne pozabimo, niti je ne zamenjamo s katero drugo osebo. Karizmatična oseba je predana viziji svoje organizacije oziroma projektneumu timu. Takšno osebo podoživljamo kot idealnega vodjo tima, direktorja, politika, osebo, ki je do konca predana svojemu cilju. Od karizmatične osebe lahko pričakujemo, da ne odstopa od svojih namer, ne glede na ovire in žrtve, na katere bi utegnila naleteti na poti za doseganje svojih ciljev. Karizmatična oseba ima sposobnost nedvoumnega, enostavnega in prijetnega komuniciranja. Ima pa tudi sposobnost, da osvoji in pridobi člane tima za uresničevanje svojih zamisli (Srića 2004, 14).

Na podlagi navedenih razlik lahko sklepamo, da so vodje primerne osebnosti za vodenje delovnih timov, ker je bistvo timskega dela usmerjenost v ljudi. Tradicionalna managerska znanja in spretnosti ustrezajo bolj organiziranju in upravljanju. Manager je prava oseba za razreševanje problemov stabilne organizacije, ko v družbenem okolju ni mogoče pričakovati večjih sprememb. V dinamičnih poslovno-organizacijskih sistemih, ki so izpostavljeni spremembam, pa je potreben vodja.

Manager projekta mora imeti lastnosti managerja in voditelja. V času trajanja projekta mora razumeti, kdaj delovati kot vodja in kdaj kot manager. To je uglašen in potreben talent, ki naj bi ga imeli managerji projektov (Heldman 2002, 11).

– *Komunikacijske sposobnosti*

Ena izmed najpomembnejših usvojenih veščin, ki jih mora imeti manager projekta, je dobra sposobnost komuniciranja. Dobre verbalne in neverbalne sposobnosti so hrbtenica uspešnega projekta. Med življenjskim ciklom projekta je manager projekta avtor večine projektne komunikacije (projektne dokumentacije, zapisniki sestankov, razna poročila itd.). Manager projekta mora zagotoviti, da so informacije jasne, nedvoumne, tako da poslušalci ali bralci razumejo sporočilo komunikacije. Ko je informacija posredovana, je odgovornost na prejemniku, da se prepriča, ali jo je pravilno razumel (Heldman 2002, 8–9).

– *Organizacijske sposobnosti*

Sposobnost organiziranja in sposobnost planiranja sta veščini, ki po pomembnosti spadajo na drugo najpomembnejše mesto med potrebnimi veščinami managerja projekta. Organiziranje ima različne pojavne oblike. Manager projekta mora v času trajanja projekta rokovati z obsežno projektno dokumentacijo, kamor sodijo dokumenti, kot so zapisniki, povpraševanja, projektne poročila, osebna poročila, prodajne količine, pogodbe. Sposoben mora biti slediti dokumentaciji ter jo poiskati v najkrajšem možnem

času. Manager projekta mora biti sposoben sestaviti projektni tim ter organizirati sestanke.

Tesno z organizacijskimi sposobnostmi velja omeniti upravljanje (management) časa, ki je managerju projekta v pomoč, da postavi prioritete problemom in prekinitvam. Prav tako mu pomaga pri določanju dnevnih prioritet in upravljanju z lastnim časom.

Sposobnost planiranja gre z roko v roki z organizacijskim sposobnostmi. Dobre organizacijske in komunikacijske sposobnosti ter sposobnost planiranja so zagotovilo za uspešno izveden projekt (Heldman 2002, 9).

– *Upravljanje proračuna projekta*

Manager projekta ustanovi ter obvladuje proračun projekta, zato mora poznati nekatera finančna in računovodska načela. Najpomembneje pa je, da je manager projekta sposoben pripraviti ocene stroškov projekta. Na voljo so različne metode za določanje stroškov projekta. Šele ko je določen proračun projekta, se lahko začne njegovo trošenje. Sposobnost obvladovanja proračuna obsega razumevanje prodajnih cen, pripravo in predvidevanje oskrbe na projektu ter plačevanje računov (Heldman 2002, 9–10).

– *Razreševanje problemov*

Razreševanje problemov je dvakraten proces. Najprej je treba problem definirati, šele nato sprejeti odločitev za razrešitev problema. Največkrat že ko definiramo problem, iščemo njegove posledice, namesto da bi poiskali vzroke za njegov nastanek. Med definiranjem problema in odločitvijo je treba problem še analizirati, poiskati vzroke njegovega nastanka, določiti možne alternativne razrešitve in šele nato sprejeti odločitev, tj. najboljšo alternativo za razrešitev problema (Heldman 2002, 10).

– *Pogajanje in vplivanje*

Učinkovito razreševanje problemov zahteva dobre pogajalske veščine ter sposobnosti vplivanja. Na projektu se pojavlja pogajanje skoraj na vseh področjih, pri pripravi proračuna, pri pripravi pogodbe, pri pridobivanju sredstev itd. Vplivanje pa je sposobnost, da ljudje opravijo stvari, ki jih drugače ne bi opravili, ter sposobnost vplivanja na spremembo prepričanja in mišljenje ter na potek dogodkov in vpliv na izide. Pogajanje in vplivanje sta uporabni in koristni sposobnosti na vseh področjih managementa projektov (Heldman 2002, 10).

– *Sestavljanje tima in človeški viri*

Projektni tim je velikokrat sestavljen iz ljudi, ki prihajajo iz različnih enot v organizaciji in tudi izven nje. Ti ljudje lahko v timu sodelujejo prvič, zato mora manager projekta poskrbeti, da bo ta tim zaživel. Manager projekta uglaši projektni tim

in popelje člane tima skozi vse faze razvoja projektnega tima. Med trajanjem izgradnje tima lahko manager projekta prevzame različne vloge (Heldman 2002, 11).

2.2.4 Vodenje projektov (teamsko delo)

Naloga vodje projekta je zagotoviti, da se projekt izvede v dogovorjenih rokih, z določenimi viri in ob sodelovanju ljudi, ki so primerno organizirani. Vodenje projektov zajema vključevanje ljudi in usmerjanje njihovega obnašanja ter vključevanje virov ter nadzor nad porabo finančnih sredstev za izvedbo projekta. Management projektov omogoča timsko delo, učenje skupin, ko se člani skupine učijo drug od drugega, neformalne odnose v skupini (avtoriteta odteka k tistemu, ki ima več znanja), vodenje s pomočjo ciljev. Delo skupine je opravljeno, ko je dosežen cilj. Pomembno je, da pri nastajanju razrešitev sodelujejo vsi člani. Pri takem delu se odkrijejo sposobni delavci.

Vodenje projekta obsega naslednje naloge (Rant, Jeraj in Ljubič 1998, 55–59):

- vzpostavitev projektne organiziranosti,
- planiranje projekta (delitev projekta na faze, izdelava podrobnega plana izvajanja časovno in stroškovno),
- operativno vodenje projekta (razdelitev nalog, spremljanje in koordinacija vsakodnevnega dela, spremljanje napredovanja projekta, sodelovanje z drugimi projekti),
- spremljanje izidov projekta (kontrola časovnega poteka projekta, zasedanja virov in stroškov ter primerjava ciljev in planov z realno doseženimi izidi),
- informiranje o projektu (informiranje izvajalnih timov, glavnega sistema projekta ter zainteresiranih zunanjih institucij),
- priprava in predstavitev zaključnega poročila o izidih projekta.

Vodenje projektnega tima

Projektne tim je skupina različnih strokovnjakov, ki sodelujejo pri uresničitvi projekta. Oblikuje ga vodja projekta, ki ga določi vodstvo podjetja. Število in sestava članov je odvisna od značaja in obsega projekta ter od načina razreševanja problemov. Uspeh projekta je tako kot v športu odvisen od članov projektnega tima. Naloga managerja projekta je, da sestavi in uglaši projektne tim ter mu pomaga skozi vse razvojne faze, da postane funkcionalen. Tim je lahko sestavljen iz (Rant, Jeraj in Ljubič 1998, 59–63):

- stalnih članov: za čas trajanja projektov so razporejeni na projekt s polnim delovnim časom; podrejeni in odgovorni so managerju oziroma vodstvu projekta;

- nestalnih članov: za čas trajanja projekta delajo na projektu le del svojega delovnega časa. V preostalem času opravljajo dela na delovnem mestu, na katerem sicer delajo. Za delo v linijski enoti odgovarjajo linijskemu vodji, medtem ko za opravljeno delo na projektu odgovarjajo managerju projekta oziroma vodstvu projekta.

Manager projekta mora biti sposoben motivirati, koordinirati, pospeševati in voditi projektni tim ter prilagoditi stil vodenja tako, da je projektni tim motiviran (Baker in Baker 2000, 221).

Vodenje skupine ali tima se razlikuje. Od managerja projekta se pričakuje, da ima sposobnost za usklajevanje članov za doseganje ciljev projekta. Značilnosti vodenja projektne tima so (Rant, Jeraj in Ljubič 1998, 66):

- Vodenje je participativno včasih tudi skupinsko.
- Temelji na motivaciji članov tima.
- V timu ni hierarhije, manager projekta je najbolj izkušen član.
- Vlogo vodenja člani med seboj menjajo glede na obravnavano področje.
- Vsak član tima mora poznati delo vseh drugih članov tima.
- Vsi člani morajo poznati podatke in informacije, na podlagi katerih se je posameznik odločil za izbrano razrešitev.
- Odločitve v timu se sprejemajo s konsenzom. Za pomembna vprašanja je treba doseči enotno mnenje, glasovanja ni. Skupno odločanje pa ni jamstvo za dobro odločitev.

Manager projekta ne sme zanemarjati doseganja ciljev projekta zaradi urejanja odnosov med člani tima. Uspeh projekta je odvisen od pravilnega odnosa managerja projekta tako do ciljev projekta kot do članov tima.

V matrično organiziranem podjetju je treba doseči ravnotežje med cilji linijskih enot in cilji projekta. Z dobrim planiranjem se je mogoče izogniti preobremenjenosti linijskih oddelkov. Vnaprej je treba določiti cilje in razporediti razpoložljiva sredstva za linijske oddelke in posamezne projekte.

Naloga managerja projekta je, da (Rant, Jeraj in Ljubič 1998, 67):

- zahteva pisno razmejitev odgovornosti in pristojnosti managerja projekta in vlogo linijskih oddelkov,
- razrešuje konfliktna situacije, ki nastajajo zaradi dvojnih pooblastil pri isti nalogi,
- v konfliktnih situacijah si manager projekta pomaga z uvedbo skupinskega dela, kar razvija občutek pripadnosti.

Prilagajanje vodenja stopnji razvoja tima

Tim je umetna, organizirana skupina ljudi, ki se v času njenega trajanja razvija. Če je začetek dobro zasnovan, vodja vešč krmar in pogoji primerni, se bo delovna skupina razvila v dober tim. V kolikor pogoji za razvoj tima ne bodo primerni, bo tim za vedno ostal v predhodnem stanju delovne skupine (Tudor in Srića 1996, 177).

Na razvoj tima vplivajo različni dejavniki: velikost skupine, število članov, naloge, cilji, način vodenja, fizično okolje, vrednote, tradicija itd. Ne glede na dejavnike, ki vplivajo na razvoj tima, preide tim od začetka do konca, ko člani tima opravijo njegovo nalogo, skozi nekaj stopenj. Te stopnje so: oblikovanje tima, nasprotovanje, pristajanje, izvajanje in zaključek (Možina idr. 1994, 610–611).

Na stopnji oblikovanja tima člani iščejo mesto in vlogo v timu. Spoznavajo se z ostalimi člani, jih med seboj primerjajo in skušajo ugotoviti, s kom bi se povezali, od koga bi dobili pomoč za uresničevanje svojih ciljev. Podobno člani ocenjujejo vodjo in njegov način vodenja. Tehtajo, ali bi ga podprli ali bi mu nasprotovali. Na tej stopnji so količina in kakovost informacij, ki jih člani dobijo, ključnega pomena (Možina idr. 1994, 610–611). Naloga managerja projekta je, da pokaže razumevanje do vseh članov tima, pomaga članom tima, da se čim prej poistovetijo s cilji projekta, da je odprt, iskren in stoji za svojimi dejanji, da poskrbi, da se člani soočijo s svojimi slabimi in dobrimi lastnostmi ter da se odprejo drug proti drugemu, da pospeši zблиževanje članov tima, pokaže, da je prvi med enakimi, da čim hitreje spozna svoje sodelavce, poskrbi za dobro notranje komuniciranje ter poskrbi, da se uveljavi ideja vsakega člana tima (Tudor in Srića 1996, 185–186).

Po začetnem spoznavanju preide tim na stopnjo nasprotovanja. Pojavljati se začnejo konflikti med člani oziroma med člani in vodjo. Člani ne želijo sodelovati z vodjo oziroma med sabo, nočejo sprejeti predvidenih nalog, položaja, pojavljajo se medsebojne čustveno in miselno nabite sovražnosti. Posamezni člani se osamijo ali izzivajo vodjo. Vodja ima možnost, da dopusti, da se nasprotje povsem izrazi, ali pa konflikt omeji oziroma ga potlači. Če vodja dovoli, da se konflikt izrazi, pride do olajšanja in verjetne razrešitve. V drugem primeru pa konflikt privede do zamere in pasivnega sodelovanja. Priporočljivo je, da se nasprotja analizirajo in ustrezno razrešijo, ker je to pogoj za nadaljnjo normalno rast skupine in sodelovanje članov (Možina idr. 1994, 610–611). Naloga managerja projekta je, da posameznikom pokaže, kakšna je njihova vloga v timu in kakšne so njihove sposobnosti, da poskrbi, da se posameznik poveže v sodelovanje z ostalimi člani, da pomaga, da se odločitve sprejmejo po korakih, da motivira člane tima in skrbi za dobro delovno vzdušje, da pomaga preprečevati in razreševati spore, da poskrbi za dobre odnose v skupini, da se skupaj s člani tima sooči z morebitnimi problemi (Tudor in Srića 1996, 187–188).

Stopnji nezadovoljstva sledi stopnja pristajanja, ko tim raste in se okrepi v skladno celoto. Za to stopnjo je značilno, da se člani tima poistovetijo z zadanimi cilji, v timu vlada dobro razpoloženje in predanost delu, povečana je delovna učinkovitost, vidni so izidi. Povezanost članov tima je vse večja. Na tej stopnji je naloga managerja projekta, da ima nazor nad odvijanjem nalog, da poskrbi za ustalitev delovnih procesov in nadaljuje načrtano izgradnjo tima. Cilj te faze je ustalitev delovnih procesov in krepitev timskega duha (Tudor in Srića 1996, 189–190). Manager projekta razvije bolj demokratični stil vodenja. Način odločanja je delen ali celo soglasen. Za to fazo je značilna precejšnja socializacija (člani prevzamejo stališča, vrednote, norme in podobno, da skupina deluje normalno) (Možina idr. 1994, 611).

Na stopnji izvajanja je tim zelo močan, z visoko motivacijo, produktivnostjo in učinkovitostjo. Celoten tim je usmerjen k cilju projekta. Na tej stopnji mora manager projekta poiskati načine za osvobajanje vseh delovnih potencialov članov tima, spodbujati neformalno komuniciranje in druženje, vzpostaviti interno vrednotenje in nagrajevanje inovatorstva, organizirati interne tematske skupine za izmenjavanje mišljenj, idej in promocijo izidov, nadaljevati z izpopolnjevanjem delovnih metod in veščin. Poskrbeti mora za dodatno interno in eksterno izobraževanje članov tima, dopustiti različne stile vodenja v različnih situacijah (Tudor in Srića 1996, 191). Manager projekta člane posluša in jim daje navodila za izvajanje dela. Cilji posameznika morajo biti usklajeni s cilji tima in organizacije. Vodenje je fleksibilno ter prilagojeno potrebam članov tima in stvarnosti dela (Možina idr. 1994, 612).

Zaključevanje je zadnja stopnja v razvoju tima. Člani tima so dosegli stopnjo, ko prevzamejo nove naloge z istimi člani in vodjo, ali pa se razdružijo in z novimi člani oblikujejo nov tim za doseganje ciljev (Možina idr. 1994, 612).

2.2.5 Področja znanj managerja projekta

Po PMBOK (Project Management Body of Knowledge) metodologiji so potrebna znanja, ki jih mora imeti manager projekta za uspešno vodenje projektov, združena v devet področij. Če želimo uspešno izvajati vodenje projektov, moramo pri definiciji procesov projektnega vodenja uporabiti znanja z naslednjih področij: management celovitosti projekta, management obsega projekta, management časa v projektu, management stroškov projekta, management kakovosti projekta, management ljudi v projektu, management komuniciranja v projektu, management tveganj projekta, management oskrbe v projektu. Ta področja povezujejo procese s skupnimi lastnostmi. Ti procesi pripadajo različnim procesom managementa projekta (Heldman 2002, 43).

Management celovitosti projekta

Management celovitosti projekta vključuje tri procese, ki se ponavljajo skozi celotno izvedbo projekta: načrtovanje projekta, izvedbe projekta in kontrolo sprememb. Načrtovanje in izvedba vključujeta primerjanje ciljev in drugih možnih alternativ, ki zagotavljajo uspešen zaključek projekta. Nadzorovanje sprememb vpliva na načrtovanje projekta in posledično na izvedbo projekta. Ti trije procesi so zelo tesno povezani ter delujejo vzajemno z ostalimi procesi z ostalih osmih področij (Heldman 2002, 43–44).

Management obsega projekta

Management obsega projekta opredeljuje obvladovanje namena in ciljev projekta. Vključuje pet procesov: zagon, načrtovanje obsega, določitev obsega, verifikacijo (pregled) obsega in nadzorovanje spremembe obsega. Ti procesi naj bi privedli do uspešnega zaključka projekta. Management obsega zagotavlja, da projekt vključuje potrebno delo za uresničitev ciljev projekta. Obseg projekta opredeljuje, kaj je izid projekta (Heldman 2002, 44).

Management časa

Management časa obsega procese, ki so potrebni za zagotovitev pravočasnega dokončanja projekta. Ti procesi so: opredeljevanje aktivnosti, razvrščanje aktivnosti, ocenjevanje trajanja aktivnosti, pripravljane terminskega plana, nadzorovanje terminskega plana. Management časa pokriva področja, ki se ukvarjajo z ocenjevanjem trajanja plana aktivnosti projekta, na podlagi katerega nastane urnik dela. Vključuje tudi kontrolo odstopanj od predvidenega plana aktivnosti. Management časa je pomemben vidik managementa projektov, saj vključuje zahtevo po skladnosti vseh aktivnosti projekta in kontrolo teh aktivnosti s projektnim planom za zagotovitev pravočasnega dokončanja projekta (Heldman 2002, 45).

Management stroškov projekta

Management stroškov projekta vključuje procese, ki zagotavljajo, da se projekt dokonča v okviru odobrenih stroškov. Proces managementa stroškov so: planiranje virov, ocenjevanje stroškov, razporejanje stroškov in kontroliranje stroškov. Management stroškov projekta vključuje aktivnosti, ki omogočajo opredelitev ocene stroškov projekta in virov ter nadzor nad porabo stroškov za zagotovitev dokončanja projekta v okviru odobrenih stroškov. V kolikor je projekt kompleksnejši, se pokaže potreba, da se v ta proces vključuje več oseb (npr. finančnik nima izkušenj pri planiranju virov, zato si manager projekta zagotovi strokovnjaka za planiranje virov) (Heldman 2002, 46).

Management kakovosti projekta

Management kakovosti projekta obsega procese, s katerimi se zagotavlja, da bo projekt dosegel načrtovane cilje v okviru načrtovane kakovosti. Ti procesi so: planiranje kakovosti, zagotavljanje in kontrola kakovosti. Ti procesi omogočajo merjenje kakovosti proizvoda in izvajanje kontrole izidov projekta glede na zahtevane standarde, ki so opredeljeni v planu projekta. Kakovost izida projekta bo dosežena, ko bo naročnik projekta zadovoljen s kakovostjo izida projekta (Heldman 2002, 47).

Management ljudi v projektu

Management ljudi v projektu vključuje vse vidike managementa ljudi vključno z vodenjem, trenerstvom in razreševanjem konfliktnih situacij. Dober vodja projekta mora znati prilagoditi način komuniciranja in stil vodenja glede na dano situacijo. Proces managementa ljudi v projektu obsegajo: planiranje, organiziranje, kadrovanje in razvoj tima (Heldman 2002, 48).

Management komuniciranja v projektu

Management komuniciranja vključuje procese, potrebne za pravočasno in pravilno oblikovanje, zbiranje, pošiljanje, hranjenje in urejanje informacij o projektu. Ti procesi so: planiranje, komuniciranje, posredovanje informacij, poročanje o opravljenem delu in uradno zaključevanje projekta. Ti procesi skušajo doseči, da so vse informacije o projektu (projektni plan, ocena tveganj, zapisniki sestankov itd.) zbrane in dokumentirane ter da so z njimi seznanjeni vsi, ki so tako ali drugače povezani s projektom, torej tudi člani projektne skupine. Ko je projekt zaključen, se ta dokumentacija arhivira in uporablja kot baza znanj za bodoče projekte (Heldman 2002, 48).

Management tveganj projekta

Management tveganj projekta je proces ugotavljanja, analiziranja in odzivanja na projektna tveganja. Usmerjen je v povečanje verjetnosti in posledic pozitivnih dogodkov in v zmanjševanje verjetnosti in posledic dogodkov, ki negativno vplivajo na uresničevanje ciljev projekta. Ti procesi so: planiranje tveganj, obvladovanje tveganj, prepoznavanje tveganj, kvalitetna analiza, kvantitetna analiza tveganj, planiranje odzivov na tveganja ter spremljanje in nadzorovanje tveganj. Management tveganj projekta si prizadeva prepoznati tveganje in razviti odgovornost tistih, ki imajo največji pomen in vpliv za doseg ciljev projekta (Heldman 2002, 49).

Management oskrbe v projektu

Management oskrbe v projektu obsega procese pridobivanja izdelkov in storitev za potrebe obsega projekta izven organizacije. Ti procesi so: planiranje oskrbovanja, planiranje zbiranja ponudb, zbiranje ponudb, izbiranje vira, spremljanje pogodbe in izvršitev pogodbe (Heldman 2002, 50).

2.2.6 Manager projekta kot poklic

Manager projekta v Republiki Sloveniji

V Republiki Sloveniji se kaže velika potreba po sposobnih in usposobljenih managerjih projektov. Vsako letu je v okviru EU razpisanih veliko nepovratnih sredstev za izvedbo projektov, pri čemer je pri večini razpisov poudarjeno, da mora imeti nosilec projekta certifikat o usposobljenosti. Za dolgoročen obstoj morajo imeti podjetja zaposlene ljudi, ki obvladujejo znanja in spretnosti managementa projektov, kar kažejo dolgoletna praksa, raziskave v tujih podjetjih ter mnenja strokovnjakov s področja managementa projektov v EU in v Sloveniji (Stare 2005, 39).

V svetu imajo nosilci nalog managementa projektov različne nazive. V letu 2004 je Slovensko združenje za projektni management začelo izvajati projekt standardizacije poklica managerja projekta, katerega namen je dvigniti usposobljenost slovenskih managerjev projektov ter s tem izboljšati uspešnost izvedbe projektov, zvišati možnost financiranja projektov s strani EU, omogočiti kariero na področju managementa projektov ter dvigniti zavedanje o pomembnosti uporabe metod in tehnik managementa projektov (Stare 2005, 37).

Pobudnik projekta je ELES, projekt se izvaja pod vodstvom Združenja za projektni management, sodeluje pa še Center za poklicno izobraževanje. Cilji projekta so (Stare 2005, 41):

- uvrstitev vseh štirih ravni poklica s področja managementa projektov v Standardno klasifikacijo poklicev RS,
- vzpostavitev nacionalnega kataloga znanj na področju managementa projektov,
- postavitev nacionalne komisije za preverjanje kandidatov,
- vzpostavitev centrov za usposabljanje kandidatov.

V tem trenutku je v Sloveniji mednarodno priznanih: en direktor projektov, 61 managerjev projektov, osem vodij projektov in 21 vodij projektih nalog. Pogoje za pridobitev poklica najnižjih dveh ravni ima na podlagi izobrazbe (zahtevana je zaključna naloga s področja managementa projektov) 39 vodij projektov in 18 vodij projektov (Stare 2005, 39).

Vodja projekta naj bi bil usposobljen za vodenje enostavnih projektov, vodenje podprojektov in pomoč managerjem zahtevnejših projektov. Manager projekta za management kompleksnejših projektov, direktor projektov pa za management programa projektov ter za obvladovanje portfelja projektov (Stare 2005, 38-39).

V okviru projekta sta bili v letu 2005 v Standardno klasifikacijo poklicev RS vključeni dve ravni poklicev s področja managementa projektov: vodja projekta in vodja projektne naloge. Načrt Slovenskega združenja za projektni management je, da bi v Standardno klasifikacijo poklicev vključili še dve ravni: direktor projektov in manager projekta (Stare 2005, 37).

Značilnosti poklica managerja projekta

Od vrste projekta je odvisno, kje poteka delo managerja projekta. Največkrat poteka delo v zaprtih prostorih v normalnih delovnih pogojih, včasih pa na terenu, kjer je manager projekta izpostavljen različnim vremenskim pogojem. Zaradi nenehne koordinacije med vplivnimi udeleženci manager projekta velikokrat potuje z različnimi prevoznimi sredstvi. Narava dela managerja projekta zahteva najsodobnejše komunikacijske medije, ki pa velikokrat motijo delovni potek.

Projekt je zaradi njegove enkratnosti veliko bolj izpostavljen tveganim in nepredvidljivim situacijam, na katere se je treba odzvati v izredno kratkem času in na osnovi pomanjkljivih informacij. Mejniki projekta stanje še dodatno otežujejo, zato delo managerja projekta poteka večino časa pod pritiski in v stresni situaciji (Česen 2001, 36–37).

Največkrat so vzroki za stres prevzemanje odgovornosti za sprejete odločitve, vodenje projekta, razreševanje medsebojnih odnosov in konfliktov, komuniciranje z množico različnih ljudi ter nenehno upoštevanje interesov vseh, ki so kakorkoli povezani s projektom (Srića 2004, 40).

3 NALOGE MANAGERJEV PROJEKTOV IN RAZISKAVA O NJIHOVIH OSEBNOSTNIH LASTNOSTIH V OBRAVNAVANEM PODJETJU

3.1 Osnovne značilnosti podjetja

Podjetje HIT je delniška družba s sedežem v Novi Gorici in je priznано slovensko turistično podjetje. Temeljna dejavnost družbe je prirejanje iger na srečo, spremljevalne dejavnosti pa so hotelirstvo, gostinstvo, zabavni programi in druge. Igralništvo razvija v Sloveniji od leta 1984, ko je bila odprta prva igralnica v hotelu Park v Novi Gorici.

Do leta 1990 je bil HIT kot večina drugih slovenskih podjetij v družbeni lasti. V skladu s takratno zakonodajo so zaposleni dokapitalizirali podjetje, ki je bilo do takrat v mešani lasti. V začetku leta 1998 se je zaključil proces lastninjenja in podjetje HIT je postalo delniška družba. Njen osnovni kapital znaša 6.788.634.000,00 SIT. Lastniki družbe so Slovenska odškodninska družba (40 %), Kapitalska družba (40 %), 20 % pa je v lasti občin, v katerih so HIT-ove igralnice. Slednje koncesijske dajatve vlagajo v razvoj turistične infrastrukture (Hit, d.d., Nova Gorica, 1999, 5).

V letu 2004 so v podjetju dokončali njihovo največjo investicijo v tujini, turistično-zabavišni kompleks Maestral v Črni gori, v družbi Casino Kobarid pa so dokončali igralniško-zabavišni center Aurora v Kobaridu, v Gornji Radgoni pa so odprli prvi igralni salon Casino Dama. V Kranjski gori, ki postaja poleg Nove Gorice HIT-ova druga strateška destinacija, so prevzeli družbo Kompas Hoteli in HTP Gorenjka ter tako preko odvisnih družb obvladujejo večino hotelskih zmogljivosti v Gornjesavski dolini. Začetek leta 2006 podjetje posluje s šestimi igralnicami v Sloveniji, in sicer z dvema v Novi Gorici (Casino Park in Casino Perla) ter z igralnicami na Otočcu, v Kranjski gori, v Gornji Radgoni in v Rogaški Slatini.

Podjetje je junija 2005 ustanovilo družbo Inovacijski center igralniških tehnologij (ICIT). To je družba za razvoj in proizvodnjo igralniških naprav, kot so: elektronska ruleta, cilindri za elektronsko ruleto, pametna miza, on-line sistem itd. Ti produkti se že uporabljajo v HIT-ovih igralnicah in igralnih salonih.

V letu 2005 se je začela prenova in povečanje igralniško-zabavišnega centra Park ter gradnja novega hotela Perla za goste najvišjega ranga. V aprilu 2006 je bila otvoritev igralnega salona v Vrtojbi, v letu 2008 pa je predviden začetek poslovanja igralniško-zabavišnega središča v Šentilju (Hit, d.d., Nova Gorica 2005, 17).

V letu 2005 je podjetje ustvarilo 52,9 milijarde bruto realizacije in 7 milijard dobička pred davki, kar je 20 odstotkov več kot v letu 2004. Ti izidi so posledica dobre strategije, ki jo podjetje izvaja v smislu razvojnih projektov, stalnega izboljševanja kakovosti storitev ter povečevanja zadovoljstva obiskovalcev, pravilne in dosledne kadrovske ter izobraževalne politike, stalnega izobraževanja in usposabljanja

zaposlenih, stalne rasti organizacijske kulture v družbi kot osnove za učinkovito izvajanje poslovnih procesov in projektov (Hit, d.d., Nova Gorica 2005, 2).

Podjetje je v letu 2005 za sponzorstva in donacije namenilo več kot petsto milijonov tolarjev. Večji del sponzorstev je namenjen športnim dejavnostim, še posebej tistim subjektom, ki spodbujajo športni razvoj mladih. Del sredstev v podjetju namenjajo za organiziranje posameznih prireditev, kot je bila leta 2006 na novi kajakaški progi v Solkanu, kjer je bilo podjetje HIT glavni pokrovitelj. Sponzorska sredstva so namenjena tudi za aktivnosti na področju kulturne, še posebej za podporo pri uveljavitvi goriških umetnikov.

Podjetje se vključuje tudi v akcije ali projekte širšega družbenega pomena, v zdravstvenih ustanovah in na drugih področjih ter redno sodeluje z organizacijami zamejskih Slovencev, pri čemer jim pomaga pri izvedbi kulturnih, zabavnih in drugih prireditev (Hit, d.d., Nova Gorica 2005, 6).

3.2 Razvoj managementa projektov v obravnavanem podjetju

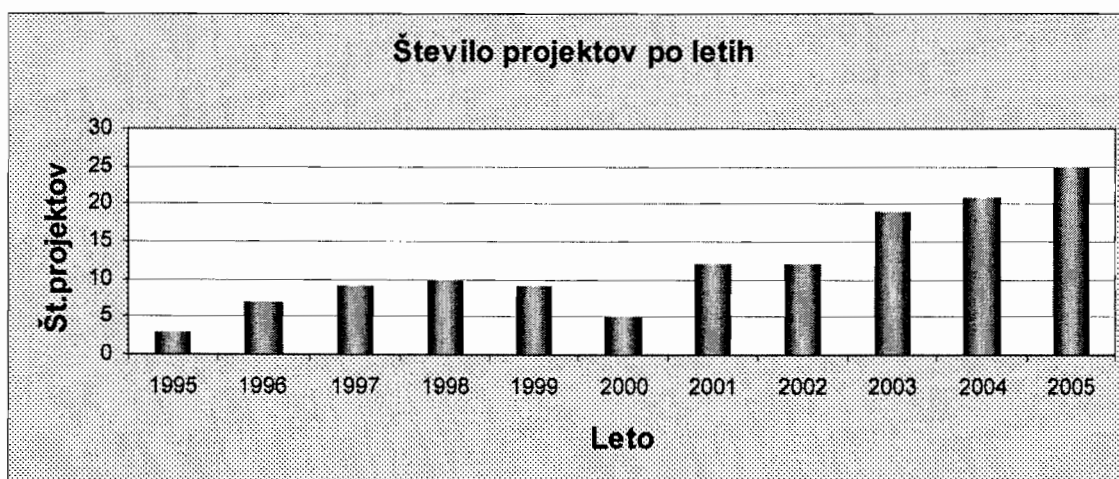
Zametek managementa projektov v HIT-u se je začel marca 1990 z izvedbo prvega seminarja systemskega inženiringa. Sledila je praktična uporaba te metode v praksi. Uspehi pri praktični uporabi managementa projektov in vključevanje novih sodelavcev v projekte so bili ključni elementi za dopolnjevanje metodologije dela in povečevanje učinkovitosti pri izvajanju projektov. Prepričanost v smiselnost uporabe managementa projektov v praksi je bilo vsak dan bolj prisotno. Uvajala se je nova kultura v procesu poslovanja v podjetju. Leta 1997 je bila vzpostavljena matrična organizacijska struktura in projektna organiziranost, ki je bila opredeljena z ustreznim organizacijskim navodilom (Likar 2003, 2). Spoznanje, da podjetje na tem področju ne napreduje ter da so potrebe podjetja večje, je privedlo do prenove hišne metodologije managementa projektov in organiziranja projektne pisarne kot organizacijske enote za celovito obvladovanje managementa projektov. To je bil ključni korak za nadaljnji razvoj stroke in za uvajanje novosti v prakso, kar je bistveno povečalo učinkovitost pri izvajanju projektov (Tomažič 2004, 12). Vzpostavljen je bil projekt Prenova projektnega vodenja, ki je bil zaključen leta 2002. Namen projekta je bil zagotoviti učinkovito ravnanje s projekti in vodenje posameznega projekta. Izidi tega projekta so bili (Likar 2002, 3–8):

- poslovnik projektnega vodenja,
- delovno navodilo »dokumenti in procesi«, ki opredeljuje procese in dokumente, ki jih v podjetju uporabljajo na področju vodenja projektov,
- vzpostavitev projektne pisarne OE Upravljanje projektov,
- uvedba projektne informacijskega sistema,
- katalog znanj in etični kodeks o projektne vodenju;

- izvedli so interno usposabljanje prve generacije vodij projektov ter usposabljanje za vodstvo podjetja;
- pravilnik za nagrajevanje dela na projektih;
- opredelili so naloge, kompetence in odgovornosti v projektni organizaciji;
- predlog stalnega načrtovanja projektov in nalog;
- pojmovnik, ki omogoča poenotenje razumevanja in izražanja na področju projektov v podjetju;
- navodila »tehnologija načrtovanja projektov z uporabo MS Project«.

Po zaključku projekta Prenova projektnega vodenja se je zelo hitro povečevalo število projektov, kar je razvidno iz slike 3.1. Od leta 1995 pa do 2005 je bilo v podjetju vzpostavljenih 132 projektov. V letu 2005 se je vzpostavilo 25 projektov in enkratnih nalog, izvajalo pa se je 45 projektov in enkratnih nalog.

Slika 3.1 Prikaz števila vzpostavljenih projektih po letih od 1995 do 2005



Vir: Hit, d. d. 2006, 4.

3.3 Splošno o projektih

Projekti se v podjetju HIT delijo na projekte in enkratne naloge. Enkratne naloge imajo vse značilnosti projekta, le da so manj zahtevne, imajo manjši obseg, trajajo manj časa ter terjajo manj finančnih virov.

Glede na cilj so projekti razvrščeni po vrstah (Likar idr. 2002, 2):

- razvojni (inovacijski),
- investicijski,
- organizacijski,
- informacijski,
- tržni,

- strateški.

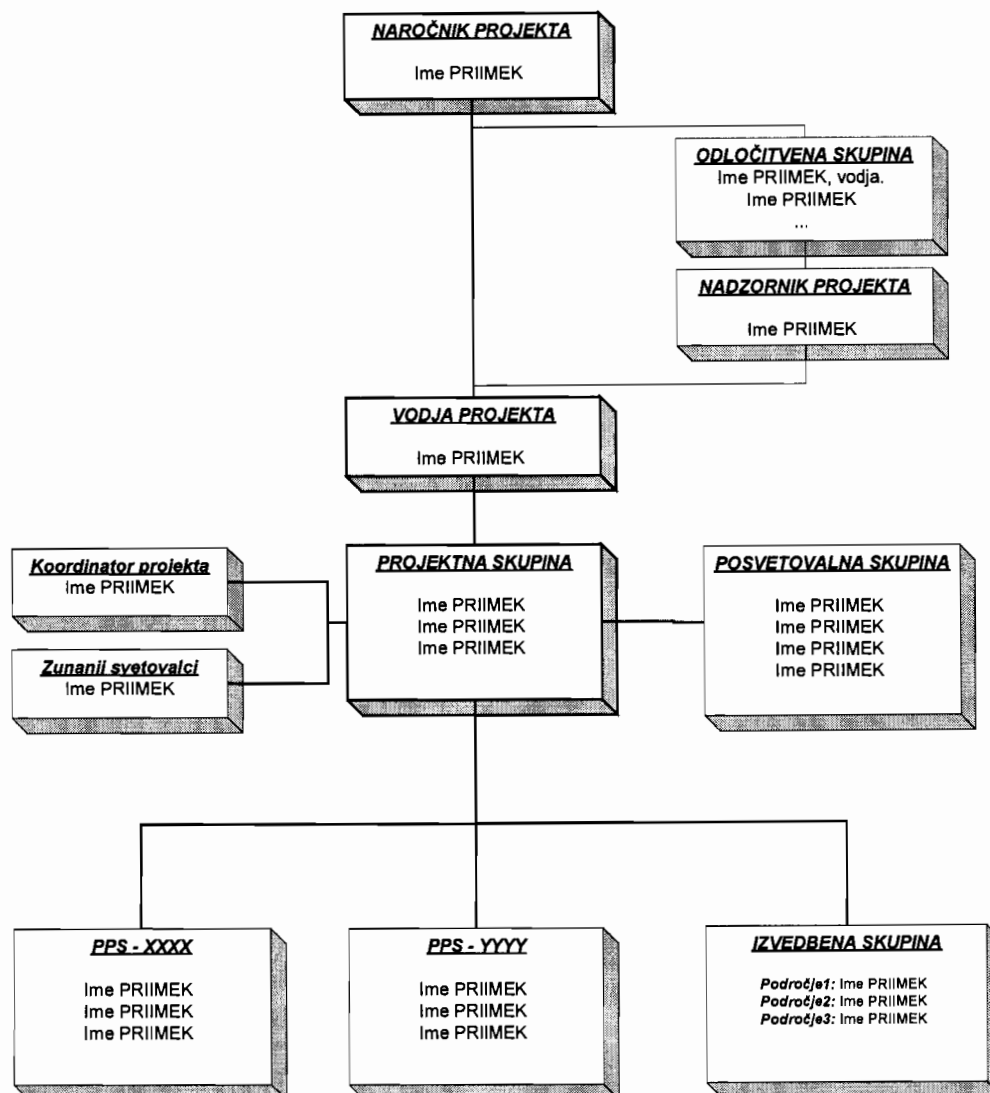
V praksi se za opis osebe, ki vodijo projekte uporablja različne nazive. V HIT-u uporabljajo izraz vodja projekta. Zato smo se odločili, da bomo v tem delu naloge uporabljali ta izraz.

Projekt vodi vodja projekta in je odgovoren za izvajanje projekta v skladu z načrtom projekta in se lahko odloča v okviru opredeljenih pooblasti.

S svojim obnašanjem in vedenjem mora vodja projekta vplivati na zagotavljanje in vzdrževanje visoko motiviranih članov projektnih skupin in s tem prispevati k uspešnemu izvajanju projekta. Njegov vpliv na motivacijski proces mora biti prisoten v vseh fazah projekta. Za pravilno izbiro in informiranost projektnih skupin skrbi v začetni fazi, v procesu izvajanja mora spremljati delo in povratno informirati člane projektnih skupin o uspešnosti njihovega dela, ob zaključku projekta pa poskrbeti za priznanje učinkovitega in dobro opravljenega dela na projektu (Likar idr. 2002, 10 in 16).

Projekt sloni na timskem delu, saj mora biti projektna organiziranost prožna, da lahko z njo učinkovito obvladujejo spremembe, ki se pojavljajo v projektu. Organiziranost projekta se od drugega projekta v posameznih vlogah razlikuje. Stalne vloge projekta so: naročnik projekta, vodja projekta, ožji projektni tim, podporna skupna. Ostale vloge se vključujejo glede na potrebe posameznega projekta.

Slika 3.2 Organiziranost projekta



Vir: Likar idr. 2002, 9.

V podjetju je za usposabljanje vodij projektov organizirana Šola projektne vodjenja, v kateri si potencialni vodje projektov pridobijo znanja s področja managementa projektov. Usposabljanja vodijo interni in eksterni predavatelji. Šola projektne vodjenja se organizira enkrat letno in obsega 100 ur. Do 1. 1. 2006 je bilo izšolanih 70 udeležencev oziroma pet generacij vodij projektov. Poleg tega je organiziran dvodnevni program iz osnov managementa projektov za vse potencialne vodje projektov. Za osveščanje vseh HIT-ovih vodij s managementom projektov je bil organiziran enkratni triurni program.

Imenovanje vodje projekta poteka na predlog projektne pisarne oziroma predlog linijskega vodje, ko je že podana pobuda za projekt. V kolikor je projekt organizacijske

narave, ga navadno vodi oseba, ki je najbolj seznanjena s problematiko po linijski dolžnosti.

V podjetju se za vodjo projekta zahteva strokovna izobrazba VII. stopnje ekonomske, organizacijske, tehnične ali naravoslovne smeri. Za delo so potrebna znanja s področja managementa projektov, poznavanje projektne informacijskega sistema in drugih informacijskih orodij v okviru potreb družbe ter, pogojno, znanje angleškega jezika. Do 1. 1. 2006 je projekte v podjetju vodilo 81 vodij projektov.

V OE Upravljanje projektov (projektne pisarna) nudijo vodjem projektov svetovalno, metodološko, informacijsko, administrativno, tehnično in izobraževalno podporo pri vodenju. Storitve projektne pisarne uporabljajo tudi vodilni in vodstveni sodelavci, vodje projektov oziroma podprojektov in drugi udeleženci na projektu (Likar 2005, 1).

3.4 Naloge managerja projekta v procesih projekta

Vodja projekta opravlja množico različnih nalog. Od vrste nalog je odvisno, katera znanja, sposobnosti in osebnostne lastnosti potrebuje, da bi jih uspešno opravil in zaključil projekt. Izidi raziskave so pokazali, da imajo na uspešno vodenje projekta velik vpliv osebnostne lastnosti, znanja, sposobnosti in vrednote vodje projekta. Od njih je odvisno, kako se vodja projekta pogaja, kako razrešuje probleme, na kakšen način delegira naloge članom projektne tima, na kakšen način vodi sestanke itd.

Po HIT-ovi metodologiji projektnega vodenja je projekt sestavljen iz petih procesov, ki se med izvajanjem projekta med seboj prepletajo in vplivajo drug na drugega. HIT-ova metodologija projektnega vodenja je sestavljena iz procesa zagona – projektne naloga, načrtovanja, izvajanja, nadzorovanja in zaključka projekta.

Skozi celoten potek projekta je vodja projekta zadolžen, da mesečno odda napoved denarnih in finančnih tokov, mesečno obvešča naročnika, nadzornika in vodjo odločitvene skupine o napredovanju projekta, spremlja projekt preko projektne informacijskega sistema ter poskrbi, da se v ta informacijski sistem shranjuje izide, ki gradijo bazo znanj v podjetju.

V nadaljevanju so prikazane naloge vodje projekta v obravnavanem podjetju po procesih projekta. Skozi vse procese se vodja projekta ukvarja z načrtovanjem, s koordiniranjem, s komuniciranjem, z organiziranjem, z motiviranjem, z informiranjem, z vodenjem in z nadzorovanjem.

3.4.1 Zagon projekta – projektne naloga

Zagon projekta se začne s procesom »projektne naloga«. Nujnost procesa opredeli naročnik projekta, katerega namen je natančno definiranje namenskih in objektivnih ciljev

projekta. Izid tega procesa je dokument Projektna naloga, ki je osnova za nadaljnje odločanje naročnika o projektu. Slednji lahko projekt dopolni, odobri ali zavrne. Vsebina dokumenta Projektna naloga zajema obseg projekta (namenske in objektne cilje) ter načrt obvladovanja obsega (Likar idr. 2002, 5–6).

Vodja projekta mora v tem procesu sestaviti plan aktivnosti procesa, ki opredeljuje aktivnosti procesa, odgovorno osebo posamezne aktivnosti ter njene izvajalce in načrtovano število ur za izvedbo planiranih aktivnosti.

Po potrditvi naloga za projekt skliče vodja projekta uvodni sestanek vseh udeležencev, ki so vključeni v organizacijo projekta. Namen tega sestanka je seznanitev vseh članov projekta z namenom in cilji projekta, seznanitev članov projekta med seboj, opredelitev posameznih nalog in vlog posameznikov, določitev termina tedenskih sestankov projektne skupine, seznanitev članov z načrtom aktivnosti procesa ter opredelitev načina dela na projektu.

V procesu Projektna naloga vodja projekta skupaj s projektno skupino podrobno definira namenske in objektne cilje projekta. Snujejo in vrednotijo predlagane razrešitve. Izdelajo dokument Projektna naloga in ga predstavijo naročniku in odločitveni skupini, na podlagi katere se odločajo o nadaljnji usodi projekta.

3.4.2 Načrtovanje projekta

V kolikor je Projektna naloga odobrena, preide projekt v proces načrtovanja, ki je obvezen za vse vrste projektov. Namen procesa je izdelati dokument Načrt izvedbe projekta (v nadaljevanju NIP), ki ga izdelata vodja projekta skupaj s člani projektnega tima. Lahko bi rekli, da je dober Načrt izvedbe projekta »biblija« vodje projekta. Naloga vodje projekta in projektnega tima je, da v NIP-u (Likar idr. 2002, 6–14):

- določijo obseg projekta,
- preverijo povezanost z drugimi projekti v podjetju,
- pripravijo strukturno členitev projekta (WBS),
- izdelajo načrt aktivnosti procesa ter plan v MS Project,
- opredelijo potrebne vire (ljudi, opremo, material) za izvedbo projekta,
- določijo zaporedja aktivnosti, njihove odvisnosti, ki so osnova za razvoj realnega terminskega načrta,
- ocenijo trajanje aktivnosti, število neto učinkovitih ur, potrebnih za izvršitev določene aktivnosti za odgovorno osebo aktivnosti ter njihove izvajalce,
- določijo proračun projekta (vrednost stroškov vseh virov), ki so potrebni za izvedbo projekta,
- izdelajo terminski načrt s pomočjo MS Project,
- pripravijo načrt finančnih virov,

- opredelijo standarde kakovosti,
- določijo organizacijo projekta za njegovo izvedbo,
- pripravijo načrt komuniciranja in promocije,
- pripravijo načrt tveganj, oskrbe, potencialnih ponudnikov in nagrajevanja za delo na projektu,
- izdelajo dokument Načrt izvedbe projekta,
- pripravijo predstavitev dokumenta naročniku in odločitveni skupini projekta.

3.4.3 Izvajanje projekta

Po potrditvi dokumenta Načrt izvedbe projekta vodja projekta predstavi dokument vsem, ki so vključeni v organiziranost projekta. Vodja projekta poskrbi, da se v tem procesu izvajajo aktivnosti, ki so načrtovane v dokumentu Načrt izvedbe projekta, ter da je zagotovljena kakovost izidov projekta.

Naloge vodje projekta so doseganje delnih in končnih izidov projekta, razvijati projektni tim, sposobnosti posameznikov in skupin za boljše izvajanje projekta, priprava in distribucija vseh potrebnih informacij za člane projektne organiziranosti, pridobivanje ponudb, izbiranje najboljšega ponudnika ter spremljanje pogodb tako, da so upoštevana vsa določila, navedena v pogodbi (Likar idr. 2002, 15–18).

3.4.4 Nadzorovanje projekta

Namen procesa je zagotoviti izvajanje projekta v skladu z Načrtom izvedbe projekta in preprečiti morebitna odstopanja.

Vodja projekta enkrat mesečno pripravi poročilo o napredovanju projekta za naročnika, nadzornika in vodjo odločitvene skupine projekta. Skrbi za obvladovanje sprememb, ki so posledica neusklajenosti stanja na projektu z Načrtom izvedbe projekta, ter sprotno nadzoruje doseganje namenskih in objektnih ciljev projekta. Nadzoruje potek projekta po sprejetem terminskem načrtu projekta, nadzoruje odstopanja dejanskih stroškov od načrtovanih, nadzoruje kakovost izidov projekta glede na Načrt izvedbe projekta, ugotavlja odzive na tveganja in jih primerja z Načrtom izvedbe projekta (Likar idr. 2002, 19–22).

3.4.5 Dokončanje projekta

V procesu zaključka projekta je vodja projekta dolžan pripraviti primopredajni zapisnik, managersko in zaključno poročilo, zaključiti pogodbena razmerja z morebitnimi zunanji partnerji, s katerimi so bile za čas projekta sklenjene pogodbe. Primopredajni zapisnik vsebuje projektno dokumentacijo za bodočega skrbnika izidov

projekta, uporabniška navodila in druge dokumente glede na vrsto projekta (Likar idr. 2002, 23–24).

3.5 Raziskava o osebnostih lastnostih managerjev projektov

3.5.1 Metodologija

Raziskavo na temo osebnostnih lastnosti v izbranem podjetju smo izvedli s pomočjo intervjuja, ki smo ga opravili z desetimi managerji projektov. V pomoč pri vodenju intervjuja nam je bil vprašalnik, sestavljen iz vprašanj zaprtega tipa. Podane odgovore je intervjuvanec razvrstil po danem merilu. Ta vprašanja so zajemala različno število osebnostnih lastnosti, sposobnosti, znanj, ki naj bi jih imel vodja projekta, ter dejavnike, ki vplivajo na uspešno vodenje. Vprašalnik je v prilogi 1. Dobljene razvrstitve smo nato ponderirali. Izidi z najvišjimi možnimi točkami so najpomembnejši, tisti z najmanjšim številom točk pa manj pomembni. Dobljene izide smo v nadaljevanju predstavili v obliki grafov. Vprašalnik smo uporabili kot izhodišče za nadaljevanje nestrukturiranega intervjuja, s katerim smo želeli sogovornike pripeljati do tega, da izrazijo svoja mnenja, ki izhajajo iz njihovih izkušenj. Povzetek intervjujev je razviden v nadaljevanju, medtem ko so zapisi intervjujev v prilogi 2.

Z raziskavo smo želeli spoznati osebnostne lastnosti managerjev projektov v izbranem podjetju. Zanimalo nas je, katere osebnostne lastnosti naj bi imel uspešen vodja projekta, kakšen pomen imajo osebnostne lastnosti pri vodenju projekta, katera znanja in sposobnosti naj bi imel vodja projekta, kako poteka pridobivanje slednjih v okviru podjetja oziroma s samoizobraževanjem. Nadaljnji namen pa je analizirati in ugotoviti, kako se lahko osebnostne lastnosti razvijajo v okviru podjetja.

3.5.2 Vzorec

Kot merilo za izbiro desetih managerjev projektov smo izbrali njihovo izkušnost na področju managementa projektov. Z managerji projektov smo se najprej povezali po telefonu, jim pojasnili, kaj potrebujemo, ter se dogovorili za datum in čas pogovora (intervjuja). Zagotovili smo jim anonimnost pri objavi izidov. Vsi intervjuji so potekali v juniju 2006 na delovnem mestu intervjuvancev. Intervjuji so potekali od petinštirideset minut do ene ure in pol med delovnim časom intervjuvancev. Intervjujev nismo snemali, ampak smo si delali zapiske.

3.5.3 Izidi in interpretacija raziskave o osebnostih lastnostih managerja projekta

Povzetek intervjujev z vodji projekta

Osebnostne lastnosti vodje projekta vplivajo na uspešno in učinkovito vodenje, saj naredijo vodjo karizmatičnega, zaradi česar so sodelavci z njim pripravljeni sodelovati v projektu. Vodja projekta naj bi bil prvi med enakimi. Tak vodja projekta je za zgled članom tima. Tudi če člani tima niso najboljši strokovnjaki, bo dober vodja projekta sposoben iz njih izvabiti njihove potenciale in doseči dobre izide projekta. Velja tudi obratno – če so člani tima najboljši strokovnjaki, vodenje projekta pa slabo, bodo izidi projekta slabši. Poleg tega pa so zelo pomembni tudi odnosi med člani in vodjo.

Projektno vodenje je ciljno vodenje in, če želi vodja projekta doseči cilje projekta, mora prevzeti odgovornost za naloge projekta. Odločnost je osebna lastnost posameznika in je tesno povezana s prevzemanjem odgovornosti. Če ni odločitve, ni ukrepov in ni akcije. Neučinkovito odločanje ima za posledico prekoračitve končnega roka, ki je včasih zelo pomemben (zakonsko določen rok, rok odprtja nove igralnice itd.). Če odločitev ni težka in ni ključna, je pomembno, da se odločitev sprejme čim hitreje. Mnenje intervjuvancev je, da bi bilo lahko odločanje še bolj učinkovito; to sposobnost so označili kot tisto, ki bi jo lahko vodje projektov še nadgradili.

Intervjuvanci so izpostavili prilagodljivost kot pomembno osebno lastnost vodje projekta, ki se kot dobrodošla kaže v matrično organiziranem podjetju, saj se mora vodja projekta nenehno prilagajati linijskim enotam.

Najpomembnejša sposobnost vodje projekta je vodenje tima, ki naj bi bilo v fazi snovanja in načrtovanja participativno, v fazi izvedbe pa postane vodenje bolj avtoritativno. Intervjuvanci se zavedajo pomembnosti ljudi, s katerimi sodelujejo, zato je bilo motiviranje članov velikokrat omenjeno kot zelo pomembna sposobnost. Vodje projektov se zavedajo, da motivacija vpliva na učinkovitost in kakovost opravljenega dela. Motiviran tim je lažje voditi. Pomembno je materialno in nematerialno nagrajevanje, ki pa ju vodje projektov po mnenju intervjuvancev v HIT-u premalo uporabljajo.

Vodja projekta mora biti sposoben oblikovati skupino, ki se bo razvila v dober tim. To pomeni, da ima vodja projekta možnost izbirati dobre sodelavce, s katerimi bo lahko uresničil cilje projekta. Pomembno je, da vodja projekta sam oblikuje tim, ker bo le tako lahko sestavil homogeno skupino in se izognil marsikateri konfliktni situaciji. V matrično organiziranem podjetju se mora vodja projekta dogovarjati z linijskimi vodji o sodelovanju njihovih podrejenih v projektu ter z njimi uskladiti projektne in linijske obveznosti posameznika. Velikokrat se zgodi, da člani, ki sodelujejo v dobro uigranem timu, želijo sodelovati še naprej na novih projektih.

Slabo vzdušje v timu deluje zaviralno, zato je pozitivna naravnost vodje projekta pomembna, saj vpliva na ustvarjalnost in vzdušje v timu. Konfliktna situacija je posledica prevelike obremenjenosti in različnih interesov med člani tima. Vodja projekta mora narediti vse, da konfliktno situacijo odpravi, saj vpliva na slabše izide projekta. Ustvarjalen vodja projekta bo znal razreševati konflikte, ker vedno išče več možnih razrešitev. Z dobrim komuniciranjem v projektne timu lahko vodja projekta velikokrat prepreči konfliktno situacijo. Poskrbeti mora, da so o poteku projekta dobro obveščeni tako člani tima kot vodstvo projekta.

Dober vodja projekta je običajno sposoben dobro načrtovati in posledično velikokrat tudi učinkovito delegirati naloge glede na sposobnost nosilca naloge. Dober načrt je izhodišče za napoved stroškov projekta, časa trajanja projekta in napoved potreb po človeških virih ter vseh ostalih virih, ki so potrebni, da bodo cilji projekta doseženi. Sposobnost načrtovanja bi lahko HIT-ovi vodje projektov po mnenju intervjuvancev še izboljšali.

Način vodenja sestanka izhaja iz značajskih lastnosti. Vodja projekta se mora na sestanek pripraviti. Imeti mora jasen cilj sestanka, udeležence mora vnaprej obvestiti o času trajanja sestanka, ti pa morajo priti na sestanek pripravljeni. Na koncu sestanka je treba sprejeti sklepe ter določiti nosilce in roke za njihovo izvedbo. Vodja projekta mora dopustiti, da vsak udeleženec na sestanku izrazi svoj prispevek, lahko posameznikom prepušča samoiniciativo, vendar mora on sam usmerjati sestanek. Velikokrat so sestanki neučinkoviti, zato so vodje projektov predlagali trening vodenja sestankov, ki naj bi potekal v praksi, tako da bi si posamezniki lahko nabirali izkušnje. V sklopu internega izobraževanja je v podjetju organizirana delavnica na temo vodenja sestanka.

Poleg poznavanja osnovnih principov vodenja in managementa celovitosti projekta so vodje projekta izpostavili poznavanje managementa obsega projekta. V kolikor obseg ni jasno definiran, nastanejo težave pri izvedbi projekta. Poznavanje systemskega inženiringa je v HIT-u zaradi metodologije projektne vodenja, ki temelji na systemskem inženiringu, zelo pomembno. Vodja projekta mora znati analizirati obstoječe stanje, prepoznati probleme in poiskati njihove vzroke.

Potreba po znanju tujih jezikov in poznavanju zakonodaje je odvisno od vrste projekta. Znanje tujih jezikov je pomembno pri vodenju mednarodnih projektov, poznavanje zakonodaje pa še posebej pri investicijskih projektih.

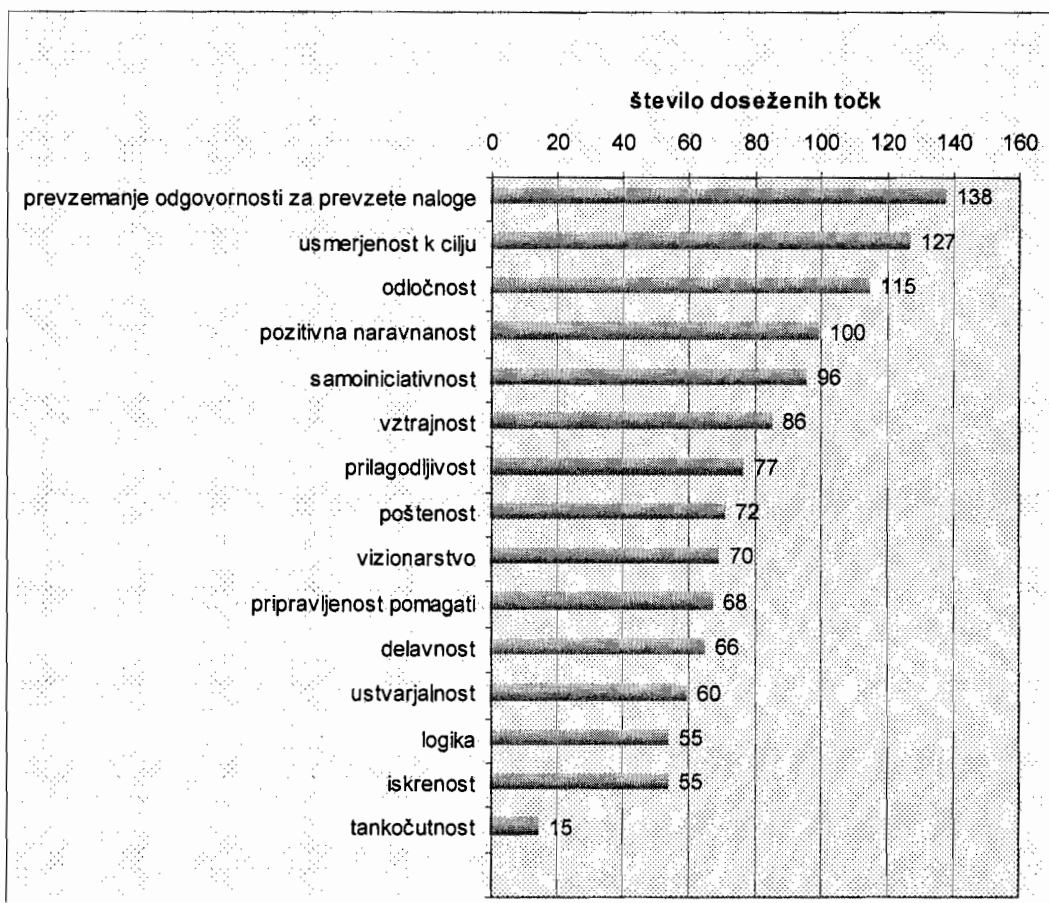
Za razvoj osebnostih lastnosti – znanj in sposobnosti – je v HIT-u organizirana Šola projektne vodenja, v kateri si kandidati pridobijo teoretična znanja s področja managementa projektov. Intervjuvanci menijo, da bi teorijo morali dopolniti s praktičnim znanjem tako, da bi bila na modulih večja pozornost usmerjena na praktično delo (vaje) ter mentorstvo, s katerim bi vodje projektov pridobivali praktične izkušnje. Na koncu Šole projektne vodenja predlagajo preverjanje znanja. Uvedba končnega

preverjanja bi že na začetku izločila tiste, ki se ne trudijo, in spodbudila druge, ki so pripravljeni vlagati več truda. S tem bi tudi poklic projektnega vodje v podjetju pridobil višjo ceno in spoštovanje med sodelavci.

Poleg v podjetju organiziranega izobraževanja je zelo pomembno tudi samoizobraževanje. Vsak posameznik najbolj ve, katere njegove sposobnosti so najšibkejše in te mora tudi nadgrajevati. Izobraževanje naj bi bil le del načrtne vzgoje potencialnih vodij projektov

V nadaljevanju sledi prikaz analize odgovorov na zaprta vprašanja. Odgovori so razvrščeni po pomembnosti glede na to, koliko točk je posamezen odgovor pridobil po ponderiranju razvrščenih odgovorov, razen slike 3.5, kjer so odgovori razvrščeni glede na število omemb.

Slika 3.3 Prikaz osebnostnih lastnosti vodje projekta po pomembnosti

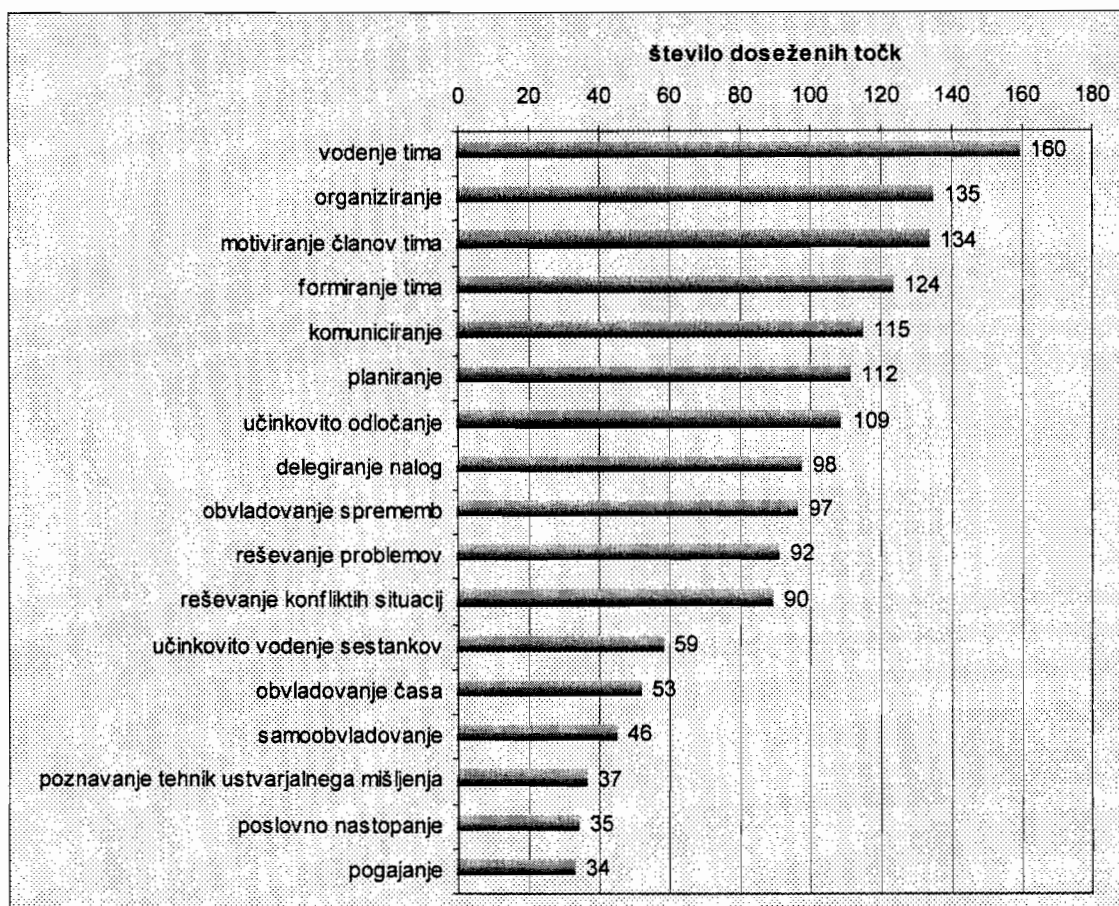


Po mnenju HIT-ovih vodij projektov so najpomembnejše lastnosti, ki naj bi jih imel vodja projektov prevzemanje odgovornosti za prevzete naloge, usmerjenost k cilju, odločnost, pozitivna naravnost in samoiniciativnost. Prevzemanje odgovornosti za prevzete naloge je osebna lastnost, ki jo je večina vodij projektov označila za

najpomembnejšo. Vodja projekta, ki prevzame odgovornost za prejete naloge, doseže cilje projekta v dogovorjenem času, rokih in kakovosti ter uspešno zaključi projekt.

Med manj pomembne osebnostne lastnosti, ki vplivajo na uspešno vodenje, pa so HIT-ovi vodje projektov uvrstili tankočutnost, iskrenost in sposobnost logičnega mišljenja.

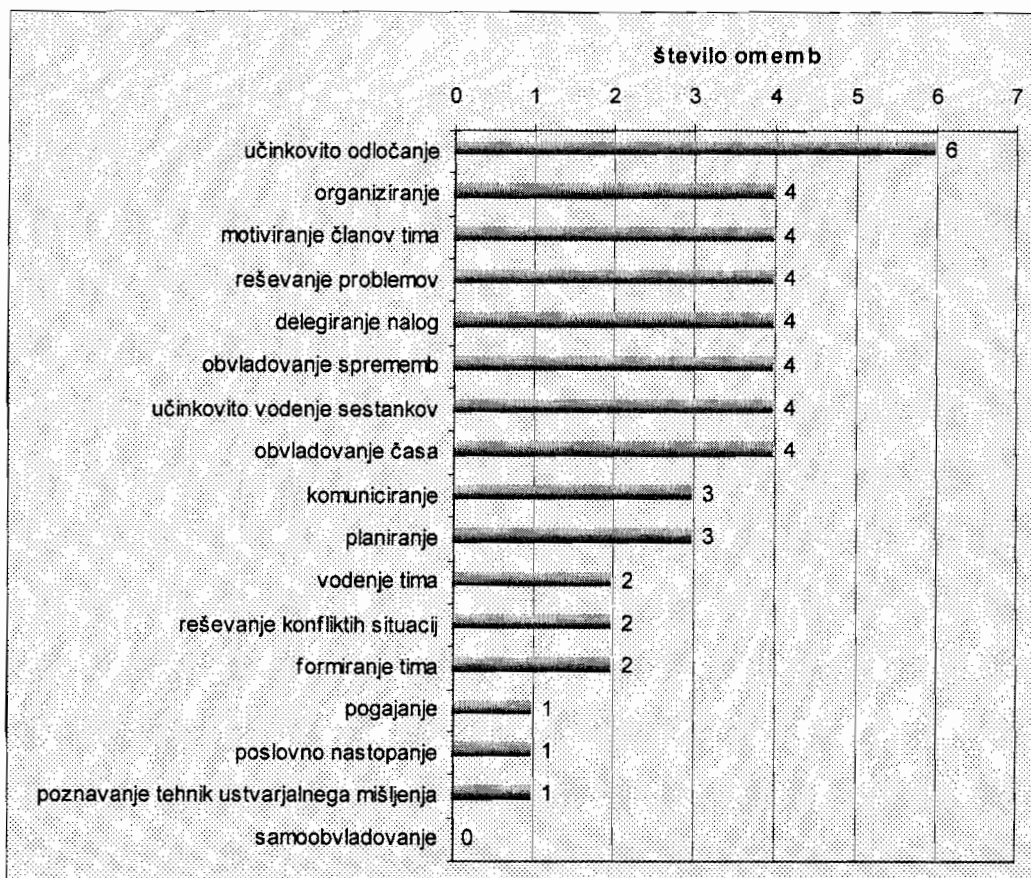
Slika 3.4 Prikaz sposobnosti vodje projekta po pomembnosti



Projektno vodenje temelji na timskem delu. Prav zaradi tega so sodelujoči v intervjuju označili sposobnost vodenja tima kot najpomembnejšo sposobnost, ki jo mora vodja projekta obvladati. Sledijo ji sposobnost organiziranja, motiviranje članov tima in formiranje tima. Z dobrim timom še tako slab vodja projekta uspešno zaključi projekt. Taka razvrstitev sposobnosti kaže na pomembnost človeških virov pri vodenju projekta.

Med manj pomembne sposobnosti za vodenje projekta so se uvrstile sposobnost pogajanja, poslovnega nastopanja, poznavanja tehnik ustvarjalnega mišljenja in samoobvladovanje.

Slika 3.5 Prikaz sposobnosti vodij projektov, ki bi jih lahko še izboljšali za potrebe vodenja projektov, glede na to, kolikokrat so bile sposobnosti omenjene kot pomanjkljive

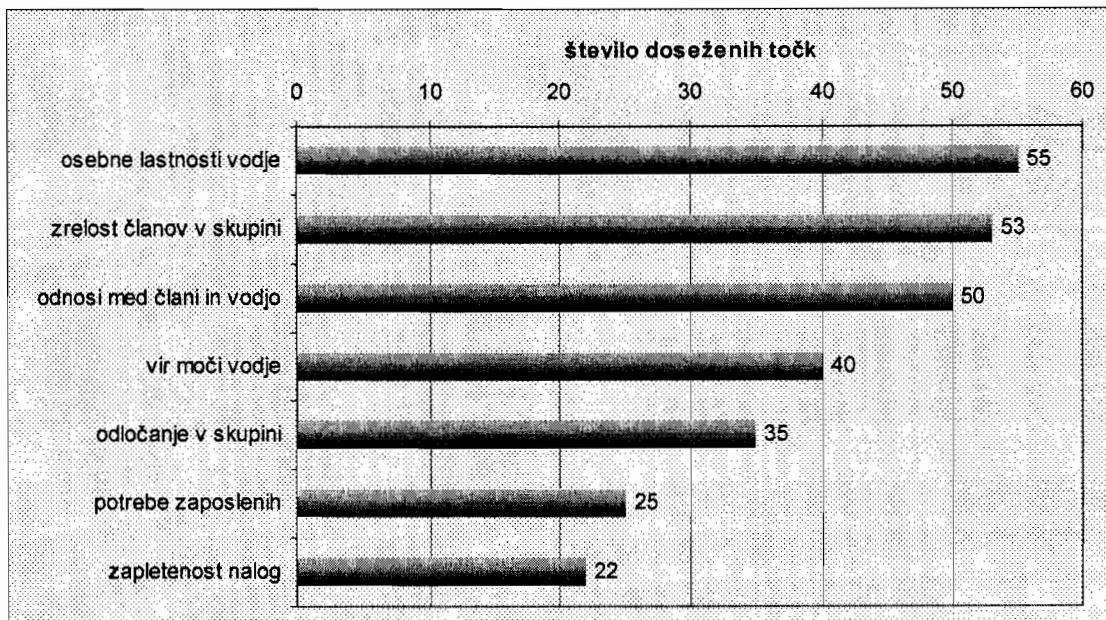


Sposobnost učinkovitega odločanja je bila največkrat (šestkrat) izbrana kot tista sposobnost, ki bi jo morali HIT-ovi vodje projektov izboljšati. S po štirimi zbranimi točkami ji sledijo sposobnost organiziranja, sposobnost motiviranja članov tima, sposobnost razreševanja problemov, sposobnost delegiranja nalog, sposobnost obvladovanja sprememb, sposobnost učinkovitega vodenja sestankov in sposobnost obvladovanja časa.

Sposobnost učinkovitega odločanja spada po mnenju intervjuvancev na sedmo mesto glede na pomembnost. Je pa to po njihovem mnenju najšibkejša točka vodij projektov, ki bi jo morali izboljšati, saj je bila kar šestkrat omenjena kot pomanjkljiva sposobnost. Zaradi narave projekta so hitre in učinkovite odločitve zelo pomembne, da je lahko projekt izveden v načrtovanih rokih, z omejenimi sredstvi in ob ustreznih kakovosti. Sposobnost organiziranja je glede na pomembnost na drugem mestu, so jo pa štirje vodje projektov označili za tisto sposobnost, ki bi jo morali vodje projektov še izpopolniti. Istega mnenja so glede sposobnosti motiviranja članov tima, ki se na lestvici

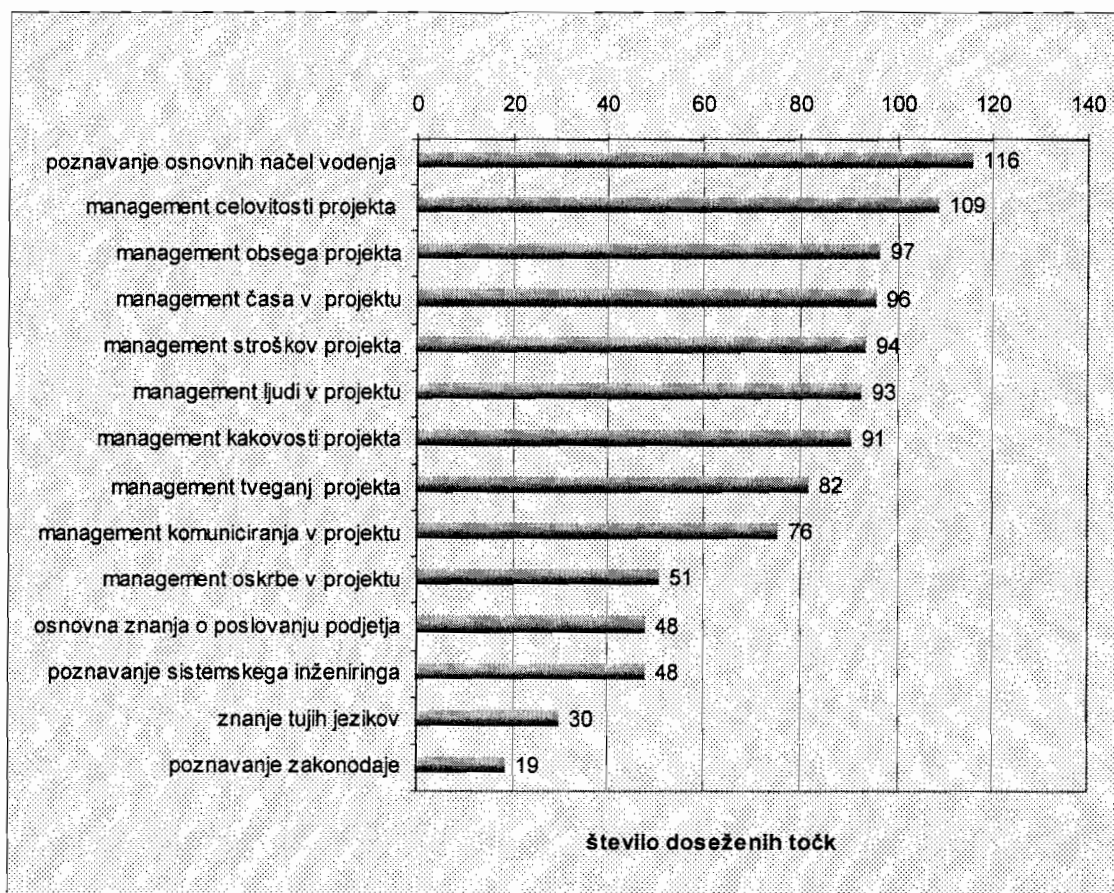
spodobnosti glede na pomembnost uvršča na tretje mesto, kot pomanjkljiva sposobnost pa je bila izbrana štirikrat.

Slika 3.6 Pregled dejavnikov vodenja projektov po pomembnosti



Na vodenje projektov vpliva več dejavnikov. Osebnostne lastnosti so se s petinpetdesetimi točkami izkazale kot najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na učinkovito in uspešno vodenje projektov. Z dvema točkama manj sledi zrelost članov v skupini. Na tretjem mestu so s petdesetimi točkami odnosi med člani in vodjo. Majhna razlika v točkah med prvimi tremi dejavniki, ki vplivajo na uspešnost vodenja, kaže, da so osebnostne lastnosti pri vodenju projekta zelo pomembne, vendar je za uspešnost pri vodenju projekta pomembna tudi zrelost članov v timu in odnosi med člani in vodjo.

Slika 3.7 Prikaz znanj managerja projekta po pomembnosti



Med najpomembnejša znanja, ki naj bi jih imel dober vodja projekta, ne glede na vrsto projekta spadajo poznavanje osnovnih principov vodenja ter management celovitosti projekta. Sledijo management obsega projekta, management časa v projektu, management stroškov projekta, management kakovosti projekta, management ljudi v projektu. Na zadnji dve mesti se uvrščata znanje tujih jezikov in poznavanje zakonodaje.

3.6 Predlogi za razvoj osebnostnih lastnosti managerjev projektov

Proces razvoja znanj in sposobnosti v podjetju bi se moral začeti že pri izbiranju potencialnih vodij projektov. Na podlagi strategije podjetja bi bilo treba vnaprej planirati projekte ter število vodij projektov za njihovo vodenje. Na tak način bi lahko v podjetju pravočasno izbrali potencialne vodje projektov. Ti bi vstopili v sistem usposabljanja in razvoja znanj in veščin. S tem sistemom usposabljanja bi si v podjetju zagotovili dobro in usposobljeno osebje za uspešno vodenje projektov in posledično za povečanje dodane vrednosti storitev podjetja. Pri izbiri potencialnih vodij projektov bi morali imeti prednost tisti, ki imajo primerne osebnostne lastnosti za vodenje projekta.

Velikokrat se zgodi, da dobri strokovnjaki prevzamejo vodenje projekta, s tem podjetje dobi še enega povprečnega vodjo projekta, izgubi pa dobrega strokovnjaka.

Dedne lastnosti igrajo pomembno vlogo pri določanju uspešnosti posameznika, vendar imajo enako pomembno vlogo tudi izkušnje in življenjske okoliščine.

Talent, nadarjenost oziroma dedne lastnosti določajo izhodišča. Življenjske izkušnje, okoliščine in učenje pa določajo, v kolikšni meri se bo posameznik razvil in izkoristil svoj vodstveni potencial. Vodenja se je težko učiti, vendar se ga je mogoče naučiti. Vodstvene veščine je mogoče spoznati, osvojiti in razvijati na podlagi vsakodnevnih izkušenj s pomembnimi dogodki in nalogami, iz vpliva vrstnikov in šefov ter učenja. Pri tem mora imeti potencialni vodja možnost za manevriranje, priložnost spremeniti zadeve, biti mora samoiniciativen in pripravljen na eksperimentiranje. Vodja mora verjeti vase. Biti mora odprt za nove ideje in si pridobiti dovolj široko zanje in pestre izkušnje. Posameznik si mora želeti postati vodja, biti mora ambiciozen in motiviran za osvojitev vodstvenih veščin.

Razvoj vodstvenih sposobnosti je tesno povezan z osebno rastjo posameznika, pri čemer so včasih potrebni globoki posegi v človekovo osebnost. Spremembe v obnašanju se morajo čutiti tudi v njegovem zasebnem življenju. Ker razvoj sposobnosti zahteva celostno spremembo posameznika, se je težko naučiti dobrega vodenja. Četudi se posameznik odloči spremeniti zadeve v službi in tam dobi tudi podporo nadrejenih, ga realnost domačega okolja, pričakovanj in vloge, ki jo tam igra, hitro povleče v stare vzorce obnašanja. Za to je potrebno spoznanje potencialnega vodje, da je lahko še boljši, močna volja za izboljšanje in rast, podpora v službi in doma ter nenehna vaja in preizkušanje novih obnašanj v različnih okoliščinah (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 188–190).

Razvoj osebnostnih lastnosti za potrebe vodenja je zaradi zgoraj omenjenih dejstev težji in je v veliki meri odvisen od posameznika. Se pa v okviru podjetja lahko razvije učinkovit sistem razvoja in nadgrajevanja sposobnosti in znanj vodij projektov, ki bi povzročile poskok v učinkovitosti ter uspešnosti vodenja projektov.

V raziskavi smo ugotovili, da je v podjetju zelo dobro poskrbljeno za pridobivanje teoretičnih znanj s področja vodenja projektov, kar omogoča razvoj in nadgrajevanje znanj in veščin vodij projektov. Organizirana je Šola projektnega vodenja, izvajajo različne tečaje v obliki delavnic vodenja sestankov, razreševanja konfliktnih situacij itd. Delavnice obsegajo predavanja, diskusije primerov in vaje. Težava pa je v tem, da se to znanje velikokrat ne prenese v prakso. Vodje projektov prevzamejo vodenje projekta, še preden se vključijo v program usposabljanja za vodje projektov oziroma takoj po njegovem končanju. S takšnim sistemom usposabljanja vodja projekta pridobi teoretična znanja o novih veščinah, ker pa jih še ne obvlada dovolj, že po prvih poskusih v praksi ugotovi, da mu je upadla učinkovitost, zato jih opusti in se oprime starih utečenih

tehnik. Vodja projekta bi moral imeti po vsakem izobraževanju dovolj časa in podporo, da bi vztrajno uporabljal novo pridobljene tehnike v praksi. Na začetku bi bila učinkovitost manjša, vendar bi sčasoma nova večina postala del njega, kar bi zagotovo vplivalo na povečanje učinkovitosti pri opravljanju nalog. Poleg tega so predlagali, da se po končanem usposabljanju uvede preverjanje znanja. S tem bi dosegli, da bi se izobraževanja udeležili le tisti, ki bi jih vodenje projektov zares zanimalo, dvignil bi se ugled poklica vodje projekta in povečala raven pridobljenega znanja.

Kot kritična se je izkazala ugotovitev, da vodjem manjka praktičnih izkušenj oziroma občutijo primanjkljaj pri pridobivanju praktičnih izkušenj za vodenje projektov, kar se kaže kot pomanjkljivost pri razreševanju problemov, ki so sestavni del vsakega projekta. Vodje projekta bi morali pridobivati praktične izkušnje postopoma, s prevzemanjem različnih vlog po organizacijski hierarhiji projekta navzgor vse do prevzema vodenja projekta.

Glede na zgoraj povedano predlagamo, da se v podjetju uvede sistem formalnega mentorstva. Mentorji bi bili v podporo novemu vodji projekta pri prenosu novih veščin v prakso ter pri pridobivanju praktičnih izkušenj na področju managementa projektov. Mentorji bi lahko bili izkušeni vodje projektov, ki bi bili novincem v podporo pri uvajanju v management projektov.

Mentorji so močni in izkušeni posamezniki, navadno na visokem položaju v organizaciji, ki razvijejo dolgoročne zveze z mlajšimi sodelavci. Mentorji pomagajo mlajšim sodelavcem obvladovati poslovni sistem, jih spoznajo s pomembnimi osebami in jih usmerjajo v pravo smer. Zveza med obema je navadno neformalna, z njo pridobita oba. Mentor pridobi več informacij z različnih koncev organizacije. S tem, ko se njegov varovanec vzpenja po hierarhični lestvici, pridobi tudi mentor večji vpliv. Varovanec v podobi mentorja pridobi močnega zaveznika in učitelja, ki mu je sposoben odpreti mnoga vrata pri razvoju kariere. Mentor in njegov varovanec se občasno sestajata in takrat mentor varovancu svetuje, ga usmerja in mu odgovarja na vprašanja. Razpravljata o problemih, projektih, organizacijski politiki, poslovni strategiji itd. (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 196–198).

Naloge formalnega mentorja novemu vodji projekta bi bile:

- povečanje uspešnosti novega vodje projekta,
- podpora pri prenosu teoretičnega znanja v prakso (izdelava predštudije, projektne naloge, načrta izvedbe projekta, ostale projektne dokumentacije itd.),
- podpora pri napredovanju varovanca,
- ugotavljanje razvojnih potreb varovanca,
- podpora pri razvoju novih veščin,
- prenos praktičnih izkušenj,

- spodbujanje napredka,
- utrjevanje pridobljenega znanja in
- prenos nezapisanega znanja.

Sistem mentorstva bi lahko nadgradili še s periodičnimi srečanji vodij projektov, na katerih bi tako novi kot ostali vodje projektov med sabo prenašali pridobljeno znanje in izkušnje s področja managementa projektov. Tako bi še poglobljali in razvijali pridobljeno znanje in izkušnje.

4 SKLEP

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh delov. Prvi, teoretični del, je podprt s proučevanjem strokovne literature s področja managementa projektov in je temelj za drugi, empirični del. Slednji temelji na opravljenem intervjuju in proučevanju interne dokumentacije v obravnavanem podjetju.

Pogoji poslovanja ter konkurenčnost se vse bolj zaostrejejo. V organizacijah se vedno pogosteje uporabljajo tehnike managementa projektov, s katerimi se kar najhitreje odzovejo na številne spremembe. Ključna oseba projekta je manager projekta, ki skupaj s projektnim timom dosega cilje projekta.

Zaradi nenehnih sprememb, ki so stalnica vsakega projekta, se je na projektih uveljavilo timsko delo, ki omogoča večjo prožnost in hitrejše odzive na spremembe. Razvoj tima poteka skozi pet razvojnih faz, ki jih mora manager projekta upoštevati in temu primerno prilagoditi vodenje tima.

Managerji projektov naj bi znali uporabljati tri vrste znanj: tehnična znanja iz posamezne stroke, znanja o medsebojnih odnosih in konceptualna znanja. Veščine predstavljajo izkušnje, ki si jih naberemo v praksi. Managerji projektov z bogatimi izkušnjami so večji razreševanja problemov.

Osebnostne lastnosti – znanje, sposobnosti, spretnosti managerja projekta – so eden najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na vodenje projekta, kar so potrdili izsledki naše raziskave.

V Republiki Sloveniji se vedno bolj kaže potreba po usposobljenih managerjih projektov. Poleg tega je v okviru EU razpisanih veliko nepovratnih sredstev za izvedbo projektov, pri čemer je velikokrat poudarjeno, da mora imeti manager projekta certifikat o usposobljenosti. Zato je Slovensko združenje za projektni management začelo projekt standardizacije poklica managerja projekta, s katerim si prizadevajo povečati usposobljenost managerjev projektov.

V raziskavi, ki smo jo opravili z managerji projektov v izbranem podjetju, so se po njihovem mnenju izkazale za najpomembnejše osebnostne lastnosti prevzemanje odgovornosti za prevzete naloge, usmerjenost k cilju in odločnost. Vodenje projekta je ciljno vodenje in, če želi manager projekta doseči cilje projekta mora prevzeti odgovornost za prevzete naloge. Sposobnost učinkovitega odločanja je osebnostna lastnost posameznika in je tesno povezana s prevzemanjem odgovornosti. Po mnenju sogovornikov je to lastnost, ki bi jo lahko managerji v izbranem podjetju še nadgradili.

Management projektov temelji na timskem delu. Ker se managerji projektov zavedajo dejstva, da z dobrim timom še tako slab vodja projekta uspešno zaključi projekt, so se v raziskavi med sposobnostmi najvišje uvrstile sposobnost vodenja tima, sposobnost motiviranja članov tima ter sposobnost formiranja tima. V raziskavi se je po

mnenju intervjuvancev sposobnost organiziranja uvrstila na drugo mesto. To je bilo za pričakovati, saj se ta sposobnost uvršča visoko tudi v literaturi.

Najpomembnejša znanja, ki naj bi jih imel manager projektov je poznavanje osnovnih načel vodenja, management celovitosti projekta in management obsega projekta.

Obstaja veliko načinov za razvoj sposobnosti in znanj. Izidi raziskave so pokazali, da je v podjetju zelo dobro poskrbljeno za pridobivanje teoretičnih znanj za potrebe vodenja projektov. Organizirana je Šola projektnega vodenja in različni tečaji v obliki delavnic. Težava je v tem, da se ta znanja ne prenesejo v prakso. Vodje projektov prevzamejo vodenje projekta še preden se udeležijo kakršnega koli izobraževanja oziroma takoj po njegovem zaključku. Po prvih poizkusih uporabe novo pridobljenih teoretičnih znanj v praksi manager projekta ugotovi, da mu je padla učinkovitost, zato se oprime starih in utečenih tehnik.

Kot kritična se je izkazala ugotovitev, da vodjem projektov manjka praktičnih izkušenj. Te bi moral pridobivati postopoma, tako da bi se vključeval v različne vloge po hierarhiji projektne organiziranosti. Tako bi si novi managerji projektov nabirali izkušnje s pomočjo mentorja. Mentor je izkušena oseba, strokovnjak s področja projektnega managementa.

Razvoj osebnostnih lastnosti za potrebe vodenja je v veliki meri odvisen od posameznika. Se pa lahko v okviru podjetja razvije učinkovit sistem razvoja in nadgrajevanja sposobnosti in znanj managerjev projektov. Ena izmed možnosti je uvedba formalnega mentorstva. Mentor bi bil izkušen manager projekta, ki bi bil potencialnim vodjem projekta v oporo. Z njegovim znanjem in izkušnjami bi svojim varovancem nudil podporo pri prenosu teoretičnega znanja v prakso, podporo pri razvoju novih veščin, nudil bi jim praktične izkušnje, spodbujal in podpiral bi jih pri napredovanju, skrbel bi za utrjevanje pridobljenega znanja ter skrbel za prenos nezapisanega znanja. Takšen sistem mentorstva naj bi povečal uspešnost managerja projekta, ki na ta način osebnostno in strokovno napreduje. Mentorstvo bi nadgradili še s periodičnimi srečanji managerjev projektov, na katerih bi si delili pridobljeno znanje in izkušnje s področja managementa projektov.

Od managerjev projektov se zahtevajo vedno nove sposobnosti in znanja. V organizacijah se vedno bolj zavedajo pomena razvoja osebnostnih lastnosti, predvsem znanj in sposobnosti, ki vplivajo na uspešnost projektov, to pa vpliva na povečanje dodane vrednosti podjetja in druge organizacije.

Literatura in viri

Literatura

- Baker, Sunny in Kim Baker. 2000. *Project management*. Indianapolis: Alpha Books.
- Block, Thomas R. in J. Davidson Frame. 1998. *The project office*. Menlo Park: Crisp Publications.
- Forsberg, Kevin, Hal Mooz in Howard Cotterman. 2000. *Visualizing project management*. New York: John Wiley & Sons.
- Golob, Renato. 2002. *Direktor se odloči*. Ljubljana: GV Založba.
- Heldman, Kim. 2002. *PMP: Project Management Professional*. Alameda: Sybex Inc.
- Hočevar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kerzner, Harold. 2004. *Advanced project management*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kralj, Janko. 2001. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Rant, Marko, Miro Jeraj in Tone Ljubič. 1998. *Vodenje projektov*. Radovljica: Orfin Radovljica, d. o. o.
- Srića, Velimir. 2004. *Biblija modernog vođe*. Zagreb: Znanje.
- Tudor, Goran in Velimir Srića. 1996. *Menedžer i pobjednički tim*. Zagreb: M.E.P. Consult.

Viri

- Česen, Andrej. 2001. O poklicu projektnega managerja. *Projektna mreža*, 4 (1): 33–40.
- Česen, Andrej. 2004. *Priprava in načrtovanje projektov*. Interno gradivo, IPMIT.
- Hit d. d., Nova Gorica. 1999. *Predstavitev delniške družbe HIT*. Nova Gorica: Hit d. d., Nova Gorica.
- Hit d. d., Nova Gorica. 2005. Letno poročilo 2005. Nova Gorica: Hit d.d., Nova Gorica.
- Hit, d. d., Nova Gorica. 2006. *Poročilo upravi družbe Hit*. Poslovni dokumenti, HIT, d. d. Nova Gorica.
- Kožman, Mitja in Irena Poniž. 2003. *Projektni forum 2003*. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.

- Likar, Darko, Matej Paradiž, Rastko Fikfak in Aleksander Škirnjar. 2002. *Poslovník projektnege vodenja*. Poslovni dokumenti, HIT, d. d. Nova Gorica.
- Likar, Darko. 2002. *Zaključno poročilo projekta Prenova projektnege vodenja*. Poslovni dokumenti, HIT, d. d. Nova Gorica.
- Likar, Darko. 2003. *Prenova projektnege vodenja v HIT d.d.* Poslovni dokumenti, HIT, d. d., Nova Gorica.
- Likar, Darko. 2005. *Katalog nalog projektne pisarne*. Poslovni dokumenti, HIT, d. d., Nova Gorica.
- Stare, Aljaž. 2005. Projektni manager kot poklic. *Projektna mreža*, 8 (1-3): 37–41.
- Tomažič, Branko. 2004. *Projektni forum 2004*. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.

PRILOGE

- Priloga 1** Vprašalnik za intervju
Priloga 2 Povzetki intervjujev z managerji projektov

VPRAŠALNIK ZA INTERVJU

1. Razvrstite osebnostne lastnosti, ki naj bi jih imel HIT-ov vodja projekta, glede na pomembnost (1 – najbolj pomembno, 16 – najmanj pomembno)!

<input type="checkbox"/> tankočutnost	<input type="checkbox"/> poštenost
<input type="checkbox"/> prevzemanje odgovornosti za prevzete naloge	<input type="checkbox"/> iskrenost
<input type="checkbox"/> pripravljenost pomagati	<input type="checkbox"/> samoiniciativnost
<input type="checkbox"/> usmerjenost k cilju	<input type="checkbox"/> ustvarjalnost
<input type="checkbox"/> vizionarstvo	<input type="checkbox"/> prilagodljivost
<input type="checkbox"/> odločnost	<input type="checkbox"/> vztrajnost
<input type="checkbox"/> pozitivna naravnost	<input type="checkbox"/> delavnost
<input type="checkbox"/> logika	<input type="checkbox"/> drugo

2. Razvrstite sposobnosti (veščine), ki naj bi jih imel HIT-ov vodja projekta za uspešno vodenje projekta, glede na pomembnost (1 – najbolj pomembno, 18 – najmanj pomembno)!

<input type="checkbox"/> vodenje tima	<input type="checkbox"/> razreševanje problemov
<input type="checkbox"/> komuniciranje	<input type="checkbox"/> delegiranje nalog
<input type="checkbox"/> organiziranje	<input type="checkbox"/> samoobvladovanje
<input type="checkbox"/> pogajanje	<input type="checkbox"/> obvladovanje sprememb
<input type="checkbox"/> razreševanje konfliktnih situacij	<input type="checkbox"/> poznavanje tehnik ustvarjalnega mišljenja
<input type="checkbox"/> motiviranje članov tima	<input type="checkbox"/> učinkovito odločanje
<input type="checkbox"/> formiranje tima	<input type="checkbox"/> učinkovito vodenje sestankov
<input type="checkbox"/> planiranje	<input type="checkbox"/> obvladovanje časa
<input type="checkbox"/> poslovno nastopanje	<input type="checkbox"/> drugo

3. Označite največ 5 sposobnosti (veščin), ki bi jih po vašem mnenju lahko HIT-ovi vodje projektov še izboljšali!

<input type="checkbox"/> sposobnost vodenja tima	<input type="checkbox"/> sposobnost razreševanja problemov
<input type="checkbox"/> sposobnost komuniciranja	<input type="checkbox"/> sposobnost delegiranja nalog
<input type="checkbox"/> sposobnost organiziranja	<input type="checkbox"/> samoobvladovanje
<input type="checkbox"/> sposobnost pogajanja	<input type="checkbox"/> obvladovanje sprememb
<input type="checkbox"/> sposobnost razreševanja konfliktnih situacij	<input type="checkbox"/> poznavanje tehnik ustvarjalnega mišljenja
<input type="checkbox"/> sposobnost motiviranja drugih	<input type="checkbox"/> sposobnost učinkovitega odločanja
	<input type="checkbox"/> sposobnost učinkovitega vodenja

Priloga 1

<input type="checkbox"/> sposobnost formiranja tima	sestankov
<input type="checkbox"/> sposobnost planiranja	<input type="checkbox"/> obvladovanje časa
<input type="checkbox"/> poslovno nastopanje	<input type="checkbox"/> sposobnost postavljanja prioritet
	<input type="checkbox"/> drugo

4. Razvrstite dejavnike, ki vplivajo na uspešno vodenje projektov, po pomembnosti (1 – zelo pomembno, 7 – manj pomembno)!

- zrelost članov v skupini
- potrebe zaposlenih
- odločanje v skupini
- odnosi med člani in vodjo
- vir moči vodje
- zapletenost nalog
- osebne lastnosti vodje

5. Označite znanja, ki naj bi jih imel vodja projekta za uspešno in učinkovito vodenje projektov, glede na pomembnost (1 – najbolj pomembno, 15 – najmanj pomembno)!

<input type="checkbox"/> management celovitosti projekta (načrtovanje projekta, izvedba projekta in kontrola sprememb)	<input type="checkbox"/> poznavanje osnovnih principov vodenja (delegiranje, motiviranje, komuniciranje, postavljanje prioritet)
<input type="checkbox"/> management obsega projekta	<input type="checkbox"/> osnovna znanja o poslovanju podjetja (finance, računovodstvo, kontroling, trženje, razvoj kadrov, organizacija in informatizacija poslovnih procesov)
<input type="checkbox"/> management časa v projektu	<input type="checkbox"/> znanje tujih jezikov
<input type="checkbox"/> management stroškov projekta	<input type="checkbox"/> poznavanje systemskega inženiringa
<input type="checkbox"/> management kakovosti projekta	<input type="checkbox"/> poznavanje zakonodaje
<input type="checkbox"/> management ljudi v projektu	<input type="checkbox"/> drugo
<input type="checkbox"/> management komuniciranja v projektu	
<input type="checkbox"/> management tveganj projekta	
<input type="checkbox"/> management oskrbe v projektu	

POVZETKI INTERVJUJEV Z VODJI PROJEKTOV

Povzetek intervjuja z vodjo projekta A

Po mnenju intervjuvanca je najpomembnejša osebna lastnost, ki naj bi jo imel vodja projekta, prevzemanje odgovornosti za prevzete naloge. Projektno vodenje je ciljno vodenje in, če želi vodja projekta doseči cilj, mora istočasno prevzeti odgovornost za prevzete naloge. Če odgovornost ni opredeljena, se projektu povečajo stroški in podaljša se čas izvedbe.

Najpomembnejša sposobnost, ki jo mora imeti vodja projekta, je sposobnost vodenja tima. V managementu projektov je poudarek na participativnem vodenju. Participativno vodenje je priporočljivo v fazi snovanja projekta. V fazi izvedbe preide participativno vodenje v avtoritativno. Vodja projekta mora znati motivirati člane tima. Večja kot je motiviranost članov, manj je ukazovanja. Okolje, v katerem deluje vodja projekta, je zelo spremenljivo, zato so velikokrat krizni managerji dobri vodje projektov.

Čeprav so v zadnjih letih HIT-ovi vodje projektov zelo napredovali na področju projektnega vodenja, bi lahko nadgradili znanja na področju vodenja tima, razreševanja konfliktnih situacij, motiviranja članov tima, učinkovitega odločanje in učinkovitega vodenje sestankov.

V podjetju je za potencialne vodje projektov organizirana šola projektnega vodenja, na kateri kandidati pridobijo teoretična znanja. Po mnenju intervjuvanca bi morale po izobraževanju slediti preverjanje znanja, ki bi omogočilo, da bi bili bodoči vodje projektov le tisti, ki imajo dovolj znanj in so pripravljeni vložiti veliko truda, da bi postali dobri vodje projektov. Ena izmed posledica tega bi bila doseženo večje spoštovanje poklica vodje projekta.

Večja pozornost bi morala biti namenjena pridobivanju izkušenj, tj. praktičnemu delu s pomočjo mentorstva. Novi vodje projektov naj bi si izkušnje pridobivali tako, da bi sodelovali na projektih v različnih vlogah. Na začetku bi sodelovali v projektih skupinah kot strokovnjaki in se nato postopoma vključevali v projektno organizacijo v različnih vlogah po projektne organizacijski hierarhiji navzgor do namestnika vodje projekta. Na drugi strani pa bi morale podjetje vlagati tudi v usposabljanje mentorjev, ki bi pomagali novim vodjem projektov. Mentor mora biti spoštovana osebnost, uravnotežen človek z zadostnimi znanji, ki zna učenca tako motivirati, da se je pripravljen učiti.

Management celovitosti projekta, ki obsega tako načrtovanje, izvedbo in kontrolo sprememb skozi celoten potek projekta, je tisto znanje, ki naj bi ga imel vsak učinkovit in uspešen vodja projekta. Zelo pomembno pa je tudi znanje o poznavanju odnosov med ljudmi, njihovih značajev, kar omogoča lažje vodenje projekta.

Priloga 2

Povzetek intervjuja z vodjo projekta B

Najpomembnejša osebna lastnost vodje projekta je odločnost. Vodja projekta, mora sprejeti odločitev v čim krajšem možnem času. Če se izkaže, da odločitev ni bila najboljša, se sprejme novo, boljše odločitev.

Vodja projekta mora biti sposoben formirati tim. Pomembno je, da si člane projekta izbere sam. V podjetju mora obstajati baza podatkov o zaposlenih, ki so pripravljeni sodelovati na projektih, o njihovih znanjih in sposobnostih, iz katere vodja projekta izbira člane in oblikuje tim. Posebnost matrične organiziranosti je, da se mora vodja projekta nenehno dogovarjati z linijskimi vodji glede potrebe njegovih podrejenih za delo na projektu. Pri tem sta zelo pomembni sposobnost komuniciranja in prilagajanje danim okoliščinam. Navadno se pri pridobivanju članov za projekt vodja projekta ne srečuje s težavami, saj so večinoma vsi pripravljeni sodelovati v projektu, ker jim ta nudi izziv in pobeg iz vsakdanjih in rutinskih nalog.

Vodja projekta mora imeti sposobnost komuniciranja. Komunikacija poteka med vodjo, člani tima ter z vsemi, ki so kakorkoli povezani s projektom. Vodja projekta mora poskrbeti, da poteka komunikacija med njimi nemoteno ter da so vsi pravočasno obveščeni o poteku projekta.

Načrtovanje je tista večšina, ki bi jo morali HIT-ovi vodje projekta izpopolniti. Težava je v tem, da je večinoma končni rok projekta že znan (zaradi zakona, otvoritev nove igralnice itd.). Zaradi končnega roka načrtovanje z upoštevanjem povezav med aktivnostmi ni možno. Posledica tega je, da vodje projektov sicer načrtujejo, vendar si vgrajuje nepotrebne rezerve, da bi imeli več rezervnega časa, če bi prišlo do časovne stiske zaradi uresničitve tveganj in sprememb v projektu. Posledično bi bilo bolj točno tudi načrtovanje potreb po človeških virih.

Najpomembnejša dejavnika, ki vplivata na vodenje vodje projekta, sta odločanje v skupini in zrelost njihovih članov. Osebnostne lastnosti vplivajo na stil vodenja – ali je to participativni ali avtoritativni stil vodenja. Stil vodenja pa se spreminja tudi glede na dano situacijo. V določenih primerih je stil vodenja lahko participativen, v določenih situacijah, ko mora vodja prevzeti odgovornost za sprejeto odločitev, pa je vodenje bolj avtoritativno.

Dobre vodje projektov je treba načrtno vzgajati. Teoretična znanja o projektne vodenju si vodje projektov pridobijo v šoli projektne vodenja. Zelo pomembne pa so izkušnje, ki si jih novi vodja projekta pridobi s praktičnim delom v projektu. Potencialni vodja projekta bi si moral pridobivati praktična znanja postopno, pod okriljem mentorja. Najprej naj bi sodeloval v ožji projektni skupini, nadaljeval z delom kot namestnik vodje projekta in šele nato prevzel vodenje projekta. Poleg že predlaganega načina

pridobivanja znanj pa se mora vodja projekta izobraževati tudi sam, z razno literaturo, knjigami, strokovnimi revijami, strokovnimi članki itd.

Povzetek intervjuja z vodjo projekta C

Pogoj za doseganje ciljev projekta je prevzemanje odgovornosti za prevzete naloge. Da vodja projekta prevzame odgovornosti, mora imeti pooblastila. Za uspešno vodenje mora biti vodja projekta samozavesten ter mora imeti dovolj izkušenj, da doseže cilje projekta v dogovorjenih rokih, ob omejenih stroških in v dogovorjeni kakovosti.

Motiviranje je ena izmed veščin, ki naj bi jih vodja projekta najbolj obvladal. Če je vodja projekta sposoben motivirati člane projektnega tima z različnimi vzgibi, je vodenje projekta učinkovitejše in uspešnejše. Boljše pa je tudi delo članov projektnega tima. V podjetju mora biti formalizirano veliko število vzgibov, ki so v pomoč vodji projektov (razne materialne in nematerialne nagrade). Visoko motivirani člani tima se lahko poistovetijo s cilji projekta. Prav na tem področju pa imajo HIT-ovi vodje projektov še nekaj rezerv.

Možnosti za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti projekta vidi intervjuvanec v nagraditvi znanj na področju načrtovanja projekta. Še posebej je izpostavil sposobnost načrtovanja človeških virov pri projektih, kar bi preprečilo prezasedenost nekaterih članov v projektih.

Osebnostne lastnosti vodje projekta so zelo pomembne, saj se člani projektov velikokrat odločajo za sodelovanje v projektu glede na osebnostne lastnosti vodij projektov. Vodja projekta mora biti do članov tima pošten, umirjen in samozavesten. Poleg tega mora imeti sposobnost prepoznavanja potencialnih članov projekta, ki jim pomaga pri napredovanju.

Sposobnost vodenja projekta je tista sposobnost, ki bi jo morali vodje projektov v HIT-u še izboljšati. Poskrbeti bi bilo treba za razvoj vodij projektov. Dober vodja projekta postane tisti, ki ima določen potencial, je motiviran ter ima izkušnje z vodenjem projekta.

Poleg izkušenj so pomembna tudi teoretična znanja, ki si jih vodja projekta pridobiva tudi sam, z raznimi knjigami ter z obiskovanjem različnih seminarjev.

Povzetek intervjuja z vodjem projekta D

Vsak vodja projekta mora za prevzeto nalogo prevzeti odgovornost. To je vrlina posameznika, ki vpliva na uspešnost vodenja projekta. Opuščanje odgovornosti za prevzete naloge oziroma izogibanje ima za posledico prekoračitve postavljenih rokov in stroškov ter slabšo kakovost od načrtovane. Poleg tega je pomembno, da je vodja projekta usmerjen k ciljem projekta, da doseže cilj, zaradi katerega je bil formiran projekt, ter da je pripravljen pomagati članom tima. Ker je delo na projektih izrazito

timsko, se odločitve sprejemajo v skupini. Vodja projekta mora tesno sodelovati s člani tima, ki so strokovnjaki za posamezna področja, in jim mora zaupati.

Vodja projekta mora znati formirati tim in mora imeti proste roke pri izbiranju članov tima. Le tako si zagotovi tako skupino ljudi, ki bo delovala homogeno in brez konfliktov. V kolikor je vodja projekta sposoben popeljati ustanovljeno skupino, da se razvije v pravi tim, je vodenje slednjega lažje, odpade delegiranje in ni članov treba posebej motivirati z različnimi vzvodi. Za dobro delovanje tima mora vodja poskrbeti za nemoteno komuniciranje znotraj in zunaj tima, s čimer pogosto prepreči morebitne nesporazume in probleme.

Vodja projekta mora imeti pred praktičnim usposabljanjem nekaj teoretičnega znanja, ki ga kasneje podkrepi z izkušnjami. Pridobivanje teoretičnega znanja naj bi potekalo v delavnicah in se nadgrajevalo z delom v praksi.

Vodja projekta mora imeti znanja s področja managementa tveganj, saj mora pravočasno prepoznati tveganja, se nanje odzvati in sprejeti ukrepe. Glede na to, da je podjetje projektno matrično organizirano, je poleg ostalih znanj zelo pomembno tudi splošno znanje o poslovanju podjetja, tj. računovodstvo, kontroling, nabava. Ta znanja olajšujejo vodenje in spremljanje projekta.

Povzetek intervjuja z vodjem projekta E

Za uspešno in učinkovito vodenje projekta mora biti vodja projekta sposoben prevzeti odgovornost za prevzete naloge, usmerjen mora biti k cilju projekta in biti pozitivno naravnani. Dobro organiziranje, učinkovito odločanje ter vodenje tima so sposobnosti, ki naj bi jih imel vsak vodja projekta. Zaradi velike zasedenosti članov projekta z linijskimi in projektnimi nalogami mora vodja projekta slednje velikokrat usmerjati in biti sposoben motivirati člane tima, da opravijo zadano delo.

Intervjuvanec vidi problem v tem, da se vodje projektov ne odločajo dovolj učinkovito, kar ima za posledico podaljšanje zaključka projekta.

Po mnenju intervjuvanca so za učinkovito vodenje projekta ključna poznavanja vsebine projekta in osebnostne lastnosti oziroma, če vodja projekta ne pozna področja dela iz vsebine projekta, mora imeti odlične organizacijske sposobnosti. Vodja projekta mora biti po duši manager. Bolj kot šola projektnega vodenja pomaga vodji projekta poznavanje systemskega inženiringa, ki je sprejeta metodologija v podjetju. Vodja projekta mora znati analizirati stanja, prepoznati morebitne probleme in poiskati vzroke zanje.

Za pridobivanje znanj s področja projektnega vodenja je v podjetju dobro poskrbljeno. Vsak vodja projekta ima možnost obiskovati šolo projektnega vodenja, kjer pridobi teoretična znanja. Pri praktičnem delu pa dobi pomoč pri zaposlenih v

projektne pisarni. Vsak posameznik se mora tudi sam izobraževati s prebiranjem različne literature.

Povzetek intervjuja z vodjem projekta F

Prevzemanje odgovornosti za prevzete naloge, samoiniciativnost in usmerjenost k cilju projekta so tiste osebnostne lastnosti vodje projekta, ki naj bi jih imel HIT-ov vodja projekta. Sposobnost kakovostnega načrtovanja, organiziranje projekta in sposobnost vodenja tima so predpogoj za uspešno in učinkovito vodenje projekta. Vodja projekta mora znati poslušati člane tima, upoštevati nasvete in argumente članov tima ter mnenja članov tima upoštevati pri sprejemanju odločitev.

Največkrat nastanejo problemi znotraj tima zaradi neustrezne komunikacije in slabo delegiranih nalog s strani vodje projekta. Osebnostne lastnosti vodje projekta vplivajo na način komuniciranja v projektu. Vodja do članov ne sme biti preveč vzvišen, ampak mora biti prvi med enakimi. Osebnostne lastnosti so najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na način vodenja projekta. Da bi bil vodja projekta karizmatična osebnost, mora imeti ustrezne osebnostne lastnosti. Takega vodjo projekta tim spoštuje in mu je pripravljen slediti in opravljati naloge brez delegiranja. Karizmatičnemu vodji projekta tim vdano sledi in dosega boljše izide, kot če vodja projekta uporablja različne moči.

Znanja, ki jih potrebuje vodja projekta za uspešno vodenje, se razlikujejo glede na vrsto projekta. Za investicijske projekte je doseganje rokov projekta eden izmed glavnih meril uspešnosti projekta, saj so oportunitetni stroški, npr. pri že nekajdnevni zamudi otvoritve nove igralnice, večji. Management časa je pomemben tudi z vidika drugih stroškov, saj so pri daljšem projektu višji tudi stroški dela. Vodja projekta mora biti sposoben dobro načrtovati. Dober načrt predstavlja osnova za napoved potrebnih stroškov, časa, človeških virov in vseh potrebnih virov za doseganje cilja projekta.

Potek pridobivanja znanj za nove vodje projektov bi moral potekati na drugačen način. Novi vodja projekta bi moral najprej pridobiti nekaj izkušenj z delom na projektu pod okriljem mentorja. Šele ko si potencialni vodja projekta nabere nekaj praktičnih izkušenj, bi se moral udeležiti šolanja s področja projektne vodenja in praktična znanja dopolniti s teoretičnim. Šele ko nekdo sodeluje pod okriljem mentorja pri petih do desetih projektih, si lahko pridobi toliko izkušenj, da lahko projekt vodi sam. Pred kakršnim koli izobraževanjem pa bi morala biti selekcija potencialnih vodij projektov, ki naj bi se kalili od spodaj navzgor.

Povzetek Intervjuja z vodjem projekta G

Dober vodja projekta mora biti usmerjen k cilju projekta in prevzeti odgovornost za prevzete naloge. Zaželene osebnostne lastnosti vodje projekta so samoiniciativnost, odločnost in po mnenju intervjuvanca je velika vrlina tudi poštenost. Vsekakor mora biti

vodja projekta lojalna podjetju. Vodja projekta mora biti sposoben voditi tim, organizirati in komunicirati znotraj in zunaj projekta. HIT-ov vodja projekta mora biti sposoben privabiti ljudi k sodelovanju ter oblikovati tim. Še posebej mora stimulirati tiste zaposlene, ki so zaposleni v igralništvu, da se vključijo v projekt, ker dobro poznajo razmere v igralnicah in potrebe igralniških gostov.

Odnosi v timu so srž vsega. Vodja projekta je s svojim delovanjem in osebnostnimi lastnostmi za zgled članom projektnega tima. Če je vodja projekta delaven in zagnan, mu člani sledijo. Če so odnosi v timu dobri in če ima vodja projekta prave osebnostne lastnosti, mu ni treba delegirati nalog in kontrolirati, saj mu člani zaupajo in sledijo.

Vodja projekta mora poznati in uporabljati management celovitosti projekta skozi celoten projekt. Poleg tega znanja pa mora imeti HIT-ov vodja projekta še znanja iz osnovnih principov vodenja in mora poznati poslovanje podjetja, še posebej pri vodenju kompleksnejših projektov. Pomembno je poznavanje systemskega inženiringa, ki je zelo dobro orodje pri razreševanju problemov.

Za pridobivanje znanj s področja managementa projektov imamo v podjetju organizirano šolo projektnega vodenja, ki potencialnim vodjem projekta poda dobra izhodišča in teoretična znanja. Poleg usposabljanj v okviru podjetja, se mora vsak vodja projekta samoizobraževati in nadgrajevati pridobljena znanja.

Povzetek Intervjuja z vodjem projekta H

Pomembne osebnostne lastnosti, ki naj bi jih imel HIT-ov vodja projekta, so prevzemanje odgovornosti za prevzete naloge, usmerjenost k cilju, odločnost in samoiniciativnost

Vodja projekta mora biti sposoben oblikovati in voditi tim, razreševati konfliktna situacija ter uspešno delegirati naloge, saj prevečkrat opravljajo naloge, ki bi jih morali opraviti člani tima.

Bolj kot osebnostne lastnosti vodje projekta so pomembni odnosi med člani tima. Če je tim »tapravi« teče projekt brez problemov.

Znanje, ki naj bi ga imel uspešen vodja projekta, je odvisno od vrste projekta, npr. pri gradbenih projektih je pomembno poznavanje zakonodaje. Vsak vodja projekta pa mora imeti zanje na področju ravnanja z ljudmi, motivacije in formiranja tima. Znanje tujih jezikov je že skoraj nujno, ni pa pogoj za vodenje projekta. V okviru HIT-a je pomembno obvladovanje in uporabljanje tehnik systemskega inženiringa, ki je pomemben zaradi HIT-ove metodologije projektnega vodenja.

Za pridobivanje znanj mora vsak vodja projekta obiskovati šolo projektnega vodenja, ki je organizirana v podjetju, kjer si posamezniki pridobijo teoretična znanja. Po pridobitvi teoretičnih znanj pa je obvezno sodelovanje na projektu in pridobivanje praktičnega znanja, ki naj bi bilo postopno. Začetnik naj na začetku opravlja lažje

naloge, ki se stopnjujejo do težjih. Naloge naj bi bile v okviru stroke. Praktična znanja naj bi vodja projekta pridobival s pomočjo mentorja in nadzornika ter pri OE Upravljanje projektov. Potencialni vodje projekta morajo vložiti veliko truda tudi sami, s študiranjem strokovne literature, z obiskovanjem različnih seminarjev na temo vodenje projekta.

Povzetek Intervjuja z vodjem projekta I

Prevzemanje odgovornosti za prevzete naloge je najpomembnejša osebna lastnost, ki jo mora imeti vodja projekta. Poleg tega mora biti vodja projekta v podjetju, kjer je matrična organiziranost, zelo prilagodljiv, saj se mora nenehno prilagajati potrebam linijskih enot, članom projektnega tima ter drugim, ki so kakorkoli povezani s projektom. Vodja projekta mora biti tudi ustvarjalen in vizionarski. Le ustvarjalen vodja projekta se bo uspešno spopadal in razreševal probleme ter konfliktno situacije, ki nastanejo med izvajanjem projektom. Z ustvarjalnim mišljenjem je vodja projekta sposoben poiskati več možnih razrešitev.

Vodja projekta mora biti sposoben voditi tim. Karizmatični vodje projekta so najboljši vodje projekta, saj s svojimi osebnostnimi lastnosti vplivajo na sodelavce, da brez delegiranja opravijo naloge. Na projektih je zelo pomembno timsko delo. Vodja projekta mora znati motivirati člane tima z materialnimi in nematerialnimi vzvodi.

Pomembna veščina, ki jo morajo vodje projektov obvladati, je vodenje sestankov. To sposobnost bi morali vodje projektov po mnenju intervjuvanca še najbolj izpopolniti, tako da bi sestanki imeli cilj, odmerjen čas ter da bi na koncu sestanka sprejeli sklepe. Za vsak sprejeti sklep mora vodja projekta določiti odgovornega nosilca ter določiti rok za izvedbo naloge. Vodja projekta mora biti sposoben ustvarjalnega mišljenja, da doseže nekaj novega. Tudi na tem področju bi bilo smotrno izvesti usposabljanja za nagraditev uporabe tehnik ustvarjalnega mišljenja.

Osebnostne lastnosti vodje projekta zelo vplivajo na uspešnost vodenja projekta. Če člani tima niso najboljši strokovnjaki, bo dober vodja projekta znal izrabiti vse njihove potencialne in pripeljal projekt do uspešnega zaključka. Vodja projekta, katerega osebne lastnosti niso primerne, pa še z zelo dobrim timom navadno ne doseže najboljših izidov.

Na investicijskih projektih mora biti vodja projekta vsaj do določene mere strokovnjak s področja, na katerega se nanaša obseg projekta.

V šolo projektnega vodenja bi morali hoditi le potencialni vodje projektov. Slednji bi morali imeti ugodne osebne značilnosti, ki bi jih dopolnili z znanjem s področja projektnega vodenja. Ob koncu vsakega usposabljanja bi moralo potekati preverjanje znanja, moduli usposabljanja pa bi morali vključevati več praktičnega usposabljanja.

Povzetek intervjuja z vodjem projekta J

Prezemanje odgovornosti za prevzete naloge je najpomembnejša osebna lastnost, ki naj bi jo imel vodja projekta. Velikokrat se ljudje zanašajo na kolektivno odgovornost. Naloga vodje projekta je jasna in, če hoče realizirati cilje projekta, mora prevzeti odgovornost za prevzete naloge. Pod prevzemanjem odgovornosti se skriva med drugim tudi razumevanje delegiranja nalog naročnika.

Obseg projekta predstavlja omejitve, ki jih mora vodja projekta uresničiti. Pri projektne delu je treba spoštovati obseg projekta. Če so cilji projekta jasni, se točno ve, kaj je naloga vodje projekta in če je vodja projekta ciljno usmerjen, lahko cilje projekta doseže z lahkoto. Če obseg projekta ni dovolj jasno opredeljen, ima vodja projekta več težav, ki se pokažejo v izvedbi projekta.

Pozitivna naravnost vodje projekta je tista lastnost, ki vpliva na ustvarjalnost in na vzdušje v timu. Slaba klima deluje zaviralno in v takšnih okoliščinah so možnosti za uspeh manjše.

Vodja projekta mora biti sposoben voditi tim in motivirati člane tima. Sposobnost oblikovanja tima je zelo pomembna, saj je pri timskem delu pomembno, s kakšnimi sodelavci delaš. To pomeni, da ima vodja projekta možnost izbrati dobre sodelavce, s katerimi lahko doseže cilje projekta. Velikokrat se zgodi, da si želijo tisti člani tima, ki dobro sodelujejo med seboj, ponovno sodelovati pri novih projektih.

Posamezni vodje projektov v HIT-u imajo zelo visoko sposobnost načrtovanja. To pa je sposobnost, ki je tipična za uspešnega vodjo projekta. Tisti vodje projektov, ki so sposobni načrtovati, imajo navadno tudi visoko sposobnost delegiranja nalog članom tima glede na njihovo sposobnost. Za večino vodij projektov pa velja, da bi to sposobnost lahko še nadgradili.

Med naštetimi sposobnostmi je intervjuvanec posebej izpostavil sposobnost vodenja učinkovitih sestankov, ki bi jo lahko marsikateri vodja projekta še nadgradil, ker po njegovem mnenju sestanki niso učinkoviti. Vodja projekta in člani tima morajo priti na sestanek pripravljeni. Vodja projekta lahko med sestankom prepušča iniciativo posameznikom, vendar mora še vedno biti on tisti, ki vodi in usmerja sestanek. Učinkovito vodenje sestanka je povezano s sposobnostjo obvladovanja časa. Na sestanku ne sme biti preveč demokracije, razprava pa naj teče samo o pomembnih zadevah. Pomembno je, da vsak izmed sodelujočih na sestanku poda svoj prispevek. O manj pomembnih zadevah naj vodja projekta s člani projekta diskutira individualno. V podjetju imamo organiziran tečaj učinkovitega vodenja sestankov. Vendar pa bi bilo po mnenju intervjuvanca usposabljanje še učinkovitejše, če bi enkrat do dvakrat letno organizirali delavnice, kjer bi bilo smiselno, da bi imeli kandidati možnost vodenja pravega sestanka. Po njegovem mnenju se sposobnost vodenja učinkovitega sestanka

lahko najboljše izpopolni z lastnimi izkušnjami. Način vodenja sestankov izhaja iz osebnostnih lastnosti vodje projekta vodi projektni tim enako kot vodi sestanek.

Vodje projektov v HIT-u se premalo posvečajo motiviranju članov tima. To pa izhaja iz prehoda iz avtoritativnega vodenja v vodenje s sodelavci.

Vodja projekta mora biti sposoben postavljati prioritete, ločiti mora pomembno od nepomembnega. Po mnenju intervjuvanca bi lahko HIT-ovi vodje projektov nadgradili še sposobnost obvladovanja sprememb na projektu.

Konfliktne situacije so sestavni del življenja. Lahko bi rekli, da ne mine projekt, v katerem ne bi nastala konfliktna situacija. Konfliktno situacije nastanejo zaradi prevelike obremenjenosti posameznikov in različnih interesov, kar pripelje do nestrpnosti. Ko nastane konfliktna situacija, mora vodja projekta narediti vse, kar je v njegovi moči, da se razreši. Pri razreševanju mora biti vodja projekta objektivna in se ne sme postaviti niti na eno niti na drugo stran ter se mora z osebami, ki so povezane s konfliktno situacijo, pogovoriti individualno. Seveda je pomembno, da posamezniki spoštujejo vodjo. Če se konfliktno situacije na razrešijo, to vpliva na slabše izide projekta.

Učinkovito odločanje je tipična osebnostna lastnost posameznika. Na projektu, kjer ni ključnih in težkih odločitev, je zaželeno sprejemanje hitrih odločitev. Če ni odločitev, ni ukrepov, ni akcije. Učinkovito odločanje je povezano s prevzemanjem odgovornosti.

Osebnostne lastnosti vodje projekta so dejavnik, ki po mnenju intervjuvanca najbolj vplivajo na učinkovito in uspešno vodenje projekta. Pri vodenju je pomembna tudi moč vodje projekta. To se odraža predvsem v sodelovanju z naročnikom projekta in z vplivnimi udeleženci projekta.

Znanje tujih jezikov je pomembno pri mednarodnih projektih.

V podjetju obstaja šola projektnega vodenja, ki pomeni osnovo usposabljanja vsakega vodje projekta. Po končanem usposabljanju se lahko posamezniki vključujejo v posamezne nadaljevalne delavnice, npr. o razreševanju konfliktnih situacij, o spoznavanju čistih aplikativnih metod, tehnik in veščin. Za posamezno strukturo zaposlenih pa je omogočeno tudi sodelovanje na zunanjih tečajih, seminarjih, kongresih itd. Intervjuvancu se zdi zelo pomembno samoizobraževanje, saj vsak posameznik najbolj ve, katere njegove sposobnosti so najšibkejše in bi jih moral izpopolniti. Vsak nov vodja projekta naj bi začel s pridobivanjem praktičnih izkušenj na lažjih projektih, pod okriljem mentorja in se nato kalil na vedno bolj zahtevnih projektih. Mentorji so izkušeni posamezniki, ki lahko s svojimi izkušnjami pomagajo posameznim vodjem projektov. V podjetju pa manjka načrtno izgrajevanje karier, ki naj bi potekalo s tesnim sodelovanjem OE Razvoj kadrov.

