

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Univerzitetni študijski program Management

Diplomska naloga

MANAGEMENT PROJEKTOV V NEPROFITNI
ORGANIZACIJI

Mentor:

doc. dr. Mirko Markič

Obravnavana organizacija:

ZZZS OE Nova Gorica

KOPER, 2006

VLASTA MOZETIČ

POVZETEK

Namen diplomske naloge je predstaviti vidik KKOMPI (koordiniranje, kontroliranje, organiziranje, motiviranje, planiranje in informiranje), management projektov v neprofitni organizaciji, analizirati izkušnje pri delu na tem področju ter predlagati izboljšave.

Pri izvedbi raziskave smo analizirali pristop k izgradnji dveh različnih informacijskih projektov v neprofitni organizaciji in izdelali analizo SWOT.

Ugotovili smo, da je management projektov v neprofitni organizaciji v intenzivnem razvoju. Poudarek je predvsem na planiranju in uvedbi natančnega spremljanja stroškov projekta. Obstoječi prenos managerskih informacij še ni primeren, zato poleg ostalega predlagamo uvedbo integralnega PMIS, ki je eden ključnih dejavnikov za uspešno izvajanje projektov.

Ključne besede: KKOMPI, management, management projektov, neprofitna organizacija, informacijski projekti, analiza

ABSTRACT

The purpose of the thesis is to present the CCOMPI (coordinating, controlling, organizing, motivating, planning and informing) point of view, project management within a non-profit organization as well as to analyze work experience in this particular field and to suggest possible improvements.

When doing the study we analyzed the approach to setting up of two different information projects within a non-profit organization and we performed the SWOT analysis.

We found that the project management within a non-profit organization was being intensively developed. The emphasize is given mostly to planning and introduction of precise monitoring of project costs. The existing information transfer is still not adequate, therefore we suggest, among other, that the integral PMIS system be introduced which is one of the key factors in successful implementation of projects.

Key words: CCOMPI, management, project management, non-profit organization, information projects, analysis

UDK 65.012.2/.4(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se svojim otrokoma, Maticu in Maji, ker sta me razumela, spodbujala, podpirala in mi ves čas študija dajala energijo. Hvala tudi ostalim sorodnikom in prijateljem, ki ste mi priskočili na pomoč ter me bodrili.

Posebej se zahvaljujem mentorju dr. Markiču za širjenje znanja in pomoč pri pisanju diplomske naloge.

Hvala sodelavcem v delovni organizaciji, ki so me vzpodbudili k nadaljevanju študija in mi ga omogočili, saj sem s tem pridobila veliko znanja, ki ga bom lahko uporabila pri svojem delu.

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Smoter in cilji diplomske naloge	1
1.2	Teoretična izhodišča.....	1
1.3	Metode obravnavanja.....	2
1.4	Omejitve obravnavanja	2
2	Teoretična izhodišča.....	3
2.1	Management in njegove naloge ter vloge	3
2.2	Projekt kot način za doseg smotra in cilja v organizaciji	4
2.3	Predpogoji, ki naj bi bili izpolnjeni za uspešno uvajanje projektov v organizaciji.....	5
2.4	Osnovne značilnosti projekta in njegove sestavine	7
2.5	Management projektov kot način za uvajanje sprememb.....	9
2.5.1	Različni načini motiviranja in spodbujanje udeležencev v projektu	10
2.5.2	Organiziranje kot posledica procesnega pristopa obvladovanja zadev	10
2.5.3	Kontroliranje osnovnih sestavin projekta (časa, stroškov in kakovosti)	12
2.5.4	Management informacijsko-komunikacijske tehnologije v projektu	13
2.5.5	Planiranje kot snovanje ciljev, smotrov in meril uspešnosti projekta	14
2.6	Tranzicija kot prehod iz obstoječega v želeno stanje – ustvarjanje/odzivanje na spremembe	15
2.7	Podporni procesi v projektu	18
2.7.1	Nabavljanje – angažiranje sredstev (materialnih in nematerialnih)	18
2.7.2	Financiranje – angažiranje sredstev.....	18
2.7.3	Kakovost – načini zasnove in obvladovanja.....	19
2.7.4	Načrtovanje – planiranje projektnih aktivnosti (WBS in SOW)	20
2.7.5	Kadri – sodelavci pri projektu, projektni tim	20
2.7.6	Usklajevanje z drugimi – koordinacija z drugimi projekti	21
2.7.7	Tveganje – sistemski pristop k ugotavljanju in obvladovanju tveganja.....	22
2.8	Posebnosti managementa informacijsko-komunikacijskih projektov v neprofitni organizaciji.....	23
3	Management projektov v izbrani organizaciji	25
3.1	Skladnost projektov s strateškim razvojnim program organizacije	25
3.2	Snovanje ciljev in smotrov projektov v neprofitni organizaciji	27
3.3	Organiziranost projekta in projektnega tima	28
3.4	Management projektov v obravnavani neprofitni organizaciji.....	29
3.5	Revizija informacijskih projektov v neprofitni organizaciji.....	33
3.6	Analiza managementa projektov.....	33

3.7 Predlogi za izboljšave managementa projektov v izbrani NPO	42
4 Zaključek.....	45
Literatura in viri.....	47

SLIKE

Slika 2.1 Vloga sodobnega managerja v NPO	3
Slika 2.2 Deset ključnih funkcij managementa v NPO	3
Slika 2.3 Ključne sestavine za preživetje organizacije.....	4
Slika 2.4 Razvoj projektne odličnosti.....	7
Slika 2.5 Proces managementa projektov	9
Slika 2.6 Spreminjanje v organizaciji.....	16
Slika 2.7 Projekti brez strateške podpore	17
Slika 2.8 Odpori na spremembe	17
Slika 2.9 Sistemski pristop k obvladovanju tveganja.....	23
Slika 3.1 Strateški managerski proces na ZZZS.....	25
Slika 3.2 Uresničevanje SRP na ZZZS s projekti.....	26
Slika 3.3 Proces strateškega načrtovanja na ZZZS	27
Slika 3.4 Dinamični model managementa projektov na ZZZS	30
Slika 3.5 Vhodni in izhodni elementi procesov v modelu MP v ZZZS	31
Slika 3.6 Faze procesa projekta na ZZZS.....	32
Slika 3.7 Ključne faze pri razvoju IKT-razrešitev na ZZZS	32

TABELE

Tabela 3.1 Matrika sposobnosti in odgovornosti	29
Tabela 3.2 Aanaliza SWOT (4P) managementa projektov v izbrani NPO	42

KRAJŠAVE

COK/TQM	celovit management kakovosti (<i>Total Quality Management</i>)
CS	<i>client-server</i> (dostop do podatkov na centralnem računalniku iz delovne postaje)
FRO	finančno- računovodski oddelek
IC	informacijski center
IK	informacijsko-komunikacijski
IKT	informacijsko-komunikacijska tehnologija
Izvajalci	izvajalci zdravstvenih storitev
KKOMPI	koordiniranje, kontroliranje, organiziranje, motiviranje, planiranje, informiranje
KZZ	kartica zdravstvenega zavarovanja
MP	management projektov
Nadzori	projekt NAZORI
NPO	neprofitna organizacija
OE	območna enota
PKO	pravno-kadrovki oddelek
PC	osebni računalnik, delovna postaja uporabnika
PE	poslovna enota
PMIS	<i>Project Management Information System</i> (informacijski sistem za podporo managementu projektov)
PS	projektna skupina
RIP	računalniška izmenjava podatkov
Regresi	projekt REGRESI
SOW	<i>Statement of work</i> (delovna aktivnost na projektu)
Sporazum	letni sporazum med ZZZS in zavarovalnicami o pavšalnem povračilu škode za prometne nesreče in poškodbe po tretji osebi
SRP	strateški razvojni program
SWOT	<i>Strenghts</i> (prednosti oz. moči), <i>Weaknesses</i> (slabosti), <i>Opportunities</i> (priložnosti, izzivi), <i>Threats</i> (nevarnosti, pretnje)
TP	terminski plan
XML	<i>eXtensible Markup Language</i> (jezik za strukturirano označevanje podatkov)
WBS	<i>Work Breakdown Structure</i> (retrogradna členitev aktivnosti)
ZE	zagonski elaborat
ZOZP	Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o obveznih zavarovanjih v prometu
ZZVZZ	Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju
ZZZS	Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije

1 UVOD

1.1 Smoter in cilji diplomske naloge

Nameni diplomske naloge so predstaviti vidik KKOMPI (koordiniranje, kontroliranje, organiziranje, motiviranje, planiranje in informiranje), jo uporabiti na managementu projektov v neprofitni organizaciji in predlagati izboljšave.

V diplomski nalogi bomo obravnavali management projektov v Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije. V tej organizaciji so se že leta 1998 odločili, da bodo smotre in cilje posameznih poslovnih področij, ki so zapisani v strateškem razvojnem planu organizacije, uresničevali s projekti. Na tej podlagi so začeli razvijati management projektov. Raziskovali bomo, ali obstoječa struktura organiziranosti projektov v izbrani organizaciji podpira osnovne sestavine za njegovo uspešnost. Zanimali nas bodo načini angažiranja sodelavcev in primernost obstoječega prenosa managerskih informacij (poročanje, prenos izkušenj, organiziranje predavanj, učenje iz projekta ipd.). Ugotavljali bomo načine vključevanja interne revizijske službe v konkretne primere managementa projekta. Podali bomo smernice za učinkovitejši pristop k zasnovi, izvedbi in nadziranju projektov v neprofitni organizaciji.

Želimo pridobiti odgovore na naslednja vprašanja:

- ali obstoječa struktura organiziranosti podpira osnovne sestavine za uspešnost projekta,
- ali je obstoječi način angažiranja sodelavcev zaradi podvajanja vodenja dovolj učinkovit,
- ali je spremljanje stroškov projekta uveljavljeno,
- kako je interna revizijska služba vključena v management projektov,
- kakšen je prenos managerskih informacij,
- katere so koristi, ki bi jih lahko dosegali, če bi izboljšali management projektov.

1.2 Teoretična izhodišča

Management pomeni proces vodenja podjetja k izidom, lahko pa je tudi organ v podjetju ali drugi organizaciji. Voditi poslovanje pomeni snovati, planirati, sklepati posle, organizirati dejavnost, angažirati sredstva in ljudi, gospodariti s sredstvi ipd. Management je torej dejavnost za doseg cilja, je način ravnanja z organizacijo, je proces, ki ga obvladujejo managerji z nalogami KKOMPI (Kralj 2003, 30). Management projektov naj bi bil najboljšo sredstvo za inoviranje managerskih procesov (Markič 2004, 14). Projekt ima svoje značilnosti in je po navadi enkratno ter neponovljiv poslovni proces z opredeljenimi smotri in cilji ter z omejitvami časa stroškov in kakovosti. Za izvedbo smotrov in ciljev projekta potrebujemo posebno projektno organiziranost.

Glavne značilnosti projekta so enkratnost, kompleksnost, interdisciplinarnost in tveganje (Hauc 2002, 22). Management projekta predstavlja posebno vrsto managementa, ki je specifična zaradi povezanosti s projektom (Hauc 2002, 168). Management projekta velja za dobro zasnovano izvedbenega procesa upravljanja in managementa; sestavljen je iz posameznih mejnikov in je na ustrezen način institucionalizirana vsebina v obliki projektne organiziranosti.

Odgovornost za management projekta naj bi prevzeli njihovi skrbniki oz. managerji (Hauc 2002, 168–170).

1.3 Metode obravnavanja

Pri obravnavanju vsebine diplomske naloge smo uporabili teoretično in empirično metodo za opisovanje, navajanje dejstev ter ugotovitev v izbrani neprofitni organizaciji, ki zaposluje več kot 900 sodelavcev.

Pri teoretičnem delu smo si pomagali s strokovno literaturo s področja strateškega managementa, temeljev managementa in managementa projektov ter managementa informacijsko-komunikacijskih tehnologij tujih in domačih avtorjev ter z internetnimi viri ZZZS.

V empiričnem delu smo uporabili metodo primerjalne analize, ki je primerna za kvalitativno raziskovanje. Analizirali smo pristop k izgradnji dveh različnih informacijskih projektov v neprofitni organizaciji in dobljene izide po uvedbi razrešitev v prakso. Primerjalno presojanje smo opravili po temeljnih sestavinah in njihovih povezavah, te pa naj bi bile okvirni model za kar najbolj celovit pristop k managementu projektov v obravnavani organizaciji.

Na podlagi ugotovitev smo obravnavani organizaciji podali priporočila na področju snovanja, izvedbe in kontrole projektov. Izhodišča predlogov se nanašajo na zasnovano podpornega poslovnega okolja za management projektov.

1.4 Omejitve obravnavanja

Omejili smo se le na management dveh izbranih razvojnih projektov v neprofitni organizaciji, saj je tematika zelo obsežna in bi v nasprotnem primeru preseгла okvire diplomskega dela. Omejitve predstavlja tudi izbor literature in avtorjev, ki smo jo uporabili pri izdelavi naloge. V obravnavani neprofitni organizaciji imamo omejen dostop do informacij zaupnega značaja, zato bo naša obravnava deloma subjektivna, subjektivnosti pa se tudi sicer v večini procesov odločanja ni mogoče izogniti. Drugih omejitev pri pisanju diplomske naloge ne pričakujemo.

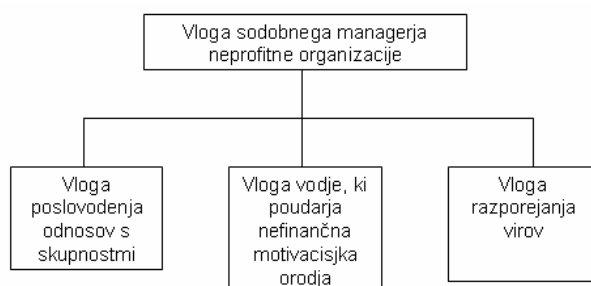
2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

2.1 Management in njegove naloge ter vloge

Management pomeni proces vodenja podjetja ali druge organizacije k izidom, lahko pa je tudi organ v podjetju ali drugi organizacij (Kralj 2003, 30). Voditi poslovanje pomeni snovati, planirati sklepati posle, organizirati dejavnost, angažirati sredstva in ljudi, gospodariti s sredstvi ipd. (Kralj 2003, 30). Management je torej dejavnost za doseg cilja, je način ravnanja z organizacijo, je proces, ki ga obvladujejo managerji z nalogami KKOMPI (Kralj 2003, 30).

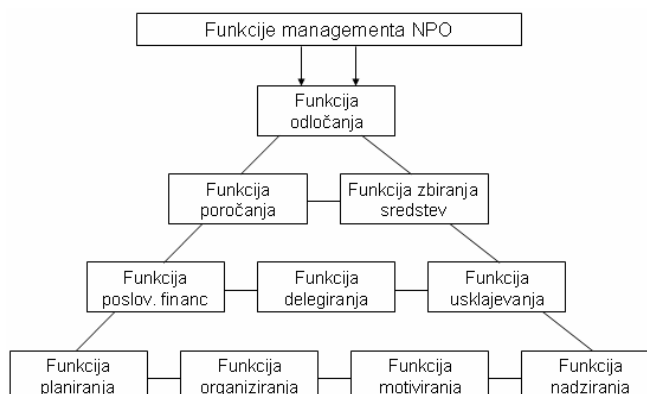
Bistvo managerjev je v tem, da iz med seboj sorazmerno (ne)povezanih virov dejavnosti oblikujejo poslovni sistem, ki ima natančno opredeljene cilje. Uspešen manager je dejaven vodja, ki ustvarja ugodno delovno okolje in omogoča priložnosti ter spodbude za visoke dosežke in osebni razvoj sodelavcev (Možina s sod. 2002, 16, 29).

Slika 2.1 Vloga sodobnega managerja v NPO



Vir: Možina s sod. 2002, 705.

Slika 2.2 Deset ključnih funkcij managementa v NPO



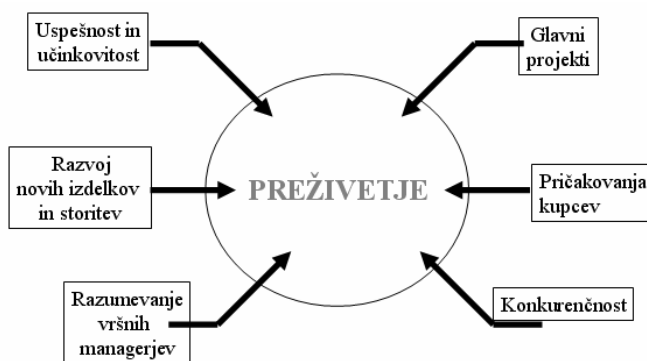
Vir: Možina s sod. 2002, 709.

2.2 Projekt kot način za doseg smotra in cilja v organizaciji

Projekt je enkratni proces, ima določen začetek in konec, natančno določene cilje, smoter ter (običajno) proračun (Markič 2004, 7).

Projekt je ena od sestavin za preživetje organizacije, kot je prikazano na Slika 2.3.

Slika 2.3 Ključne sestavine za preživetje organizacije



Vir: Kerzner 2003, 49.

Markič (2004, 8) ugotavlja tudi druge značilnosti projekta:

- prinaša tveganje in negotovost,
- vnaprej določeno kakovost,
- začasno strukturo organiziranosti in teami organiziranosti,
- velik vpliv okolja na izide,
- je inovacijski proces,
- je doseganje ciljev uspešnosti, stroškov in časa.

Projekt je zaključen proces izvajanja nekih del – aktivnosti, ki so med seboj logično (vzporedno ali zaporedno) povezane za doseganje smotrov in ciljev projekta, z nadaljnjo povezavo aktivnosti prek teh ciljev pa se postopoma doseže končni cilj. Je vmesni proces med tistim, kar želimo in hočemo ustvariti, in tistim, kar bo ustvarjeno. Je proces izvajanja strategij (Hauc 2002, 23–43).

V fazi zasnove projekta naj bi določili smoter in izide projekta, tako da se preveri nekatere smotre in cilje iz razvojne strategije organizacije, določijo namenske (naročnikove cilje) in objektne cilje projekta (končni objekti, izidi za doseganje končnega namenskega cilja).

Za proces strateškega managementa sta značilni ponavljanje in nekonvencionalnost. Managerji oblikujejo strategije, sprejemajo strateške odločitve in zagotavljajo pogoje za doseganje strateških ciljev podjetja ali organizacije.

Semolič (1992, 95) deli splošno členitev strategij na:

- globalne (nanašajo se na celotno organizacijo, je izid izbrane zasnove strateškega razvoja, vizije in poslanstva organizacije ter obsega globalne cilje in z njo opredeljujejo strateška poslovna področja organizacije),
- poslovne (nanašajo se na vse strateške poslovne enote organizacije, pri zasnovi pa naj bi v organizaciji upoštevali globalno strategijo) in
- funkcijske strategije (nanašajo se na posamezno funkcijo v organizaciji, npr. trženje, financiranje in proizvodnjanje, kot izhodišče pri opredeljevanju pa morajo/naj bi managerji nujno upoštevali poslovno strategijo tiste strateške poslovne enote.

Poleg teh strategij Semolič (1992, 95) dodaja še strategijo projekta, ker naj bi bili projekti sestavni del poslovanja vsake organizacije. Z njimi na različne načine realizirajo njihove razvojne cilje, zato je mogoče govoriti tudi o uporabi različnih strategij za realizacijo ciljev projekta. Pri opredeljevanju strategije projekta mora management projekta upoštevati globalne strategije podjetja. Če se projekt izvaja v okviru SPE, mora strategija projekta upoštevati strategijo obravnavane SPE.

Osnovna naloga strateškega managementa je, da upošteva usmeritve podjetja ali SPE, zahteve poslovnega okolja ali okolij, kjer ta organizacija ali SPE deluje, ugotovi, kakšna strategija in usposobljenost organizacije se zahteva za doseg zastavljenih ciljev, in da poišče ter operacionalizira ustrezne projekte prilagajanja ter razvoja, ki bodo organizacijo pripeljale do potrebne usposobljenosti.

2.3 Predpogoji, ki naj bi bili izpolnjeni za uspešno uvajanje projektov v organizaciji

Pogoji za uspešnost projekta so po Markiču (2004, 9) naslednji:

- planiranje (snovanje ciljev, sodil med organizacijskimi enotami (npr. oddelki, referati ipd.), koristi),
- organiziranje (odpravljanje pregrad, vrednote, znanja, veščine),
- motiviranje (materialno, nematerialno),
- izvajanje (procesi in strukture),
- obvladovanje (stroškov, časa, denarja, kakovosti),
- odgovornost (pooblastila, poročila).

Glavni pogoji za uspešnost projekta so:

- čas izvedbe (kar najkrajši, vendar dokler je še smiselno),
- stroški projekta (minimalni),
- kakovost izidov (maksimalna).

Naročilo projekta izhaja iz opredelitve v strateškem ali drugem razvojnem planu organizacije ali iz poslovnih potreb in odločitev. Pri projektno usmerjenih organizacijah pa je naročnik projekta običajno tudi njegov kupec/uporabnik, kot je poudaril Hauc v gradivu projektne šole ZZZS (IPM 2004, 20).

Semolič (1992, 114) navaja, da je treba vzpostaviti kontroling, pri čemer gre za:

- zasnovano standardov izvedbe,
- merjenje izvedbe,
- primerjavo doseženih izidov z nekimi cilji in
- izvedbo aktivnosti potrebne korekture.

Zagotoviti je treba razvoj organizacije od klasične toge funkcijske organiziranosti proti fleksibilni, projektni organiziranosti. Za sodobno organiziranost je značilno, da je decentralizirana in ima minimalno število hierarhičnih ravni. Organiziranost posameznega dela je prilagojena posebnim zahtevam poslovnih procesov, ki se odvijajo v okviru posameznih SPE in projektov. Sodobna organizacija je fleksibilno, projektno organizirana. Pri tem je pomembna skladnost nameravanih reorganizacijskih posegov v organizaciji z organizacijsko kulturo, sicer ni želenih izidov (doseganje zastavljenih ciljev) (Semolič 1992, 114).

Pred začetkom projekta naj bi storili naslednje:

- izvedli fazo (idejne) zasnove projekta,
- določili projektno nalogo (zahteva naročnika, uporabnika),
- določili cilje projekta,
- pripravili popis procesov, ki bodo prenovljeni in jih bodo podprli,
- določili vsebino, zapletenost in obseg naloge,
- določili vhodno - izhodni podatkovni tok (Solina in Križaj 1991, 167).

Bistveni pogoji za doseg smotrov in ciljev projekta so skupne podatkovne baze, povezanost z drugimi bazami, področji in projekti, rok za izvedbo, kakovost ter predvideni stroški (Solina in Križaj 1991, 126, 167).

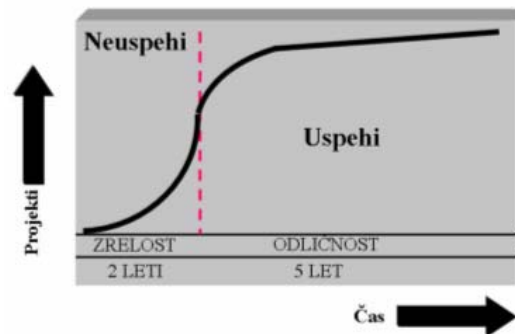
Pri snovanju projektov je treba uporabiti ustrezne metodologije, tehnologije in lastne izkušnje, pripraviti ustrezen plan aktivnosti za doseg smotrov in ciljev projekta ter določiti ustrezno projektno organiziranost. Pri tem je zelo pomembna tudi izbira ustreznega managerja projekta, ki minimizira tveganje tudi s tem, da:

- razmisli, počaka in se pogovarja, preden se odzove,
- gradi na zaupanju med udeleženci,
- poskuša razumeti vzroke za nastanek težave,
- posluša in upošteva vse vpletene strani,
- vzdržuje obnašanje in vedenje na način daj–dam (ki ni več povsod uporaben),
- druge izobražuje z nekim načinom pogleda na zadevo,

- pove, ko meni, da je kaj narobe,
- ne reagira kot super človek, ampak dopušča konstruktivno razpravo (Kerzner 2002, 400).

Vse to so pogoji za razvoj projektne odličnosti (Slika 2.4), kar naj bi bil eden od strateških ciljev vsake uspešne sodobne organizacije.

Slika 2.4 Razvoj projektne odličnosti



Vir: Kerzner 2003, 60.

2.4 Osnovne značilnosti projekta in njegove sestavine

Projekt je enkratni poslovni proces z zasnovanimi smotri in opredeljenimi cilji ter omejitvami časa, stroškov in kakovosti. Za izvedbo ciljev projekta potrebujemo posebno projektno organiziranost. Glavne značilnosti projekta so enkratnost, zapletenost, celovitost, medstrokovnost, tveganje in časovno omejeno trajanje za uresničitev zastavljenih ciljev (Semolič 1999, 5).

Solina in Križaj (1991, 14) pišeta, da so osnovne funkcije načrtovanja in vodenja projektov:

1. zasnova projekta, kjer se določi smotre in cilje projekta (ti so zapisani v strategiji organizacij; sprožijo jih npr. sprememba zakonodaje ali nove zahteve trga ipd.),
2. opredelitev projekta, zagonske aktivnosti (določitev projektnih aktivnosti, ki so zapisane v projektne planu),
3. izvajanje projekta (izvajanje aktivnosti iz plana projekta; pri informacijskih projektih gre za razvoj programske opreme).

Ključne sestavine osnovnega načrta, tudi za informacijske projekte, so:

- točno določena vsebina in meje (okvir), ki projekt ločujejo od neposrednega okolja, s katerim se na neki način povezuje,

- določen kratkoročni in dolgoročni smoter projekta za poslovanje organizacije ter opis, na katerem delu življenjskega ciklusa je poslovni proces, ki je predmet projektne naloge,
- opisani ključni problemi, zaradi katerih je bila naloga opredeljena kot nujna in pereča, ter cilji, ki naj bi jih dosegli z izvedbo projekta,
- neki rok, do katerega naj bi bil projekt končan, in posledice, ki jih lahko povzroči morebitna prekoračitev,
- opis omejitev, ki jih morajo upoštevati udeleženci (npr. stroški projekta, zakonski predpisi, razpoložljivi kadrovske ter drugi viri, organizacijske omejitve itn.),
- prikaz razpoložljivih podlag za delo, dostopni IKT-viri (interni in iz poslovnega okolja) (Solina in Križaj 1991, 19).

Projekte med seboj razlikujejo na različne načine. Npr. glede na: naročnika, izvajalce, dejavnost (družbena, gospodarska), namen, trajanje, način izvedbe, zapletenost, okolje (družbeno, ekonomsko, podjetniško), predmet obravnave, ekonomske učinke (neposredni, posredni, drugi) itn. Hauc (2002, 67–87) jih razvršča na:

- determinirane (verjetnost izvedbe projekta po planu je zelo velika),
- stohastične (malo meril za določitev končnega cilja, prilagoditev končnega cilja glede na vmesne rezultate, pri inovacijah in raziskavah),
- interno primarne (s svojim delnim ali končnim rezultatom pogojujejo zaključek drugih projektov v organizaciji),
- eksterno primarne (s svojim delnim ali končnim rezultatom pogojujejo zaključek drugih projektov v notranji ali zunanji organizaciji, ki pa se v njih ne izvajajo),
- enkratne projekte (se v organizaciji pojavijo samo enkrat),
- multiprojektne procese (pojavi se večkrat in zahtevajo ustaljen način izvedbe ter vodenja),
- programe projektov (več med seboj logično povezanih projektov, ki imajo skupnega naročnika, enotno organiziran način financiranja, več investitorjev in več izvajalcev),
- velike projekte (glede na zapletenost projekta, trajanje, vrednost in tveganje).

Klasični razvojni cikel informacijskih projektov po Solini in Križaju (1991, 98) zajema: sistemski inženiring, analizo, načrtovanje, kodiranje, testiranje in vzdrževanje.

Osnovne sestavine projekta so čas, stroški in kakovost razvojne stopnje projekta, kot jih opredeljuje Markič (2004, 8-10), so zasnova projekta, študija izvedljivosti,

prilagajanje, odobritev, izvedba, obvladovanje/nadzor, dovršitev in predaja, kontrolni postopki, ustavljanje, zaključek/finance.

2.5 Management projektov kot način za uvajanje sprememb

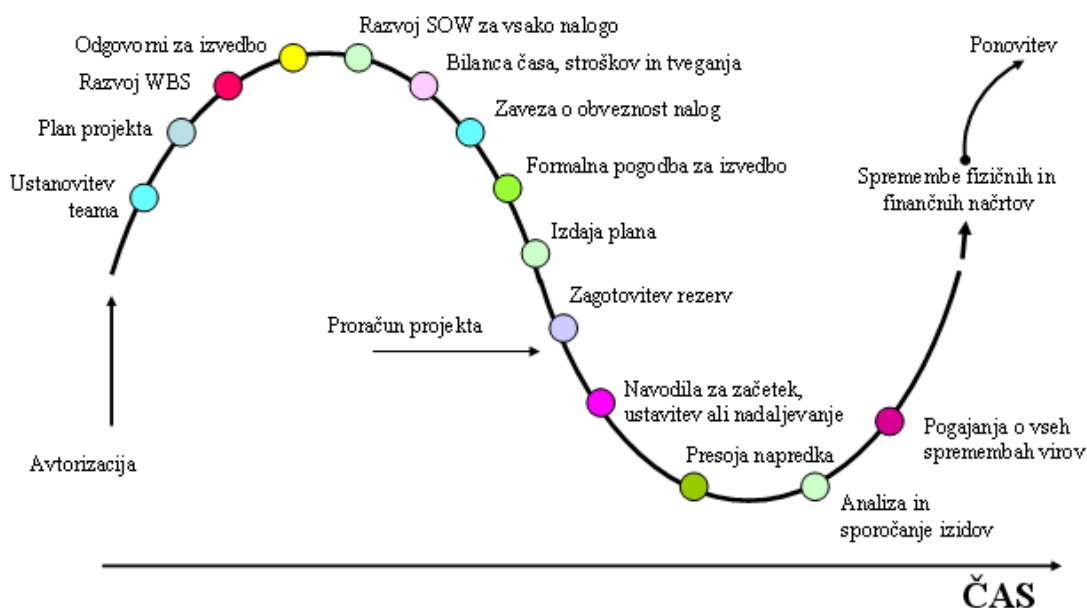
Management projektov je izražanje namer organizacije v prihodnosti oz. premikanje od tam, kjer organizacija je, proti stanju, v katero želi priti (Markič 2004, 18).

Management projektov predstavlja posebno vrsto managementa, ki je posebna zaradi povezanosti s projektom od njegovega naročila do zaključka. Management projektov velja za zasnovo upravljanja in managementa, ki temelji na tem, da se za čas trajanja projekta odredi centralna odgovornost za projekt, ki se na ustrezen način institucionalizira in organizira v obliki projektne organiziranosti. Odgovornost za vodenje projektov prevzamejo vodje – skrbniki projektov (Hauc 2002, 168–170).

Klasično pojmovanje managementa zajema KKOMPI virov oz. sredstev neke organizacije, da bi dosegli finančne in druge zastavljene cilje organizacije. Koncentracija je na produktivno, časovno orientiranih kazalnikih uspešnosti. Pri managementu projektov gre prav tako za KKOMPI, vendar v *posebnem časovnem obdobju* z jasnimi *enkratnimi cilji* (Solina in Križaj 1991, 13).

Management projektov deluje na podlagi sodobnih procesov (Slika 2.5), ki jih ob pripravi zagona še ni, s planom projekta in zagonskim elaboratom se šele oblikujejo (sprotno oblikovanje procesov), notranje in zunanje vire pa je treba šele pridobiti (Hauc 2002, 172).

Slika 2.5 Proces managementa projektov



Vir: Markič 2004, 28.

Za uspešen MP je značilno doseganje planiranih ciljev projekta, merjenje doseženih izidov pa je sprotno ali premaknjeno v prihodnost, kar predstavlja pomembno razliko med sprotnim merjenjem izidov pri splošnem managementu.

2.5.1 Različni načini motiviranja in spodbujanje udeležencev v projektu

Možina s sodelavci navaja:

»Ravnanje z ljudmi pri delu je sistem in proces vplivanja na vedenje ljudi pri delu z namenom, da bi skupaj z drugimi ali ostalimi viri dosegli postavljene cilje.«
(2002, 445)

Manager projekta naj bi znal motivirati svoje sodelavce pri projektu, saj tako omogoči hitrejšo in kakovostnejšo izvedbo nalog za doseganje zastavljenih ciljev. Zato mora obvladati tudi večšine ravnanja s kadrovskimi viri. Manager naj zna jasno prepoznati različne vplive (npr. zunanje, notranje, osebnostne ipd.) na zavzetost sodelavcev pri izvajanju nalog. Znati mora oblikovati posebno delovno vzdušje v PS (posebna kultura in skupne vrednote). Znati mora prepoznati morebitne težave pri sodelavcih in jih po potrebi usmerjati pri čim prejšnji odpravi teh. Dobro je, če je vodja PS seznanjen z načrtovano kariero sodelavcev, saj je to lahko pomemben vir motivacije.

Solina in Križaj (1998, 70) trdita, da v največji meri vplivajo na zadovoljstvo z delom naslednji dejavniki: vsebina dela (raznolikost), samostojnost pri delu, plača, dodatki k plači, vodenje, organizacija dela, odnosi pri delu in delovne razmere.

Med dodatke k plači spada tudi nagrajevanje projektne dela, pri čemer morajo biti merila za nagrajevanje vsem udeležencem dobro znana, saj lahko v nasprotnem primeru dosežejo tudi nasprotno učinke.

Poskrbeti je treba za primerno delovno okolje, zagotoviti varno delo in dobre odnose v organizaciji, saj vse to vpliva na zadovoljstvo, zdravje, zmanjševanje stresa ter delovno uspešnost sodelavcev.

Pri izbiri ustreznih sodelavcev pri projektu nam je v pomoč tudi kadrovski informacijski sistem, saj so podatki o zaposlenih in njihovi strokovni usposobljenosti v njem sistematično urejeni in razpoložljivi.

Manager mora uporabljati različne načine motiviranja (npr. spodbuja šolanje, obiske sejmov, skrbi za prijetno delovno okolje ipd.) in spodbujanja sodelavcev (npr. seznanitev s cilji projekta ter morebitnimi nevarnostmi in tveganji, izmenjava izkušenj s sodelavci, selektivni prenos aktualnih informacij, nenehno spodbujanje za doseganje delnih ciljev na poti do končnega cilja, skrb za ustrezno vzdušje v timu, opaziti izide in spodbujati k še več in bolje – način »mi zmoremo in znamo« itn.).

2.5.2 Organiziranje kot posledica procesnega pristopa obvladovanja zadev

Projektna organiziranost običajno deluje v funkcijsko-hierarhično organiziranih poslovnih okoljih, zato naj bi imeli sodelavci točno določen položaj, vlogo in

odgovornost, saj v ta poslovna okolja vnaša nova pravila obnašanja, ki so drugačna od ustaljenih in dogovorjenih, ki jih pozna klasična organiziranost. To omogoča, da se odnosi med funkcijsko in projektno organiziranostjo uredijo.

Projektna dejavnost v strukturi organizacije podjetja je lahko organizirana kot začasna, v eni od obstoječih (klasičnih, stalnih) organizacijskih enot ali pa lahko gre za stalno *projektno funkcijo*.

Vrste projektne organiziranosti so koordinacija projekta, projektna matrična organiziranost in popolna (čista) projektna organizacija (Solina in Križaj 1991, 30).

Nekaj najpogostejših vrst projektne organiziranosti:

- Projektna koordinacija je najbolj ohlapna, najbolj sprejemljiva in nima nobenih izvršilnih pooblastil. Zbira podatke in informacije ter pripravlja predloge za ukrepanje, lahko zajema tudi koordiniranje pri planiranju in uresničevanju projektov. Slabost je velika odvisnost uspešnosti pri uresničevanju projektnih nalog glede na to, komu je koordinator projekta neposredno podrejen, in glede na koordinatorjeve odnose z vršnim managerjem v organizaciji (Solina in Križaj 1991, 31).
- Projektna matrična struktura je kombinacija funkcijske, proizvodne in projektne organiziranosti, ki temelji na večkratni pristojnosti in moči v organizaciji (Kralj 2003, 425). Vsi viri znanja, izkušenj, sposobnosti (kako, kdo) in oprema so praviloma v funkcijsko organiziranih enotah, medtem ko ima projektna organiziranost bolj ali manj natančno opredeljeno nalogo z vsemi omejitvami ter roki (kaj, do kdaj) (Solina in Križaj 1991, 31). Gre za porazdelitev vlog med funkcijsko in projektno organiziranostjo, ki je pogosto izvor medsebojnih sporov, če ni izvedena dovolj natančno. V projekte naj bi bili razporejeni le tisti sodelavci iz funkcijskih enot, ki so ustvarjalni, motivirani, z veliko znanja in imajo dovolj izkušenj. Pogoj za uspešnost je tudi pravočasno planiranje vseh projektnih aktivnosti in zmogljivosti, ki so potrebne za izvedbo nalog, saj so sodelavci pri projektu praviloma zasedeni že z njihovimi rednimi (izvajalnimi) nalogami. Glede na podrejenost izvajalcev projekta svojemu funkcijskemu vodji in vodji projekta je zelo pomembna čim večja samostojnost, ki jo imajo izvajalci. Organiziranost je ploska, zato je sporočanje hitrejše in učinkovitejše, morebitne zaplete pa v skrajnem primeru razreši naročnik projekta. Slabosti: obstaja nevarnost, da bodo nastopile težave pri ohranjanju stikov z vsebino rednih (operativnih/izvajalnih nalog), dvojnost podrejenosti sodelavcev vpliva na razmejitev odgovornosti vodenja, težave pri razmejevanju odgovornosti, zaradi dvojnosti vodenja je težava tudi izobraževanje, napredovanje, načrtovanje kariere, izostanki od dela, dopusti in nagrajevanje sodelavcev,

nedoločene ali nejasne prioritete med rednimi in projektnimi nalogami (Solina in Križaj 1991, 31–33).

- Projektna struktura se organizira okrog velikih projektov v času trajanja projekta. Dejavnosti različnih oddelkov se usklajujejo, pristojnosti proizvodnih in funkcijskih managerjev pa dodeljujejo odgovornemu projektnemu managerju (Kralj 2003, 424).
- Popolna (čista) projektna organiziranost je uveljavljena predvsem v organizacijah, ki vso svojo dejavnost izvajajo s projekti in gre pri tem navadno/načeloma za večje projekte. Slabosti: sodelavci so razporejeni v projekte, po njihovem zaključku pa so prerazporejeni v nove projekte (Solina in Križaj 1991, 34).

V organiziranost organizacije ali drugih poslovnih sistemov lahko organiziranost managementa projekta vključimo po treh načelih (Hauc, 2002, cit. po Hauc 1982, 267–274):

- *ločenost* (čista projektna organiziranost, ki ni sestavni del funkcijske organizacijske strukture) pri uvajanju novih izdelkov ali storitev, pri čemer je zaradi konkurenčnosti potrebna zelo hitra izdelava,
- *vgrajenost* (poleg organiziranosti managementa projekta obstajajo še skrbništva v okviru funkcijskih organizacijskih enot), ko želijo doseči čim večjo celovito projektno organiziranost,
- *prenos* (nekatero naloge managementa projekta dodelijo obstoječim organizacijskim enotam, npr. službam, najpogosteje tistim, ki imajo projektno usmerjeno delovanje), ki je pogost npr. pri gradnji informacijskih sistemov in organizacijskih ter kadrovskih projektih.

2.5.3 Kontroliranje osnovnih sestavin projekta (časa, stroškov in kakovosti)

Nadziranje je upravljalno-vodstvena (managerska) dejavnost za obvladovanje organizacije. Sistemi nadziranja se gradijo največkrat v okvirih informacijskih sistemov, saj je nadzor tudi ena od sestavin informiranja (Kralj 2003, 466–468).

Tudi MP zahteva vpeljavo postopkov nadzora skozi celotno trajanje projekta. Kontroliramo čas, stroške in kakovost.

Čas kontroliramo na podlagi pripravljenega terminskega plana nalog, ki vsebujejo posamezne aktivnosti, na katere so razporejeni sodelavci iz projektne skupine (tima). Plan projekta se izdelava v fazi definiranja in zagona projekta, uporablja pa se predvsem v fazi izvajanja projekta, kjer se izvajajo primerjave plana z resnično realizacijo v nekem trenutku. Zato je treba pripraviti obdobja kontrolna poročila, ki jih vodja projekta posreduje pristojnim osebam naročnika projekta (manager projekta, sponzor, vršni

management, vodji kontrolinga ipd.). V primeru zakasnitev je treba te obrazložiti, utemeljiti in predlagati spremembo plana, če zamude ni več mogoče nadoknaditi.

Kontroliranje zajema tudi kakovostne postopke preverjanja skladnosti postopkov realizacije s predvideno metodologijo, sredstvi, kadri in prilagajanja na morebitne nepredvidene okoliščine (zunanji in notranji vplivi, uporaba nove tehnologije, prilagoditev novim zakonskih spremembam, sprememba zahtev trga itn.), kakovost pripravljenih informacijsko-komunikacijskih razrešitev glede na standarde (npr. interni, ISO, drugi itn.).

Kontrolo običajno izvajajo ob vnaprej predvidenih mejnikih (*milestones*), ki so predvideni že v planu projekta, ko se naredi presek stanja in pripravi kontrolno poročilo. Kontrola pa je lahko tudi neplanirana zaradi nastanka krize ali nove potrebe po pregledu realizacije glede na plan in novonastale okoliščine (Solina in Križaj 1991, 82).

2.5.4 Management informacijsko-komunikacijske tehnologije v projektu

Podatki nam sami po sebi ne povedo ničesar, zato jih s preoblikovanjem pretvorimo v informacije, ki so za uporabnike pomembne. Poznamo sprotne, objektivne, vnaprejšnje (predčasne) in naknadne interpretacije (prim. Kralj 2003; Možina s sod. 2002).

Informacija je problemsko usmerjeno in na nekoga naslovljeno sporočilo o težavah, povezanih z izvajanjem. Informacijski sistem je lahko zasnovan ročno ali računalniško. Z vidika poslovnih funkcij v organizaciji poznamo informacijske sisteme posameznih funkcij (Možina s sod. 2002, 626–627). Vendar so lahko informacijsko-komunikacijski sistemi namenjeni tudi informacijski podpori projektne delu.

Informacijski sistemi so oblikovani tako, da pravo informacijo dobi prava oseba ob pravem času ter ob minimalnih stroških (Kerzner 1998, 132). Organizacijske funkcije naj bi olajšale tok informacij skozi managersko mrežo in nudile tudi podporo poslovnim procesom pri projektne delu. Zato naj bi bil PMIS implementiran v organiziranost še pred začetkom dela na projektu. Ta naj bi bil kar najbolj celovit in naj bi izhajal iz uporabne skupne podatkovne baze. Nudil naj bi informacije o napredovanju aktivnosti projekta, olajšal komunikacijo med različnimi udeleženci v različnih projektih in tudi v posameznem projektu, naj bi bil v pomoč pri iskanju odgovorov »Kaj če?«, stroških projekta, trenutnih in planiranih kadrovskih zmogljivostih (človeški viri), rokov za končanje posameznih aktivnosti in nalog, posebnosti in morebitnih spremembah, ki so namenjene vršnemu managementu, vodjem projektov ter tudi članom projektne tima, pomagati udeležencem pri projektu pri pridobivanju znanja iz managementa projekta ter nuditi informacije o predvidenih izidih projekta (Graham in Englund 2004, 168). Tak IK-sistem nudi tudi podporo za pripravo WBS in planiranju, s spremljanjem mejnikov in kritične poti pri projektu. Informacije, ki jih nudi PMIS, naj bi bile razumljive in vsakomur dostopne. Vsebuje slovar za management projekta, gradiva za posredovanje

best practices (najboljše ustaljene načine ravnanja), projektno dokumentacijo vseh projektov, informacije o posebnih postopkih in inovativnih razrešitvah in zagotavlja tudi podporo za razpravo med udeleženci pri obravnavi odprtih zadev in odgovorov ter podporo spremljanju stroškov in kakovosti projekta.

Učinkovit PMIS upošteva funkcijsko in projektno organiziranost ter je ključnega pomena za projektno organizirane organizacije, saj nudi podlage za odločanje z informacijami o predvidenih učinkih (posledicah) sprememb priorit, kadrovske spremembe, zamude pri izvedbi projektov, uvajanje novih projektov, spremembe razpoložljivih virov in izgub ključnih sodelavcev (Graham in Englund 2004, 168–169).

2.5.5 Planiranje kot snovanje ciljev, smotrov in meril uspešnosti projekta

V fazo planiranja spadata zasnova in opredelitev projekta.

Pri planiranju je treba z analizo določiti glavne aktivnosti projekta glede na zastavljene smotre in cilje, njihovo medsebojno povezanost (soodvisnost), trajanje posameznih aktivnosti, določiti kritično pot (morebitno skrajšanje trajanja projekta), kontrolne točke, analizirati potrebne in dejansko razpoložljive zmogljivosti za realizacijo zastavljenih nalog ter analizirati stroške in razpoložljiva sredstva.

Hauc (2002, 186) opredeli planiranje kot:

proces za določitev projekta na podlagi vhodne strategije projekta, določitev namenskih in objektnih ciljev, priprave retrogradne razčlenitve projekta, izdelave tehnologije izvedbe projekta, izvedba časovne analize, optimizacije plana z vidika stroškov in izvedbenih zmogljivosti, določitev projektne sistema, priprave organizacije vodenja in izvajanja projekta ter zagona (lansiranja). Je proces ponovljenega planiranja ob izvedenih kontrolah (replaniranje) vse do dokončanja projekta.

Izvajanje projekta sledi procesu zagona strategij, izhaja iz drugih razvojnih dokumentov organizacije ali zahtev poslovanja in smotrov organizacije. Po oblikovanju vhodne projektne strategije in projektne naročila sledi priprava zagona projekta. V projektne naročilo se določijo cilji projekta (skladnost s smotri organizacije), vsebina projekta, groba določitev izvedbe, okvirni stroški, roki (določi se mejnike – *milestones*), projektne organiziranost in druge elemente zapisa projekta (Hauc 2002, 138).

V pripravi zagona projekta se izdelata zagonski elaborat projekta, ki vsebuje vhodno strategijo, objektne in namenske cilje ter plan izvedbe projekta.

Projektne plan je avtokarta, ki pove, kako pridemo od starta do končnega cilja. Planiranje je nenehen proces, vendar je bolj intenziven ravno v obdobju zasnove in opredelitve projekta. Za ustrezno organiziranje planiranja so odgovorni managerji projekta. Večina projektov zahteva podrobnejše planiranje zaradi omejenega časovnega trajanja in kontrole potrebnih virov za doseganje zastavljenih ciljev. Učinkovito

planiranje zahteva snovanje smotrov in ciljev ter pripravo ustrezne dokumentacije, kjer so razvidni trajanje aktivnosti in predvideni viri (npr. človeški, nematerialni, finančni ipd.), ki jo lahko opravijo le na podlagi ustreznih informacij. Manager naj bi imel tudi dobre sposobnosti za pogajanja, da bo znal pridobiti ustrezne vire in obveznosti ključnega osebja ter določiti mejnike v planu projekta. Plan naj bi bil sproti posodobljen, saj so spremembe obsega in členitve projekta nujnost, ter po potrebi tudi formalno revidiran, ker predstavlja glavno vodilo za izvedbo projekta. Razumljiv naj bi bil vsem sodelavcem, ki delujejo v projektu (Kerzner 1998, 173–174, 520).

Kerzner navaja, da je planiranje projekta nujno zaradi štirih ključnih razlogov, in sicer:

- izključitve ali zmanjšanja tveganja,
- povečanja učinkovitosti postopkov/procesov,
- doseganja boljšega razumevanja želenih izidov,
- postavitve osnove za izvajanje monitoringa (1998, 520).

Planiranje je odločanje o prihodnosti, plan pa je podlaga za merjenje uspešnosti projekta.

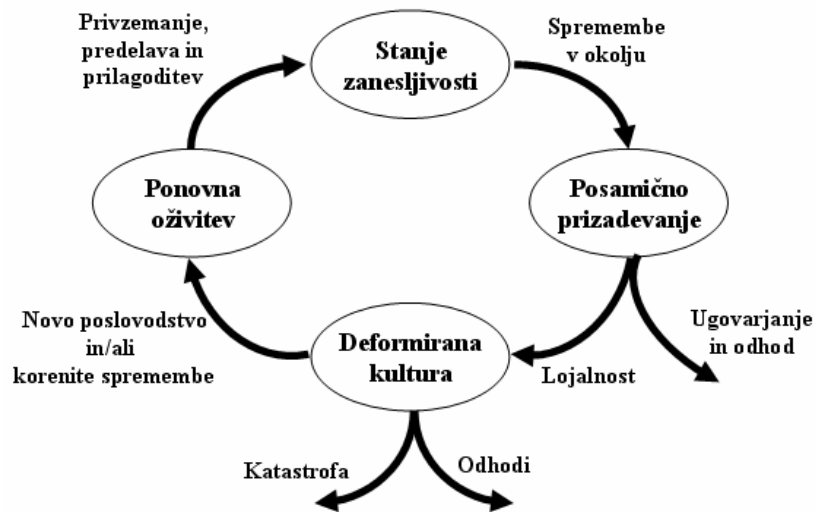
2.6 Tranzicija kot prehod iz obstoječega v želeno stanje – ustvarjanje/odzivanje na spremembe

Organizacija je v poslovnem in družbenem okolju pomembno izpostavljena spremembam. Obvladovanje sprememb in njihovih vplivov (Slika 2.6) pa je ključnega pomena za uspešnost sodobne organizacije.

Pogoji za uspešen management tranzicije so:

- planiranje tranzicije kot določitev smotrov in ciljev organizacije/projekta,
- motiviranje s komuniciranjem kot podlaga poslovanja,
- podpora ključnih skupin, nazoren prikaz sprememb, ki jih tranzicija prinaša,
- poenostavljeno izražanje, ki zmanjšuje strah in se pojavlja pri novostih, npr. reorganizacijah,
- spodbujanje sodelovanja in konsistentnost (Markič 2004, 46–47).

Slika 2.6 Spreminjanje v organizaciji



Vir: Graham in Englund 2004, 20.

S krajšanjem življenjskega ciklusa izdelka ali storitve, hitrega spreminjanja družbenega okolja, pospešenega razvoja IK-sistemov in povečane konkurenčnosti se povečujejo potrebe po spremembah v organizaciji. V vedno več organizacijah ocenjujejo MP kot enega najboljših načinov za odzivanje na te spremembe. Uspešen prenos izidov projekta pa zahteva dober management tranzicije, ki se ukvarja z razumevanjem novih ciljev, objektov, pravil, pričakovanj in težav, ki se lahko pojavijo pri njej. Pomembno je, da so vsakemu udeležencu na vseh ravneh organiziranosti jasne njegove vloge in koristi, ki jih prinaša uspešna uvedba sprememb, saj ta zmanjšuje strah pred spremembami, ki se pogosto pojavljajo in stimulirajo sodelavce. Raziskava v 38 organizacijah (Vrečko 2002, 139–140) je pokazala, da je vsem udeležencem na vseh ravneh najpomembnejši dejavnik uspešnosti tranzicije izobraževanje med tranzicijo in tudi po njej.

Če se v podjetje ali drugo organizacijo uvaja projektni način dela brez strateške podpore, je tak način že vnaprej obsojen na neuspeh, posledice pa so prikazane na Slika 2.7.

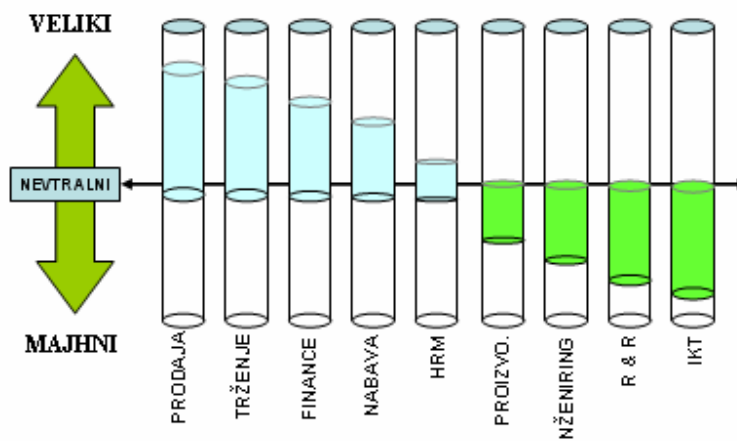
Slika 2.7 Projekti brez strateške podpore



Vir: Markič 2004, 24.

Odpori do projektnega načina (so)delovanja se pojavijo na vseh področjih poslovanja v organizaciji, vendar se na različnih področjih med seboj razlikujejo, kar je prikazano na Slika 2.8.

Slika 2.8 Odpori na spremembe



Vir: Kerzner 2003, 78.

Ker so spremembe stalnica sodobnega poslovnega okolja in pri tem obstaja velika verjetnost za nastanek krize, krize in projekti pa imajo skupne značilnosti (ciljna usmerjenost, časovna omejenost, enkratnost, novost, kompleksnost, omejena sredstva), je smiselno v proces razreševanja krize oz. obvladovanja sprememb vključiti projektne način dela in opredeliti, pripraviti ter izvesti potrebne projekte oziroma programe za obvladovanje sprememb oz. razrešitev krize. Že v zagonskem elaboratu projekte podrobno pripravimo. Opredelimo smotre in cilje projekta, strategije za doseganje teh ter druge potrebne segmente, ki dvigujejo stopnjo opredeljenosti projekta pred njegovo

izvedbo. Čim bolj so sredstva in čas omejena, tem bolj mora biti projekt opredeljen in zato je treba pripraviti tudi natančen plan projektnih aktivnosti (Vrečko 2002, 139–140).

Redni kontroling je pogoj za uspešno izvedbo projekta, saj gre za primerjavo plana z dejansko izvedbo. Če se med planom in realizacijo ugotovijo neka razhajanja, je treba plane spremeniti. Pri tem lahko gre za doseganje izhodišč – smotrov ali za prilagajanje ciljev novim spoznanjem, pridobljenih med izvajanjem samega projekta. Ker so spremembe stalnica poslovnega okolja, obstaja velika verjetnost, da so nekatere od njih nastopile med samim izvajanjem projekta in se jim je treba prilagoditi (Vrečko 2002, 141).

Ni dovolj, da manager predvidi odpor sodelavcev, ugotoviti mora tudi glavne vzroke zanj. Odpori struktur in organizacij imajo prav tako vzroke, ki naj jih uspešen manager razume, da bo lahko nanje uspešno vplival in jih obvladoval. Izkušnje kažejo, da so prav med uporniki zelo pogosto ustvarjalni, zavzeti ljudje (Tavčar 2001, 234–235).

2.7 Podporni procesi v projektu

2.7.1 Nabavljanje – angažiranje sredstev (materialnih in nematerialnih)

Nabavljanje pomeni nabavo ljudi, sredstev, strojne opreme, priskrba denarja za financiranje zunanjih sodelavcev na projektu ipd. V nadaljevanju je treba sredstva planirati in uskladiti s predvidenimi aktivnostmi na projektu (plan nalog). Upoštevati je treba vire, obseg in razpoložljivost sredstev, predvideti morebitne postopke za izbiro novih dobaviteljev (javni razpis ipd.) ter skrajne dobavne roke glede na predviden zaključek planiranih projektnih aktivnosti. Plan nabave in plan izvedbe projektnih nalog morata biti med seboj usklajena, sporočanje morebitnih zakasnitev je nujno za nadaljnje usklajevanje aktivnosti na obeh področjih (pravočasna nabava za realizirane projektne aktivnosti).

Pri nabavi sredstev za realizacijo projektnih aktivnosti je treba upoštevati, da so stroški financiranja projekta manjši, če se aktivnosti začnejo čim pozneje (Solina in Križaj 1991, 80). Ne smemo pa pozabiti na morebitne zakasnitve, ki so lahko posledica vpliva zunanjih ali notranjih nevarnosti in pretenj oz. nepredvidenih motenj. Metoda kritične poti predvideva čas skrajšanja projekta z uporabo naslednje formule: izjemna cena–normalna cena/normalen čas–izjemen čas. Dobljene izide vstavimo v tabelo in se na podlagi tega odločimo za kritično pot oz. za skrajšanje časa trajanja projekta. Metoda kritične poti ne razlikuje med vrstami stroškov, zato gre pri tem le za grobo oceno in poenostavitev.

2.7.2 Financiranje – angažiranje sredstev

Izhodišče za planiranje stroškov so potrebne urne vrednosti, ki so predvidene za izvedbo posameznih aktivnosti projekta, in planirani stroški za eno uro posamezne vrste

dela (Solina in Križaj 1991, 77). Neposredne stroške planiramo posebej, le če ti niso vključeni v stroških ene ure posamezne vrste dela. Če so stroški razdeljeni na režijske in neposredne, moramo tudi te planirati posebej.

Planiranje stroškov posameznih aktivnostih projekta nam poleg spremljanja stroškov po zaključeni aktivnosti omogoča spremljanje tudi po posameznih dogodkih. Dejansko realizirane ure za izvedbo neke naloge pomnožimo z njihovo ceno in tako izračunamo dejansko nastale stroške. Na ta način lahko hitro ugotovimo morebitna razhajanja med planom stroškov in njihovo realizacijo.

2.7.3 Kakovost – načini zasnove in obvladovanja

Kakovost poslovanja razumemo kot uspeh (učinkovitost in uspešnost) in ugled (urejenost in uglednost) (Kralj 2003, 211).

Kakovost je ključna zadeva, na katero lahko vplivamo, in predstavlja konkurenčno prednost podjetja. V NPO gre predvsem za optimalno gospodarjenje z državnim denarjem in zagotavljanje ugleda v zunanjem okolju.

Odgovornost za uspešnost je predvsem naloga upravljavcev (cilj je donosnost, povečanje premoženja). Management je upravljavcem in tudi drugim udeležencem (npr. zahteve trga, konkurenčnost itn.) odgovoren za učinkovito doseganje zastavljenih ciljev. Merila kakovosti poslovanja pa postavljajo glede na zastavljene cilje in želene izide (Kralj 2003, 211).

Manager projekta je odgovoren za zagotavljanje kakovosti izvajanja projekta. Management kakovosti projekta ima enako prioriteto kot management stroškov in čas aktivnosti projekta. Kontrola kakovosti pa je lahko v pristojnosti sektorja za kontroling v organizaciji ali pa posebnega managerja, ki je zadolžen za kontrolo kakovosti.

Doseganje ciljev projekta, ki so zapisani v zagonskem elaboratu in so v skladu s smotri in vizijo organizacije, je merilo za izvajanje kakovosti projekta, plan pa vsebuje kontrolne točke in je dobra osnova za izvajanje kontrole, saj je vodja projekta dolžan poročati o napredovanju projektnih nalog ter opozoriti na morebitna odstopanja.

Za TQM je treba vzpostaviti kontrolni sistem in določiti standarde uspešnosti, kontrolne točke, primerjati izide s standardi uspešnosti ter izvajati popravne dejavnosti za odpravljanje odstopanj. Revidiranje je najzahtevnejša oblika kontrole, ki obsega pregledovanje procesov in stanj zaradi presojanja njihove pravilnosti z vidika resničnosti, poštenosti, realnosti in objektivnosti. Revidiranje lahko organizaciji prinese neke koristi, saj pozitivno revizijsko poročilo o managementu projekta poveča ugled organizacije v zunanjem družbenem in poslovnem okolju (Tavčar 2000, 260).

TQM zahteva od izvajalcev nalog in uporabnikov visoko stopnjo vključevanja ter prizadevanja za uresničevanje zastavljenih ciljev projekta. TQM vključuje zagotavljanje kakovosti in kontrolo kakovosti ter zajema vse procese in tudi vse udeležence (Graham in Englund 2004, 87–117).

2.7.4 Načrtovanje – planiranje projektnih aktivnosti (WBS in SOW)

V procesu planiranja je na podlagi predvidenih ciljev treba planirati izvedbo projekta. Pri tem gre za planiranje posameznih aktivnosti in nato določanje njihovih medsebojnih soodvisnosti, da dobimo tehnologijo izvedbe projekta, kar najlažje storimo s tehniko mrežnega planiranja ob uporabi programskega orodja. Prvi korak pri tem je *retrogradna členitev projekta (WBS)*. Do končnega cilja (KC) pridemo na podlagi vmesnih oz. delnih ciljev (npr. C₁, C₂, C₃ itn.). Prvi korak v procesu planiranja po določitvi vhodne strategije projekta je prav določanje ciljev in njihovo povezovanje v *strukturo ciljev*. Za doseganje vmesnih ciljev je treba določiti *delovne pakete*, ki jih tudi ustrezno poimenujemo. Za vsak delovni paket določimo *aktivnosti*, ki jih vpišemo v plan in ki so potrebne za doseg cilja. Če se izkaže, da bodo nekatere aktivnosti pogojevale izvajanje drugih aktivnosti, jo je umestno vnesti le v en delovni paket, nadaljnje aktivnosti pa tudi v drugih paketih *vezati* na zaključek njene izvedbe. Tudi zagon projekta lahko opredelimo kot delni cilj in z metodo WBS določimo potrebne naloge ter aktivnosti. WBS je primerna predvsem za determinirane projekte, kjer je velika verjetnost, da bodo cilji tudi doseženi, saj gre za visoko stopnjo konkretizacije (Hauc 2002, 201–219).

Tak način planiranja omogoča tudi določanje *kritične poti* (najkrajša možna pot za doseg določenega cilja) na podlagi medsebojnih soodvisnosti nekih aktivnosti iz plana. WBS je podlaga za pripravo gantograma, kjer so prikazani delovni paketi (naloge) z aktivnostmi in kjer so določeni že ustrezni kadrovske viri, roki za njihovo izvajanje ter soodvisnosti med posameznimi aktivnostmi (Graham in Englund 2004, 172–175).

Za izvedbo posameznih aktivnosti (*Statement of Work – SOW*) lahko predvidimo tudi okvirna potrebna denarna sredstva oz. stroške za njihovo izvedbo.

V pomoč pri sočasnem obvladovanju stroškov, časa, specifikacije in tveganja so grafično-matematične metode (npr. CPM, PERT, gantogram, kumulativni diagram, drevesa odpovedi ipd.), ki so večinoma ustrezno podprte s programskimi orodji, ki olajšajo ta vidik planiranja (npr. MS Project, Primavera itn.).

2.7.5 Kadri – sodelavci pri projektu, projektni tim

Za sestavo in razvoj uspešnega tima sta pomembni predvsem dve sestavini: ustrezna izbira članov in usposabljanje tima. Pomembna je tudi medtimska razsežnost, posebej v organizacijah, kjer hkrati (vzporedno) izvajajo več soodvisnih projektov. Dobro sodelovanje omogoča pridobivanje novih izkušenj in hitrejšo napredovanje pri izvedbi nalog iz planov. V sodobnem času dajemo timske delu poudarek predvsem zaradi večje povezljivosti, decentralizacije, prožnosti, lažjega dostopa do informacij, večjega nadzora, spodbujanja participativnosti in ustvarjalnosti, prenosa izkušenj, sodelovanja, boljšega medsebojnega komuniciranja ter večjega zadovoljstva vseh udeležencev, kar so pogoji za povečanje uspešnosti (Možina s sod. 2002, 559–570).

V gradivu Projektne šola ZZZS (IPM 2004, 17) je zapisano, da je treba pri sestavi med drugim upoštevati tudi:

- razpoložljivost kadrovskih virov, saj nam izbira najboljših sodelavcev prav nič ne pomaga, če bodo ti zasedeni z drugimi nalogami ravno v času, ko je predvideno njihov sodelovanje v projektu,
- strokovno usposobljenost sodelavcev glede na vsebino nalog v projektu,
- sposobnost in pripravljenost za delo v skupini,
- kooperativnost, prilagodljivost, odgovornost itn.

Vodenje tima je zelo zahtevna naloga, zato bo delo v timu veliko uspešnejše, če bo med vodjem in člani tima vladalo spoštovanje, simpatija in priznavanje razlik. Primeren vodja tima je tisti, ki bo znal sodelavcem ustrezno predstaviti njihove naloge, jih ustrezno motivirati, ustvariti ustrezno vzdušje v organizaciji ter razreševati morebitne konflikte (npr. z glasovanjem, pogovori, odstopanjem od prvotnih zahtev, iskanjem poti do obojestranskih koristi) (Solina in Križaj 1991, 156–157).

Projektni tim od vodje pričakuje, da bo s svojimi zamislimi prispeval k razreševanju problemov, odločal in vodil tim, poskrbel za dobro organizacijsko vzdušje, tudi neformalno sodeloval s člani tima, stimuliral delo v timu, olajšal pridobivanje novih članov, zmanjševal in razreševal spore, branil tim pred zunanjimi pritiski (npr. političnimi, družbenimi, finančnimi ipd.), se upiral spremembam, predstavljal tim navzven in poskrbel za predstavitev vršnemu managementu (Kerzner 2002, 460).

Izbiranje in razvoj managerjev projekta naj bo sestavni del razvoja kadrov in karier v organizaciji (Markič 2004, 49).

Vprašanje je, kako izbrati ustrezne sodelavce pri projektu v organizaciji, saj je število razpoložljivih sodelavcev za delo v PS praviloma omejeno, najsposobnejši sodelavci pa so običajno že preveč obremenjeni z drugimi nalogami. Zelo pomembno je, da si že pred začetkom izvedbe projekta poskušamo zagotoviti zelene sodelavce. Najobičajnejše metode za pridobivanje zelenih sodelavcev so: metoda neformalnega pridobivanja, neposredno javljanje kadrov, stiki z izobraževalnimi ustanovami, javnimi službami za zaposlovanje, zasebnimi agencijami za zaposlovanje, objave na vidnih mestih in oglasi v javnih medijih (Možina s sod. 2002, 141).

Zavedati se moramo, da so strokovni, usposobljeni in motivirani sodelavci v PS, ki »veslajo v isto smer« eden ključnih dejavnikov uspeha projekta.

2.7.6 Usklajevanje z drugimi – koordinacija z drugimi projekti

Projekte, s katerimi se bodo izvajale strategije organizacije, je treba med seboj povezati v skladen plan, ki ga označujemo *strateški plan projekta*, o katerem lahko podrobno govorimo v NPO. Projekti so med seboj logično in časovno povezani, kar izhaja tudi iz potreb po doseganju strateških ciljev (Hauc 2002, 136–137).

Nekateri projekti si sledijo v logičnem zaporedju, nekateri se lahko izvajajo hkrati/sočasno, drugi so soodvisni od izidov nekega projekta in je potrebno usklajeno doseganje skupnih mejnikov za doseganje želenih ciljev. SRP združuje vse projekte organizacije po naslednjih načelih:

- načelu logične povezanosti projektov (najprej se izvedejo interno primarni projekti, ki s svojimi izidi pogojujejo začetek ali končanje drugih projektov),
- načelu časovnih prioritet; govorimo o časovno izvedbeni strategiji (izvede se rokovno razvrščanje projektov glede na prioriteto izvajanja in potrebo po doseganju strateških ciljev),
- načelu optimizacije izvajalskih možnosti (upoštevati je treba omejene izvajalske zmožnosti, in če notranje zmožnosti ne zadoščajo, je treba zagotoviti projektni izvajalski *outsourcing*) (Hauc 2002, 137–141).

Naloga kontrolinga je, da spremlja realizacijo projektnih planov, se odziva na spremembe in morebitne zakasnitve ter poskrbi za medprojektno usklajevanje soodvisnih projektov.

2.7.7 Tveganje – sistemski pristop k ugotavljanju in obvladovanju tveganja

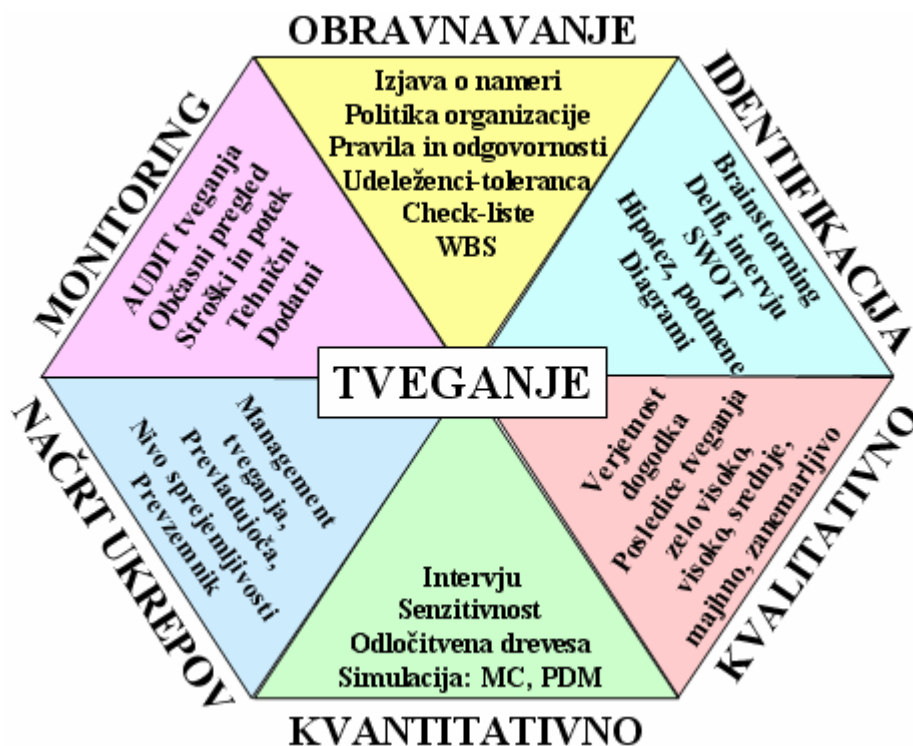
Že v zagonskem elaboratu projekta je treba opredeliti morebitna tveganja, vplivne dejavnike, napovedati morebitne motnje v izvajanju projekta in opredeliti načine za njihovo razreševanje. Če morebitna tveganja predvidimo, se jim včasih lahko tudi izognemo.

Za obvladovanje tveganj je zelo pomembna pravočasna identifikacija tveganja, pri čemer lahko uporabimo lastne in tuje izkušnje iz preteklih projektov, informacije o dogajanju in napovedanih spremembah v okolju (notranjem in zunanjem), dokumentacijo o nastalih tveganjih položajih ter informacije o predvidenih spremembah v organizaciji, ki lahko vplivajo na nastanek tveganjih položajev med izvajanjem projekta ali po njegovem končanju in implementaciji izidov. Ključnega pomena je čim prej odkrivanje nastalega tveganja, opredelitev njegovega obsega in morebitnega vpliva ter takojšnje učinkovito ukrepanje (Kerzner 2002, 867–898).

Za obvladovanje tveganja je nujno izvajanje preventivnih ukrepov, kot so:

- preučevanje težav in zbiranje vseh informacij, ki so na voljo,
- zagotoviti dobro pretočnost informacij,
- organizirati ustrezne skupine za razreševanje težav,
- pripraviti akcijske načrte, v katerih bodo sodelovali ključni sodelavci,
- priskrbeti povratne informacije iz okolja o uspešnosti realizacije plana (Kerzner 2002, 399).

Slika 2.9 Sistemski pristop k obvladovanju tveganja



Vir: Markič 2004, 75.

2.8 Posebnosti managementa informacijsko-komunikacijskih projektov v neprofitni organizaciji

V NPO projekt izhaja iz strategije organizacije, njegov naročnik ni kupec.

V neprofitni organizaciji se večinoma srečujemo s projekti, ki imajo posredne ekonomske učinke. To so projekti, ki ne zagotavljajo neposrednega vračila investiranih sredstev, zagotavljajo pa posredne ekonomske in druge učinke za NPO, zato je treba organizirati kontrolo učinkov, dokler niso ti učinki doseženi (Hauc 2002, 98–99). Gre za doseganje končnih ciljev in uresničevanje smotrov iz strategije NPO na podlagi uresničevanja posameznih namenskih ter objektnih ciljev za neko poslovno področje oz. projekt. Za konec projekta lahko naročnik ali manager določi doseganje objektnih ciljev. Če projekt zamuja, se podaljša doseganje planiranih učinkov, saj večinoma ni neposrednih ekonomskih posledic kot pri projektih z neposrednimi ekonomskimi učinki.

V sodobnem poslovanju so informacijske razrešitve vse pomembnejša podpora poslovnim procesom, pri čemer poslovne procese tako optimizirajo, da jih brez informacijskih razrešitev ni več mogoče izvajati. Informacijske razrešitve vključujejo tudi precejšen del poslovnih kontrol, zato je njihova vsebina zelo pomembna za poslovanje, njihovo uvajanje pa pogojuje tudi organizacijske spremembe oz.

spremembe poslovnih procesov, s čimer se bomo podrobneje ukvarjali v naslednjem poglavju.

Pomembno je, da se manager zaveda pomembnosti razvoja IK sistemov, ki so precej preprosti za vzdrževanje ter čim bolj prilagodljivi zaradi prodaje, nadaljnega razvoja in širjenja kapacitet (Turban, McLean in J. Wetherbe 2004, 181).

3 MANAGEMENT PROJEKTOV V IZBRANI ORGANIZACIJI

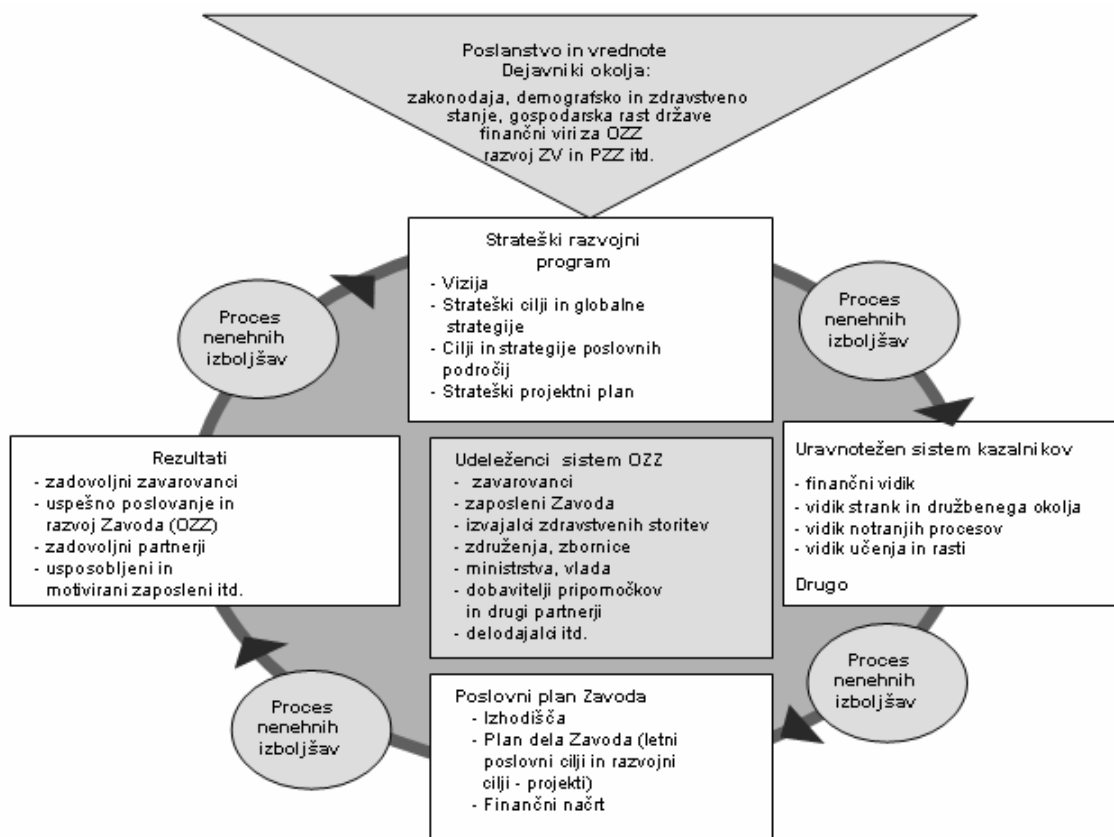
3.1 Skladnost projektov s strateškim razvojnim program organizacije

Strategija pomeni delati prave stvari danes za organizacijo jutri (Hauc, Kovač in Semolič 1993, 230), zato so leta 1998 na ZZZS z zunanjimi strokovnjaki izdelali prvi strateški razvojni program zdravstvenega zavarovanja v republiki Sloveniji. Leta 2002 so pri prenovi SRP tako ali drugače sodelovali skoraj vsi sodelavci ZZZS.

Strategijo je treba določiti, a to je le 10 % opravljenega dela, treba jo je tudi izvesti, kar je preostanek dela. Med strategijo in doseganjem strategije so projekti, ki zahtevajo svoj čas (Hauc, Kovač in Semolič 1993, 230). V ZZZS se tega zavedajo, zato so strateški management razvijali prav iz potrebe po uspešnem oblikovanju ter uresničevanju SRP.

Že v prvem SRP iz leta 1998 je bilo določeno, da bodo smotre in cilje posameznih poslovnih področij dosegali/uresničevali s projekti (Projektna skupina ZZZS 1998, 13). Zato so na ZZZS začeli razvijati management projektov.

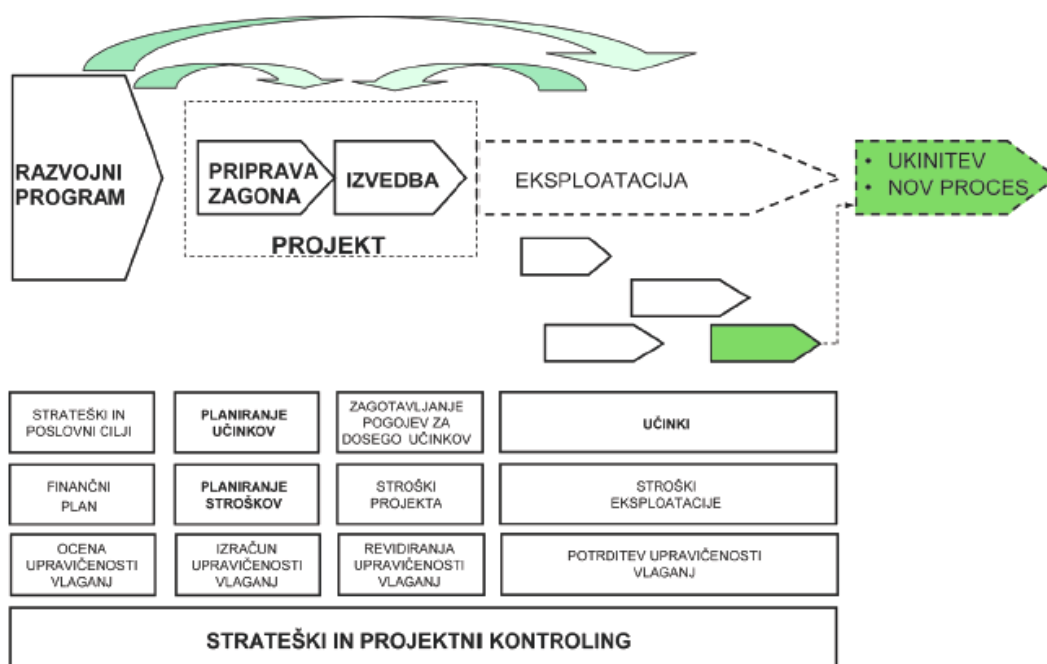
Slika 3.1 Strateški managerski proces na ZZZS



Vir: Metodološki priročnik 2005, 6.

Uporaba in razvoj managementa projektov, ki je učinkovitost že dokazal v praksi, je danes na ZZZS v eksponencialni rasti. Vedno bolj se uveljavlja spoznanje, da je za uspešno načrtovanje, nadzor in predvsem izvajanje strategij potrebna integracija strateškega ter projektnega managementa v projektno organiziran strateški management. Na ZZZS se zavedajo, da ima manj razviti veliko priložnost, da postane razvit, razviti pa veliko težavo, da ostane razvit med že razvitimi (Hauc, Kovač in Semolič 1993, 229).

Slika 3.2 Uresničevanje SRP na ZZZS s projekti



Vir: Zeleni občasnik ZZZS 2/2005, 6.

Management projektov zahteva tudi management sprememb, kjer pa se nujno srečamo z odporom (Žurga 2004, 23). Spreminjanje navad in mišljenja se začne najprej pri vršnem managementu (Hauc, Kovač in Semolič 1993, 229), nato pa na vseh drugih podrejenih ravneh, zato na ZZZS organizirajo stalna izobraževanja in posvete.

Na ZZZS so s projektom prenove managerskega sistema leta 2002 vpeljali uravnotežen sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja. Prednost takega managerskega sistema naj bi bila v tem, da neposredno spodbuja ustvarjanje dodane vrednosti in preko strateških ciljev, strategije in uravnoteženega sistema kazalnikov omogoča neposredno povezavo med strateškim ter letnim (izvedbenim) planiranjem (Projektni forum 2002, 235).

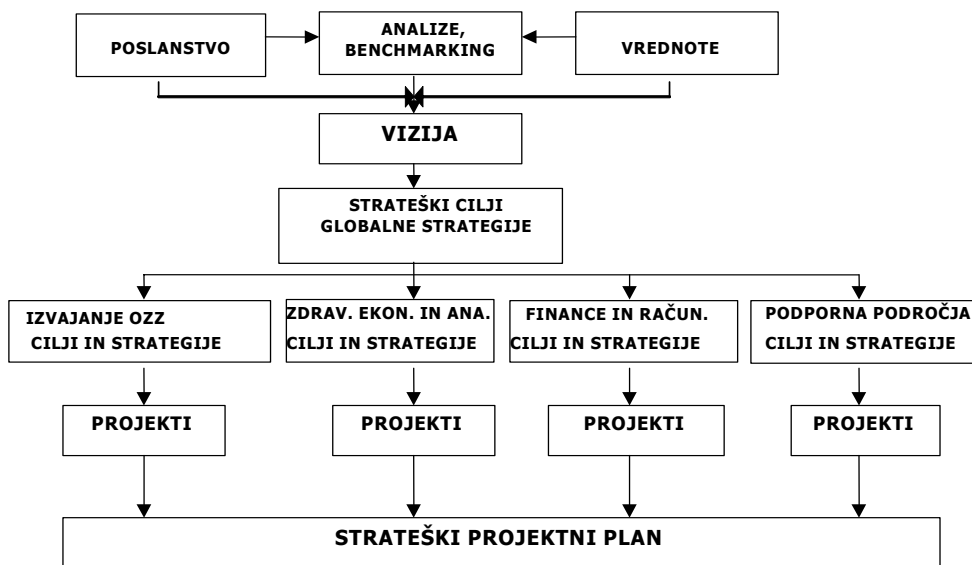
3.2 Snovanje ciljev in smotrov projektov v neprofitni organizaciji

Poslanstvo in vrednote ter strateški cilji in globalne strategije ZZZS so zapisane v SRP ZZZS (2002, 49). Pristop za uresničevanje strateških ciljev in globalnih strategij je podrobneje razčlenjen s cilji in strategijami poslovnih področij ter sektorjev ZZZS.

V SRP je vključen tudi strateški projektni plan. Plane posameznih projektov izvajajo v okviru letnega projektnega plana, ki je sestavni del letnega poslovnega plana ZZZS. V Poslovniku o projektnem vodenju (ZZZS 2003, 2–5) so določene pristojnosti in odgovornosti udeležencev projektne organiziranosti in proces projektnega dela na ZZZS.

Projekti so razvrščeni v poslovni plan v skladu z načrtovanimi razvojnimi in poslovnimi prioritetami SRP ZZZS (2002, 81–82) oz. novonastalimi prioritetami, kot je prikazano na slika 3.3. Letos bo ponovno prenovljen tudi SRP zavoda, ki vključuje strateški projektni plan.

Slika 3.3 Proces strateškega načrtovanja na ZZZS



Vir: Strateški razvojni program ZZZS 2002, 8.

Združeni so v strateškem projektnem planu (29 projektov; terminsko do 1. 2007) v potrebni logični medsebojni soodvisnosti in po načelu časovnih prioritet v skladu z izhodiščno prioriteto, ki izhaja iz potreb v razvoju zdravstvenega varstva in zdravstvenega zavarovanja (glede na potrebne roke doseganja ciljev, primarnost posameznih projektov kot pogoj za izvajanje drugih projektov ipd.). Te prioritete se lahko spremenijo (npr. glede na spremembe zakonodaje, spremembe v poslovnem okolju ipd.).

Strateški projektni plan (Košir, Pustatičnik in ostali 2002, 81–82) je izhodišče za oblikovanje celotnega projektnega sistema za naročnike, managerje projekta in izvajalce ter za vzpostavitev vseh dogovorov v celovitem sistemu zdravstvenega zavarovanja (partnerji v sistemu zdravstvenega varstva in zdravstvenega zavarovanja), saj zajema ugotavljanje razpoložljivih človeških in drugih virov za izvajanje projektov, odločitve o vključevanju zunanjih izvajalcev in partnerjev v sistem zdravstvenega varstva in zdravstvenega zavarovanja (eksterni projekti), ugotovitve o možnostih financiranja in analizo možnosti vključevanja vseh izidov projektov v redno poslovanje ZZZS.

Glede na realizirane projekte iz tekočega leta, dejansko stanje projektov v izgradnji ter še nerealizirane projekte iz SRP in vplive družbenega okolja (morebitna potreba po novih projektih) vsako leto izdelajo tudi nov projektni plan, ki je vključen v poslovni plan zavoda, kot predvideva tudi Rozman (1999, 6). Projektni management je zadolžen za pripravo zagona in samo vodenje izvajanja projektov v skladu s postavljenimi vhodno strategijo (IPM 2004, 1–11).

3.3 Organiziranost projekta in projektnega tima

Projekti so vodeni centralno in jih vodi sektor za kontroling. Vsak projekt ima svojega managerja, vsebinskega, lahko tudi informacijskega vodjo in/ali namestnika ter člane tima. V projektno delo so vključeni ljudje z različnih področij in organizacijskih enot.

Delavci, ki so člani timov, so za opravljanje rednih nalog neposredno odgovorni funkcijskim vodjem, za izvrševanje projektnih nalog pa so odgovorni neposredno pristojnemu projektnemu vodji, managerju, vodji sektorja za kontroling in generalnemu direktorju ZZZS (naročnik).

Projektno delo v ZZZS poteka v skladu z naslednjo projektno organiziranostjo:

- manager SRP – generalni direktor,
- projektni svet (pri eksternih projektih),
- managerji posameznih projektov (npr. generalni direktor, direktorji področij in sektorjev oz. drugi vodstveni sodelavci ZZZS),
- vodstvo sektorja za kontroling,
- vodje projektov z namestniki in informacijski vodje projektov,
- člani projektnih skupin, strokovni sodelavci in drugi izvajalci projektnih nalog.

Projektno delo v ZZZS je del rednega dela organizacijskih enot ZZZS. Vodstvo vsake posamezne organizacijske enote naj bi projektne aktivnosti vključilo v njihove letne plane in tudi zagotavljajo njihovo izvajanje. Projektna skupina deluje kot začasna organizacijska enota in ima za čas trajanja samostojno organizacijsko stroškovno šifro.

Delavec je lahko za čas trajanja projekta razporejen:

1. na delovno mesto vodje oz. člana projektne skupine (delo opravlja kot redno nalogo v okviru rednega delovnega časa, tj. stoddotna razporeditev v projekt),
2. na projekt kot vodja ali član projektne skupine, pri čemer projektne aktivnosti opravlja poleg svojega rednega dela,
3. mogoča je tudi vključitev zunanjih sodelavcev v izvajanje projekta.

Taka matrična organiziranost je zelo kompleksna in lahko uspešno deluje le v stabilnih, dobro organiziranih, informacijsko podprtih, preglednih sistemih. Največji izziv je zagotavljanje stabilnosti sistema ob stalnih spremembah zunanjega in notranjega poslovnega okolja.

Organiziranost projektnega tima je določena že v zagonskem elaboratu projekta in vključuje komunikacijsko shemo projekta ter matriko sposobnosti in odgovornosti, ki jo prikazuje Tabela 3.1.

Tabela 3.1 Matrika sposobnosti in odgovornosti

PROJEKT	KRATICA	OZNAKA (MS Project):				
AKTIVNOST	Organizacija					
	Manager projekta	Vodja projekta	Informatiki	Člani PS za vseb. del	Občasni sodelavci	DURS

LEGENDA:

Op – odloči poslovno/Os – odloča stalno

I – izvedba/Id – izvedba delna/Ik – koordinacija izvedbe

S – sodelovanje/Si – informiranje/Sd – zagotovitev podatkov/Ss – svetovanje

Vir: Metodološki priročnik ZZZS 2005, 74.

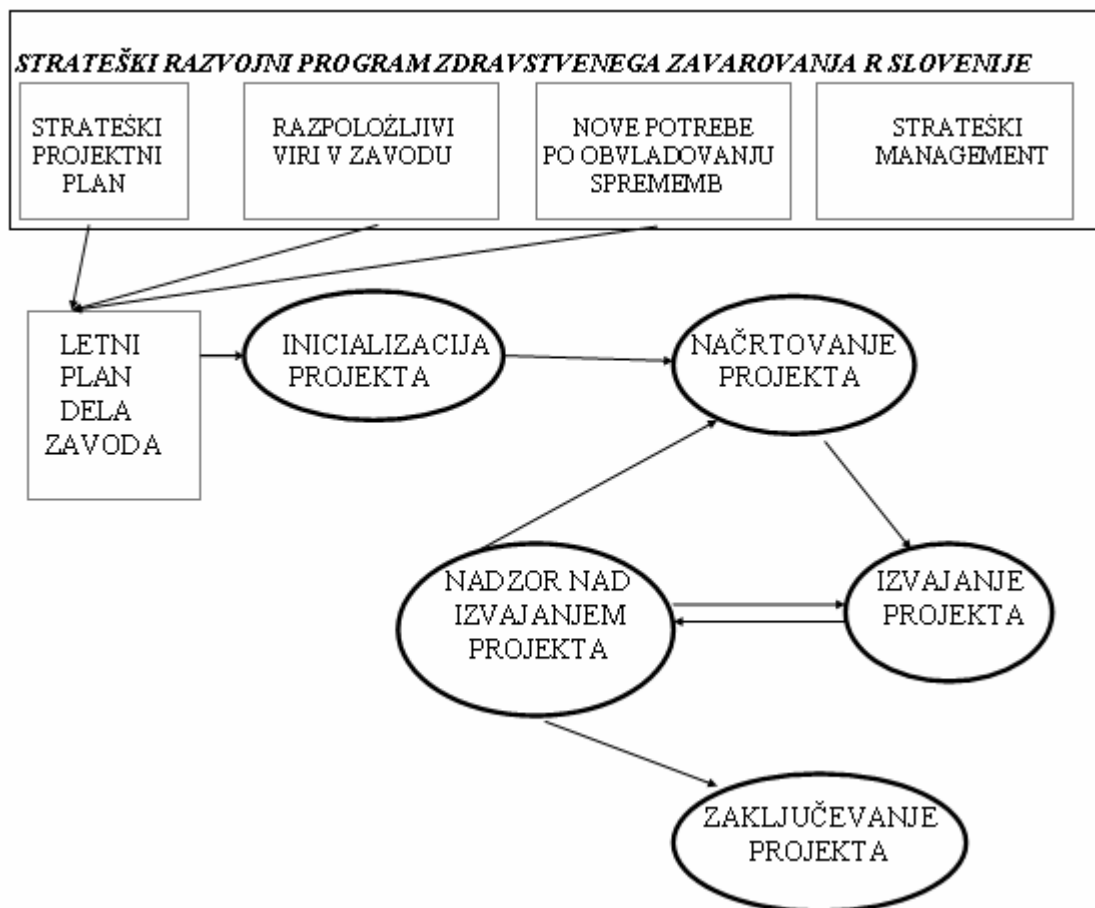
3.4 Management projektov v obravnavani neprofitni organizaciji

Model MP v ZZZS (Metodološki priročnik 2005, 17–18) je dinamičen in razčlenjen v naslednjih pet procesov:

1. *iniciacija projekta* – določitev datuma začetka projekta,
2. *načrtovanje projekta* – izdelava zagonskega elaborata projekta,
3. *izvajanje projekta* – potrebna je koordinacija ljudi in drugih virov za uresničitev načrta,
4. *nadzor nad izvajanjem projekta* – zagotavljanje uresničevanja ciljev projekta z ugotavljanjem napredovanja projekta in ukrepanje, če je to treba,
5. *zaključevanje projekta* – uraden zaključek projekta in formalna predaja oz. prevzem izidov v uporabo in vzdrževanje.

Vsi opisani procesi so med seboj povezani in predstavljajo dinamičen model managementa projektov v ZZS, kot je prikazano na Slika 3.4.

Slika 3.4 Dinamični model managementa projektov na ZZS



Vir: Metodološki priročnik ZZS 2005, 19.

Izidi oz. izhodi enega procesa pogosto predstavljajo vhod za začetek drugega, kar nazorno kaže Slika 3.5.

Slika 3.5 Vhodni in izhodni elementi procesov v modelu MP v ZZZS

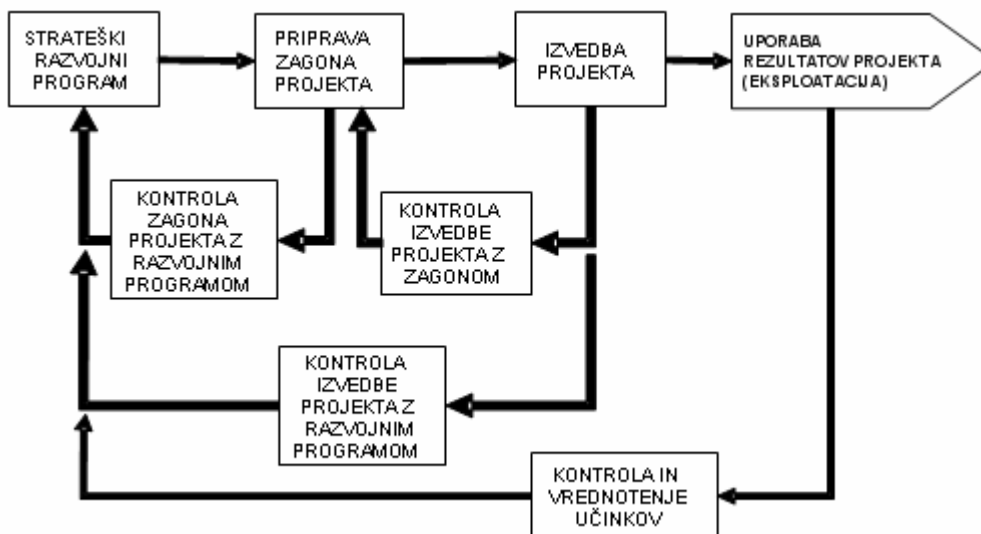
INICIALIZACIJA PROJEKTA	NAČRTOVANJE PROJEKTA	IZVAJANJE PROJEKTA	ZAKLJUČEK PROJEKTA
VHOD: <ul style="list-style-type: none"> – strat. razvojni program – str. proj. plan – zahteve okolja – potrebne spremembe 	VHOD: <ul style="list-style-type: none"> – razvojni program – prioriteta projekta – opredelitev zahtev projekta 	VHOD: <ul style="list-style-type: none"> – ZE projekta – delovni nalog 	VHOD: <ul style="list-style-type: none"> – objektivi cilji oz. izidi projekta
IZHOD: <ul style="list-style-type: none"> – letni projektni plan – prioriteta projekta – opredelitev zahtev projekta – določitev vodstva 	IZHOD: <ul style="list-style-type: none"> – ZE projekta – delovni nalog 	IZHOD: <ul style="list-style-type: none"> – doseženi objektivi cilji projekta oz. želeni izidi projekta 	IZHOD: <ul style="list-style-type: none"> – formalni zaključek projekta (sklep) – prevzem, vzdržev. (primopredajni zapisnik) – analiza izidov – učinki projekta
NADZORNI PROCES			
VHOD: <ul style="list-style-type: none"> – tedenska poročanja, – mesečna (obdobna) kontrolna poročila, – trimesečna poročila o opravljenem delu v projektih 			
IZHOD: <ul style="list-style-type: none"> – akcijsko ukrepanje, usmerjanje, – nagrajevanje izidov projektne delo 			

Vir: Metodološki priročnik ZZZS 2005, 20.

Faze procesa projekta

MP mora uspešno delovati v vseh fazah procesa projekta: od njegove strateške opredelitve, priprave zagona, odobritve zagona, izvajanja in nadzora nad izvajanjem, predaje projektnih izidov v redno poslovanje (in skrbništvo), zaključka projekta, zagona eksploatacije projektnih izidov, vzdrževanja oz. nadgradnje projektnih izidov in kontrole realiziranih učinkov projektnih izidov v rednem poslovanju.

Slika 3.6 Faze procesa projekta na ZZZS



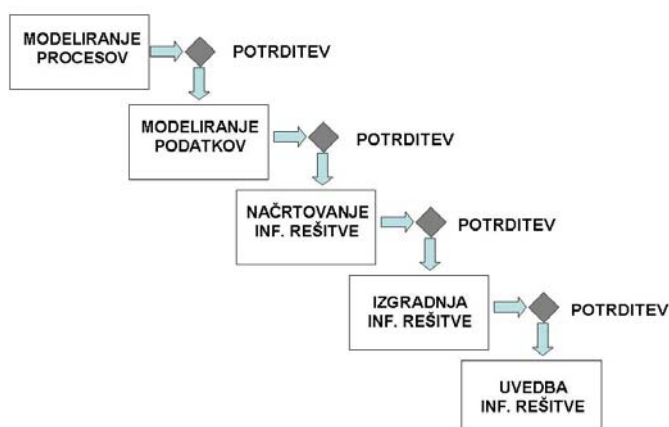
Vir: Zeleni občasnik ZZZS 2/2005, 5.

Management IKT-projektov na ZZZS

Projekti, ki so vezani na izgradnjo IKT-razrešitev (vključno s prenovo poslovnih procesov), so si po načinu izvedbe podobni, zato so na ZZZS izbrali standardne delovne pakete, ki so najpogostejši in v njihovi vsebini vključujejo prenovo poslovnih procesov in/oz. izgradnjo IKT-razrešitev.

Načrtovanje in razvoj IKT-razrešitev je naloga informatikov, vendar pa je pri tem nujno treba zagotoviti aktivno sodelovanje ključnih uporabnikov. To zajema tudi potrjevanje izidov posameznih faz izgradnje IKT-razrešitev, kar prikazuje Slika 3.7.

Slika 3.7 Ključne faze pri razvoju IKT-razrešitev na ZZZS



Vir: Metodološki priročnik ZZZS 2005, 50.

Vodja projekta, vodja informacijskega projekta in manager projekta se na podlagi elaborata in razgovora, ki ga vodi vodja informacijskega projekta, dogovorijo o obsegu projekta, postopnosti izgradnje, soodvisnosti z drugimi poslovnimi področji ter opredelijo kritične dejavnike uspeha. Dogovor dokumentira vodja informacijskega projekta, ki naredi načrt projekta, opredeli kadrovske potrebe, izdelava okvirni terminski plan in izpostavi vse kritične dejavnike uspeha.

Pri tem naj bi bile izvedene naslednje aktivnosti:

- imenovanje skupine za izvedbo informacijskega projekta,
- predaja – prevzem informacijskega projekta (in opredelitev kritičnih dejavnikov uspeha),
- izdelava plana projekta,
- izdelava projekta po standardni metodologiji IC v sodelovanju z uporabnikom.

Informatiki izdelujejo informacijske projekte po sodobni metodologiji, ki je zapisana v internih tehničnih standardih za izgradnjo IKT-razrešitev.

3.5 Revizija informacijskih projektov v neprofitni organizaciji

Sektor za notranje revidiranje se na predlog managerja projekta vključi v pripravo in izvajanje projekta, le ko gre za projekt:

- preнове organiziranosti ZZZS (z izrazito IKT-komponento oz. kjer je motnja v poslovanju lahko kritična v odnosu do odjemalcev),
- v katerem sodelujejo zunanji sodelavci idr.

3.6 Analiza managementa projektov

V tem poglavju bomo analizirali KKOPMI pri izgradnji dveh različnih informacijskih projektov v NPO, izdelali analizo SWOT (4P) managementa projektov na ZZZS in odgovorili na zastavljene hipoteze.

Projekt NADZORI

Namen projekta NADZORI je bil sistemsko in organizacijsko razdelati nadzor nad obračunavanjem storitev in izvajanjem pogodb z izvajalci zdravstvenih storitev ter zagotoviti ustrezno informacijsko podporo za izvajanje nadzora.

Projekt je bil razdeljen na dva dela, in sicer na neinformacijski in informacijski, zastavljen pa je bil fazno, saj je bilo področje nadzorov ZZZS pred začetkom projekta leta 1998 še novo, podvrženo zakonskim spremembam, v stalnem razmahu in so se nadzorni postopki na različnih OE med seboj razlikovali.

Projekt NADZORI je bil predviden že v prvem strateškem planu ZZZS iz leta 1998, ki je bil nato prenovljen leta 2002. Kljub temu da niso bili izpolnjeni vsi

predpogoji, navedeni v SRP, je ZZZS pristopil k izgradnji projekta, saj so bile potrebe po nadzoru nad izvajanjem pogodbenih obveznosti izvajalcev zdravstvenih storitev in nadzoru nad razporejenimi sredstvi zelo velike.

Načrtovanje projekta je potekalo v skladu z metodologijo ZZZS. Vodja projekta in njegov namestnik sva izdelala ZE, ki je vseboval cilje projekta, načine za njihovo doseganje, plan projekta s fazami, WBS in SOW (členitev nalog na posamezne aktivnosti), s trajanjem in razporeditvijo sodelavcev v posamezne aktivnosti, mejnike, analizo tveganj projekta, projektno organiziranost z analizo vplivnih dejavnikov, matriko kompetenc in odgovornosti ter planom dela po izvajalcih posameznih aktivnosti in plan kontrole izvajanja projekta. Okvirni *stroški projekta* niso bili določeni, saj metodologija za oceno stroškov projekta še ni bila uveljavljena, dodatne investicije pa niso bile potrebne.

Zagonski elaborat projekta je potrdil kolegij ZZZS in s tem odobril začetek izvajanja projekta.

V skladu s terminskim planom projekta je bila izdelana *analiza poslovnega področja* nadzori, pripravljen *enoten podatkovni model* nadzorov ZZZS in izdelana dokumentacija za uveljavitev novega organizacijskega modela nadzori.

Vodstvo projekta je v skladu z interno metodologijo pripravljalo mesečna poročila o realizaciji nalog iz TP, ki jih sta jih vodja ali namestnik predstavila na mesečnih kontrolnih sestankih pod okriljem sektorja za kontroling, ki je zadolžen za *kontroliranje* izvajanja projektov za vse projekte v ZZZS. V primerih zakasnitev ali novih spoznanj so bile pripravljene tudi podrobne obrazložitve in predlogi ukrepov, o katerih je nato odločal naročnik. Na kontrolnih sestankih je poleg informiranja potekalo tudi usklajevanje z drugimi področji in projekti. Mnogo informacij je bilo pridobljenih tudi na podlagi poslovnih poročil, člankov iz modrega Občasnika (glasilo) ZZZS, okrožnic in sprememb navodil za pogodbene izvajalce zdravstvenih storitev.

Koordiniranje in *informiranje* med člani projektne skupine sta na sestankih projektne skupine in po telefonu ter elektronski pošti uspešno izvajala vodja projekta in njegov namestnik, saj so bili člani PS in drugi udeleženci razporejeni po različnih lokacijah (npr. v Ljubljani, Novi Gorici itn.) in na različnih poslovnih področjih (npr. na področju za plan in analize, finance in računovodstvo, nadzor ipd.). Snovanje je potekalo na tedenskih sestankih projektne skupine v Ljubljani, kjer so bile članom razdeljene podrobnejše zadolžitve in roki za njihovo končanje. Informacijski vodja projekta je na mesečnih kontrolnih sestankih pod vodstvom takratne medprojektne koordinacije poročal o izidih. Na teh sestankih je potekalo tudi usklajevanje s soodvisnimi projekti v izvajanju. Usklajevanje z drugimi soodvisnimi področji in razreševanje sporov je večinoma izvajal vodja projekta oz. njegov namestnik.

Motiviranje je v glavnem potekalo z nagrajevanjem projektne dela, projekt pa je bil *organiziran* v skladu z metodologijo ZZZS.

V času izvajanja projekta je bila izvedena tudi *revizija*, ki je zajemala pregled dejavnosti nadzorov in projekta NADZORI ter je ocenila obstoj in delovanje notranjih kontrol na navedenih področjih. Kljub velikim časovnim obremenitvam zaradi nujnosti realizacije aktivnosti iz plana nalog projekta je bilo vzpostavljeno dobro sodelovanje z revizorji, priporočila revizije so se nanašala v glavnem na formalne pomanjkljivosti pri izvajanju projekta (npr. podpisovanje dokumentov ipd.) ter na izboljšanje časovnega planiranja z vključevanjem ključnih subjektov (ZZZS 2001, 1–4).

Kmalu po začetku projekta, ko so začeli z analizo, je postalo jasno, da bodo nastopile težave:

- Že v SRP je bilo predvideno, da je treba že pred začetkom projekta NADZORI izvesti prenovo finančnega poslovanja ZZZS z novo IKT-razrešitvijo (projekt FINPOS), ki bi vključevala tudi prenovljeno računalniško izmenjavo podatkov (RIP) specifikacij o opravljenih storitvah izvajalcev po zavarovani osebi, kar je podlaga za samodejno kontrolo pravilnosti evidentiranja glede na pripadajoče obračunske dokumente ter za izvajanje finančno-medicinskih nadzorov ZZZS, saj na podlagi teh dokumentov nadzorni zdravniki presojujejo o ustreznosti oz. morebitnih nepravilnostih pri izpolnjevanju obveznosti posameznega pogodbenega izvajalca. Ker v okviru projekta FINPOS ni bil realiziran RIP-specifikacij po zavarovani osebi, je bila ta naloga dodeljena projektu NADZORI, saj je ročni vnos podatkov specifikacij po zavarovani osebi za beleženje ugotovitev nadzora zelo zamudno opravilo.
- Predpogoj za začetek projekta NADZORI iz SRP in uvedbo RIP-specifikacij po zavarovani osebi je tudi vzpostavitev enotnih integriranih šifrantov enot za obračun (zdravstvene storitve, zdravila, medicinsko-tehnični pripomočki ipd.) in njihovega cenika, ki naj bi bil povezan tudi z IKT-razrešitvijo za sklepanje pogodb z izvajalci zdravstvenih storitev (pri čemer gre za razdeljevanje proračunskih sredstev za izvajanje zdravstvene dejavnosti). Enotni šifranti in cenik enot za obračun še vedno niso integrirani v zavodov informacijski sistem, RIP-specifikacij po zavarovani osebi pa še ni realiziran. To pomeni, da še vedno niso izpolnjeni pogoji za vzpostavitev samodejnih kontrol nad ustreznostjo zaračunavanja opravljenih storitev in izvajanje nadzora nad večjim delom izpolnjevanja pogodbenih obveznosti partnerjev.
- Področje nadzorov ZZZS se je šele oblikovalo, posamezne OE in nadzorniki so delovali precej neenotno, izkušnje s tega področja so sproti pridobivali, ni bilo ustrezne metodologije za izvajanje nadzorov ZZZS, vodja oddelka za nadzor je bil na ZZZS zaposlen na novo, vodstvo projekta pa z MP ni imelo izkušenj.

- Vodstvo ZZZS se je že pred začetkom izgradnje informacijskega dela projekta odločilo za ukinitvev obstoječe in uvedbo nove tehnologije JAVA za izdelavo uporabniškega vmesnika pri doma razvitih IKT-razrešitvah. IKT v ZZZS je namreč zasnovana na CS-tehnologiji z uporabo integralnih podatkovnih baz. V času, ko naj bi v projektu NADZORI začeli z izgradnjo IKT-razrešitve v skladu z internimi tehničnimi standardi, pa se je nova tehnologija na ZZZS šele testirala in nato začela uvajati leta 2001.
- Manager in nekateri člani projektne skupine, ki so bili zadolženi za definicije poslovnih procesov (vhodi/inputi za načrtovanje informacijske podpore) njihove aktivnosti zaradi preobremenjenosti z rednim delom niso mogli realizirati v zastavljenih rokih. To je vplivalo na kakovost in zakasnitve pri izvajanju nalog, saj so potrebovali hitre povratne informacije ter odločitve za napredovanje pri realizaciji planiranih aktivnosti, kar je negativno vplivalo na vzdušje v timu in zniževalo motiviranost drugih sodelavcev. Zaradi preseganja časovnih mejnikov (*milestones*) iz plana je bilo večkrat izvedeno tudi replaniranje aktivnosti.

Glavni cilji projekta, ki so bili doseženi

- Vsebinski del projekta je bil kljub preseganju prvotno zastavljenih rokov uspešno zaključen. Poglobljena je bila nadzorna funkcija ZZZS na področju izpolnjevanje pogodbenih obveznosti pri izvajalcih zdravstvenih storitev, saj so bile sistemsko in organizacijsko razdelane vse oblike nadzora ZZZS, poenoteni poslovni procesi na operativni ravni ter izhodni dokumenti nadzornega postopka, kar je bilo ustrezno predpisano tudi z novim organizacijskim navodilom za izvajanje nadzorov ZZZS.
- Na podlagi analize vplivnih dejavnikov in motenj je bil pripravljen predlog parcialne IKT-razrešitve, ki jo je naročnik potrdil. Pripravljena IKT-razrešitev zagotavlja podporo vodenju poenotениh nadzornih postopkov, beleženju izidov nadzora, izračunu finančnih posledic ugotovitev nadzora, izdelavi ustreznih dokumentov nadzornega postopka ter ustreznih poročil in analiz (npr. primerjava realizacije s planom, podatki za DIS, kazalniki uspešnosti ipd.).
- Poenoteni so bili tudi postopki naročanja dokumentacije pri izvajalcih zdravstvenih storitev in vsebina ter oblika papirnih specifikacij o opravljenih storitvah po zavarovani osebi. Ocenjujemo, da so s tem kar za 10 % skrajšali čas izvajanja posameznega nadzornega postopka.
- Uporabniki so bili z izidi parcialne IKT-razrešitve zadovoljni, saj so se bistveno skrajšali zamudni postopki beleženja ugotovitev nadzora, s pripravo izhodnih dokumentov nadzornega postopka, saj so v tej parcialni podpori zajeti vsi

poslovni procesi v zvezi z nadzori, od planiranja do določanja nadzornikov, izvedbe nadzora, beleženja ugotovitev, izdelave preračunov, izdaje sklepov o ukrepih nadzora ter izdelave poročil in analiz. Obstoječa IKT-razrešitev zagotavlja enotnost, vgrajene so nekatere samodejne kontrole na šifrante in logične kontrole nad podatki, postopki priprave dokumentov pa so optimizirani.

Cilji projekta, ki niso bili doseženi

- Poenotenje nadzora ZZZS z nadzorom, ki ga izvaja zdravniška zbornica oz. Ministrstvo RS za zdravstvo, tako da razvoj nadzorne dejavnosti ZZZS ne bo vsebinsko utesnjen in se bo v obojestranskem interesu mogoče dogovoriti za paritetno izmenjavo podatkov, ki jih dajejo nadzori.
- RIP na področju specifikacij k obračunskim dokumentom, ki jih izvajalci zdravstvenih storitev posredujejo ZZZS, ni bil uveden, zato ni mogla biti dosežena večja zanesljivost podatkov izvajalcev, ki so pomembni za dopolnjevanje obstoječih ali pripravo novih modelov financiranja zdravstvene dejavnosti in evidenc storitev. Na ZZZS nimajo podatkov o opravljeni storitvah po zavarovani osebi za vse pogodbe izvajalce. Nadzorne postopke zato še sedaj izvajajo le na podlagi vzorčenja in nad manjšim številom opravljenih storitev.
- Podatkovne strukture niso neposredno povezane z drugimi podatkovnimi bazami in informacijskimi rešitvami ZZZS.

Projekt REGRESI

Projekt REGRESI je bil v prenovljen SRP umeščen leta 2002. Leta 2003, ko se je vodstvo ZZZS odločilo za pristop k poenotenju izvajanja regresnih postopkov in izgradnjo ustrezne informacijske podpore, pa je bila odprta le razvojna naloga REGRESI.

ZZZS je imel v preteklih letih precej velik primanjkljaj sredstev, ki ga je nameraval delno pokriti tudi s pridobivanjem dodatnih sredstev zaradi uveljavljanja regresnih zahtevkov za škodo, nastalo zaradi poklicnih bolezni, poškodb pri delu, poškodb po tretji osebi in prometnih nesreč. S spremembo zakonodaje v začetku leta 2004 so bile vzpostavljene ugodnejše pravne podlage za pridobivanje dodatnih sredstev, saj je bil ZZZS po novem upravičen do povračila stroškov zdravljenja (regresov), tudi če ni šlo za poškodbe na podlagi velike malomarnosti.

ZZZS je na podlagi zakonskih sprememb od začetka leta 2004 naprej vsako leto z avtomobilskimi zavarovalnicami sklenil sporazum o pavšalnem povračilu škode za poškodbe po tretji osebi in zaradi prometne nesreče. Ta določa pavšalni letni znesek odškodnine, ki jo zavarovalnice vsako leto nakažejo ZZZS. ZZZS pa na podlagi sproti zbranih podatkov o stroških zdravljenja, ki so posledica prometnih nesreč, posreduje

obdobna poročila na zavarovalnice. To pomeni, da zavodu na tem področju ni treba zbrati vseh stroškov zdravljenja za posamezno poškodovano osebo in šele nato zahtevati povračila za celoten škodni dogodek, kot to velja za nesreče pri delu in poklicne bolezni, kar predstavlja velik prihranek časa in sredstev.

S 7. 4. 2006 je začel veljati Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o obveznih zavarovanjih v prometu (objavljen v Uradnem listu RS, št. 30, dne 23. 3. 2006). V zakonu je na novo opredeljeno plačilo vnaprejšnje pavšalne odškodnine za škodo, ki nastane zavodu zaradi smrti ali poškodb zavarovanih oseb v prometnih nesrečah. Pavšalna odškodnina, ki so jo zavarovalnice dolžne plačati zavodu, znaša 6,5 % od obračunane kosmate zavarovalne premije za obvezno avtomobilsko zavarovanje. Gre za nov, pomemben korak na področju regresnih zahtevkov, ki pomembno vpliva na obseg in stabilnost zagotavljanja finančnih virov za izvajanje obveznega zdravstvenega zavarovanja.

Za izdelavo IKT-razrešitve za povračilo škode za prometne nesreče je bila najprej odprta razvojna oz. projektna naloga (ne projekt) (Definicija projektne naloge regresni zahtevki 2003, 1-5), določeni so bili cilji, pripravljene okvirni *plan* in nosilci naslednjih nalog:

- zagotovitev policijskih zapisnikov v elektronski obliki,
- integracija policijskih zapisnikov in aplikacij pisarniškega poslovanja,
- razgovori z izvajalci in pregled postopkov evidentiranja poškodb po tretji osebi,
- prilagoditev programske opreme izvajalcev zdravstvenih storitev – širitev RIP-računov s prilogami k dokumentom obračuna zdravstvenih storitev za regresne zahtevke,
- razvoj aplikacije za vnos in uporabo podatkov prilog za FRO in PKO,
- izdelava internega organizacijskega navodila za vodenje regresnih postopkov,
- navodila za vzpostavljanje izvenbilančne evidence terjatev od refundiranih škod.

Postavljen je bil končni rok za uvedbo izidov IKT-razrešitve v produkcijo, ki je bil zelo kratek, saj na obstoječi način zavod ni mogel izpolniti obveznosti poročanja o škodi, ki so bile določene v sporazumu z zavarovalnicami.

Že kmalu po začetku izvajanja nalog se je izkazalo, da problematika uveljavljanja regresno-odškodninskih zahtevkov daleč presega okvire prvotno načrtane projektne naloge in da gre za zahteven projekt, ki je bil predviden že v SRP. Koordinator aktivnosti projektne naloge je o novih zahtevah in spoznanjih poročal naročniku, marca 2004 pa je bil odprt projekt REGRESI. ZE ni bil izdelan, saj se je zelo mudilo z realizacijo zastavljenih ciljev in uvedbo izidov IKT-razrešitve v produkcijo.

Planiranje nalog je potekalo po fazah, plani so bili izdelani za krajša obdobja glede na vnaprej natančno določene cilje, z vzporednim potekom aktivnosti nalog, saj sta v nekem obdobju na nalogi delali celo dve ločeni skupini informatikov. Ključne naloge so bile določene na podlagi novih potreb in spoznanj uporabnikov ter informatikov, ki si v skladu s potrebami sproti izmenjujejo informacije, kar prispeva k dobremu organizacijskemu vzdušju in hitrejšemu izvajanju načrtanih aktivnosti nalog.

Decembra leta 2004 je bil izdelan in potrjen tudi plan nalog za leto 2005 (ZZZS 2005, 31), ki zajema izdelavo informacijske podpore poslovnim procesom v zvezi z vodenjem regresnih postopkov po klasični metodi, kjer gre za zbiranje podatkov o nastali škodi, uveljavljanje regresnih zahtevkov za posamezno zavarovano osebo, druge naloge v zvezi z obstoječo aplikacijo in izdelavo podpore za RIP-prilog k obračunskim dokumentom izvajalcev zdravstvenih storitev na novih tehnologijah (XML in elektronska pošta).

Prva okvirna *organiziranost* projektne naloge je bila postavljena v naslednji sestavi:

- koordinator aktivnosti projektne naloge,
- koordinator informacijskih aktivnosti,
- sodelujoči z IKT-področja,
- sodelujoči s področja za zdravstveno analitiko in ekonomiko, FRO in PKO.

Ob odprtju projekta REGRESI je naročnik (generalni direktor) imenoval vodstvo in člane projektne tima. Imenovana sta bila managerja projekta (posebej za pravno-kadrovsko področje ter za področje financ in računovodstva), vodja projekta (ki je hkrati tudi direktor sektorja za kontroling), informacijski vodja projekta ter člani (vsebinski skrbniki za PKO- in FRO-področje ter informatiki).

Vsi člani projektne tima so že od začetka delali tudi pri projektne nalogi in so zelo zavzeto opravljali zastavljene naloge, saj so jim bili jasno predstavljeni cilji ter ekonomski učinki projekta. Izpostavljeni so bili stalnim pritiskom iz zunanjega in notranjega poslovnega okolja organizacije, naročnik pa je sproti (tedensko poročanje) budno spremljal napredovanje dela pri nalogah. Od odprtja projekta naprej so bili člani PS še bolj *motivirani* za sodelovanje, saj so na podlagi trimesečnih poročil o realiziranih nalogah upravičeni do nagrade za projektne delo.

Okvirni *stroški projektne naloge* niso bili določeni, sredstva niso bila posebej rezervirana, saj gre za uporabo internih človeških virov in uveljavljeno IT, zunanji sodelavci niso bili vključeni, zato dodatne investicije niso bile potrebne. Odprto je bilo le posebno stroškovno mesto, kjer se evidentirajo stroški potovanj, dnevnice in napitki.

Ves čas izvajanja projekta je bila zagotovljena neposredna *kontrola*, saj naročnik zahteva sprotne *informacije* o pridobljenih dodatnih sredstvih regresno-odškodninskih

zahtevkov. Vodja sektorja za kontroling je tudi vodja projekta REGRESI in o realizaciji TP neposredno poroča naročniku. Vsak mesec pristojni uporabniki pripravijo tudi poročila in analize iz aplikacije Regresi (iz baze podatkov), ki so podlaga za spremljanje stanja (o višini zbrane škode, posredovanih in plačanih regresnih zahtevkih ipd.) in odločanje glede REGRESOV.

Koordiniranje neinformacijskega dela projekta izvaja vodja projekta, koordiniranje nalog na IK-razrešitvi pa informacijski vodja projekta. Podatke za uveljavljanje regresnih zahtevkov že od začetka pridobivajo na podlagi uvedenega RIP-prilog k dokumentom obračuna zdravstvenih storitev, iz podatkovnih baz drugih projektov ZZZS (npr. podatke o izdanih zdravilih na recept, povračilih potnih stroškov, nadomestilih za fizične osebe ipd.) in na podlagi ročnega vnosa (npr. posmrtnin, pogrebnin in drugih denarnih povračil). Leta 2005 je bila kot izid projekta NADOM uvedena nova integralna informacijska podpora za področje nadomestil za začasno odsotnost z dela. Do takrat so uporabniki podatke nadomestil za pravne osebe vnašali neposredno v aplikacijo Regresi, po uvedbi izidov projekta NADOM pa so z vnosom prenehali brez obvestila in so naleteli na težave. Informatiki obeh projektov so se med seboj povezali in se dogovorili glede vsebine podatkov za prenos in načina uvedbe novosti. Leta 2007 bo uveden projekt POVRAČILA, ki predvideva uvedbo IKT-razrešitev za področje povračil za zdravljenje v tujini, pogrebne, posmrtnine in za druga povračila iz obveznega zdravstvenega zavarovanja. Na pobudo vodje projekta so se dogovorili za pristop k uvajanju novosti, saj se zavedajo nujnosti sodelovanja. V izvedbi je tudi prenova projekta AOR (avtomatska obdelava receptov), od koder se med podatke za Regrese polnijo tudi podatki o stroških za izdana zdravila na recept, vendar še niso bili informirani o morebitnih spremembah polnjenja podatkov v Regrese.

Sestanke PS organizirajo precej redko (približno vsaka dva meseca), saj med člani projektne tima poteka sprotno *informiranje* o aktualnih zadevah, razreševanju težav in opravljenih nalogah projekta. Člani tima so iz različnih območnih enot ZZZS (LJ, NG, MS, KP ipd.), zato se večinoma dogovarjajo po telefonu in elektronski pošti, pa tudi osebno in na sestankih PS, ki jih v skladu s potrebami običajno organizirajo v Ljubljani. Na mesečnih sestankih projektne koordinacije neposredno poroča vodja sektorja za kontroling, ki je hkrati tudi vodja projekta REGRESI.

Kontrola nad izvajanjem projekta je stalna. Poročanje o zbranih škodah in posredovanih zahtevkih za uveljavljanje povračila nastale škode ter o realiziranih IK-nalogah glede na plan se izvaja tudi na tedenskih kolegijih na Direkciji (poseben oddelek) v Ljubljani, kjer direktor sektorja za kontroling poroča o izidih. Uporabniki IKT-razrešitve so za delo na tem področju posebej nagrajani, tako da izide sproti dograjujejo tudi glede na predloge vsebinskih skrbnikov, ne le glede na naloge iz terminskega plana projekta. Predvidoma bo projekt zaključen konec leta 2006, ko bo

izdelan še modul za prenos terjatev za klasične regresne postopke v glavno knjigo ter prilagoditve v zvezi z uvedbo evra.

Lani jeseni je bila izvedena tudi *revizija* poslovanja finančne službe na eni od poslovnih enot ZZZS, ki je zajemala pregled zanesljivosti in popolnosti finančnih ter poslovnih podatkov in skladnosti z zakoni, predpisi ter pogodbami. Projekta REGRESI se je dotaknila le v točki zanesljivosti in točnosti podatkov za regresne zahtevke in predlagala vzpostavitev nekaterih dodatnih kontrol, ki so jih že vključili v IKT-razrešitev (ZZZS 2003, 32-40).

Ocena doseženih izidov

Že v prvi polovici lanskega leta so bile naloge iz prvotnega TP realizirane. Uporabniki so z informatiki pripravili definicije, izdelana in stestirana je bila prva tehnična informacijska razrešitev za prejem in čiščenje RIP prilog, po šolanju uporabnikov pa so informacijske razrešitve uvedli v produkcijo. Takoj potem so nadaljevali z razvojem aplikacije za zbiranje, vnos in uporabo podatkov o nastali škodi za vse vrste škode ter regresne zahtevke iz Sporazuma, saj je bil tak način uveljavljanja regresnih zahtevkom povsem nov. Letos v začetku marca so uspešno uvedli dopolnitve aplikacije Regresi za vodenje regresnih zahtevkov po klasični metodi, po sprejemu ZOZP maja letos pa še dopolnitve v zvezi s tem.

Do sedaj predvidene naloge so bile v glavnem realizirane in s tem tudi doseženi predvideni izidi – izdelava ustrezne informacijske podpore in prenova poslovnih procesov za pridobivanje dodatnih sredstev. Inicijacija projekta ni potekala po standardni metodologiji ZZZS, saj so bili roki za uvedbo izidov projekta v produkcijo zelo kratki. Posnetek stanja na področju uveljavljanja regresov iz sporazuma in ZOZP ni bil mogoč, saj je šlo za povsem nove poslovne procese, zato so uporabili metodo predvidevanja. Na podlagi izkušenj je bila izdelana tudi ustrezna podatkovna baza, ki je bila integrirana s podatkovnimi bazami drugih računalniških aplikacij in projektov. Podatkovni model so izdelali pozneje in ga tudi dopolnjujejo, saj je to sestavni del projektne dokumentacije po internih tehničnih standardih za izgradnjo informacijske podpore.

Na podlagi analize MP NADZORI in REGRESI smo pripravili analizo SWOT (4P) managementa projektov v izbrani NPO.

Tabela 3.2 Analiza SWOT (4P) managementa projektov v izbrani NPO

Notranje PREDNOSTI	Notranje SLABOSTI, POMANJKLJIVOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Projekti so razvrščeni v poslovni plan v skladu z načrtovanimi razvojnimi in poslovnimi prioritetami SRP ZZZS oz. novonastalimi prioritetami. • Pristojnosti in odgovornosti udeležencev projektne organiziranosti ter tudi proces projektne dela v ZZZS so določeni. • Uporaba metodologije pri načrtovanju in izgradnji projektov • Enotna kontrola, ki jo izvaja sektor za kontroling • Interno izobraževanje na področju managementa projektov 	<ul style="list-style-type: none"> • Spremljanje stroškov projektov še ni dovolj uveljavljeno. • Prezasedenost kadrov na rednih nalogah zaradi projektne matrične organiziranosti, dvojnost vodenja (nasprotje redne naloge in projektne naloge) • Organizacijska kultura, odgovornost članov ni na dovolj visoki ravni. • Deloma slaba pretočnost informacij • Premajhen vpliv vodij informacijskih delov projektov • Interna revizijska služba ne sodeluje pri pripravi ZE-projekta, niti pri izvedbi kontrolnih točk.
Zunanje PRILOŽNOSTI, IZZIVI	Zunanje NEVARNOSTI, PRETNJE
<ul style="list-style-type: none"> • Uvedba integralnega PMIS in s tem izboljšanje informiranosti v projektu in kontrole nad izvajanjem planiranih aktivnosti • Uvedba integralne IK-razrešitve za merjenje kakovosti • Uvedba doslednega stroškovnega planiranja in spremljanja realizacije projekta • Planiran razvoj, šolanje novih projektnih managerjev, mentorstvo, razvoj karier 	<ul style="list-style-type: none"> • Pogosto spreminjanje zakonodaje na področju obveznega zdravstvenega zavarovanja • Preveliko število projektov v izvajanju (leva roke ne ve, kaj dela desna) • Prepočasno prilagajanje na spremembe v okolju v primerih zakasnitev • Pomanjkanje sredstev za pristop k izgradnji novih projektov • Slabšanje medsebojnih odnosov in organizacijskega vzdušja

Vir: Avtorica.

3.7 Predlogi za izboljšave managementa projektov v izbrani NPO

Zasnovati, planirati, izdelati in kontrolirati je treba managerski informacijski sistem za projekte, saj bi s tem onemogočili slabo komuniciranje in z njim njegove posledice. Informacije naj bi bile zaposlenim v organizaciji dostopne kadar koli in kjer koli tako za osebno kot službeno rabo.

Za izboljšanje MP v ZZZS je ključnega pomena uvedba integralnega PMIS, saj bi s tem zagotovili boljšo pretočnost in transparentnost informacij med člani tima in drugimi udeleženci, boljši kontroling, pripravo usklajenega plana človeških virov in potrebnih sredstev za izvedbo projektov, neposredni vir informacij za kazalnike uspešnosti,

spremljanje realizacije projektnih aktivnosti, ki so pogoj za nadaljnje delo v drugih projektih, vzpostavljena pa bi bila tudi vir in baza znanja za učenje o MP.

Ko je predvidena izgradnja informacijske podpore pri projektu, naj informacijski vodja projekta sodeluje že pri pripravi zagonskega elaborata. Le tako lahko sodeluje pri snovanju ciljev, pripravi TP, analizi tveganj in vplivnih dejavnikov s svojega področja, ki jih drugi strokovnjaki ne poznajo.

Predlagamo, da se v proces izgradnje projekta aktivno vključi interna revizija, ki bo na kontrolnih točkah opozarjala na morebitna neskladja novih postopkov s predpisi. S tem bi se izognili dodatnim stroškom za odpravo morebitnih nepravilnosti.

Izboljšati je treba organizacijsko vzdušje in povečati odgovornost vseh članov projekta za izvedbo nalog v zastavljenih rokih. Menimo, da bo k temu zelo prispevalo tudi natančno spremljanje stroškov projekta, saj časovna zakasnitev praviloma povzroči tudi povečanje stroškov projekta, ki niso več v okviru plana. Funkcijski vodje bi morali sprejeti odgovornost za zagotavljanje razpoložljivosti njihovih podrejenih za čas, ko so zadolženi za izvedbo nekih projektnih aktivnosti.

Predlagamo avtomatizacijo zbiranja podatkov za kazalnike uspešnosti MP. Sistem kazalnikov uspešnosti je na ZZS že vzpostavljen in se tudi uspešno dograjuje v skladu s potrebami. Zbiranje podatkov poteka na zelo različne načine, npr. na podlagi poročil iz doma razvitih računalniških aplikacij, tujih računalniških razrešitev in ročno. Sistem zbiranja podatkov za kazalnike bi bilo treba poenotiti in podatke prenesti v integralni PMIS, saj bi s tem povečali tudi učinkovitost MP na zavodu.

Predlagamo, da se v organizacijo vpelje sistematičen način prenosa znanja za učenje iz primerov drugih, mentorstvo za nove managerje projektov za hitro in učinkovito prenašanje znanja v vse dele organizacije in sistematično reševanje težav ter preizkušanje novih pristopov. Usposabljanje naj poteka glede na dolgoročne, strateške cilje organizacije, izbiranje in razvoj managerjev projekta naj bo sestavni del razvoja kadrov in karier v organizaciji, saj je cilj ZZS razvoj učeče se organizacije, ki pomeni soodvisno spremljanje na področju managementa struktur, pooblašcanju zaposlenih, komuniciranju in razpoložljivosti informacij, skupne strategije in prilagodljivosti kulture.

Vršni managerji in vodje projektov naj se organizirajo v skupine za pobude, ki naj razširjajo vrednote, znanje ter veščine o managementu projektov v organizaciji, saj managerji lahko od sodelavcev zahtevajo spreminjanje, le če se tudi sami spreminjajo. V teh skupinah naj sodelujejo vršni managerji in vodje projektov. V organizaciji je treba razširiti zavedanje, da je uspešen MP glavna smernica v svetu uspešnih in inovativnih ter podlaga za kontinuiran razvoj organizacije.

4 ZAKLJUČEK

V diplomski nalogi smo predstavili sestavine KKOMPI in MP v ZZZS, analizirali smo izkušnje pri delu na tem področju ter predlagali izboljšave. V primerjalni analizi smo predstavili zastavljene cilje, potek izgradnje in dosežene izide pri dveh različnih IKT-projektih v izbrani NPO, dobljene izide po uvedbi razrešitev v prakso in izdelali analizo SWOT. Omejili smo se le na management dveh izbranih razvojnih projektov v neprofitni organizaciji, saj je tematika zelo obsežna in bi v nasprotnem primeru presegla okvire diplomskega dela. Primerjalno presojanje smo opravili po temeljnih sestavinah in njihovih povezavah. Podali smo smernice za učinkovitejši pristop k zasnovi, izvedbi in nadziranju projektov v neprofitni organizaciji. Izhodišča predlogov se nanašajo na zasnovo podpornega poslovnega okolja za MP.

Management je dejavnost za doseg cilja, je način ravnanja z organizacijo, je proces, ki ga obvladujejo managerji z nalogami KKOMPI. Projekt je enkraten proces, ima določen začetek in konec, natančno določene cilje, smoter in (običajno) proračun. Projekt je ena od sestavin za preživetje organizacije. Glavne značilnosti projekta so enkratnost, kompleksnost, interdisciplinarnost in tveganje. Management projekta predstavlja posebno vrsto managementa, ki je specifična zaradi povezanosti s projektom. Management projektov je izražanje namer organizacije v prihodnosti oz. premikanje od tam, kjer organizacija je, proti stanju, v katero želi priti.

Management projekta velja za dobro zasnovo izvedbenega procesa upravljanja in managementa; sestavljen je iz posameznih mejnikov in je na ustrezen način institucionalizirana vsebina v obliki projektne organiziranosti.

Glavni pogoji za uspešnost projekta so: najkrajši čas še smiselni čas izvedbe, z minimalnimi stroški in maksimalno kakovostjo izidov. Za uspešno izvedbo projekta moramo zagotoviti in obvladovati tudi podporne procese, ki so sestavljeni iz nabavljanja, financiranja, kakovosti, načrtovanja, kadrov, usklajevanja z drugimi ter obvladovanja tveganja. V NPO projekt običajno izhaja iz strategije organizacije in njegov naročnik običajno ni kupec, ima večinoma posredne ekonomske učinke, uspešnost projekta pa ugotavljamo na podlagi doseženih ciljev projekta.

IKT-razrešitve so vse pomembnejša podpora poslovnim procesom, saj jih optimizirajo, zajemajo precejšen del poslovnih kontrol, kar pogojuje tudi organizacijske spremembe oz. spremembe samih poslovnih procesov. Odgovornost za MP naj bi prevzel skrbnik oz. manager projekta, ki se mora zavedati pomembnosti razvoja takih IK sistemov, ki so zaradi svoje prodaje, nadaljnjega razvoja in širjenja zmogljivosti precej preprosti za vzdrževanje ter čim bolj prilagodljivi.

Ugotovitve iz primerjalne analize

Spremljanje stroškov projekta na ZZZS še ni dovolj uveljavljeno, vendar je bil v zadnji Projektni šoli ZZZS poudarek namenjen prav uveljavljanju spremljanja stroškov

projekta. V nekaterih zagonskih elaboratih so že natančneje predvideni okvirni stroški projekta, dopolnjen pa je bil tudi poslovni sistem za spremljanje stroškov projekta.

Obstoječa struktura organiziranosti podpira osnovne sestavine za uspešnost projekta, saj cilji poslovnih področij izhajajo iz strategije, realizirani pa so s projekti, ki jih izvajajo kot samostojne organizacijske enote (matrična organiziranost) po metodologiji ZZZS, ki zajema postopke, planiranja, organiziranja, motiviranja, izvajanja in kontrole. Izboljšati pa je treba obvladovanje stroškov, časa, denarja in kakovosti ter povečati odgovornost vseh udeležencev v projektu (več pooblastil).

Interna revizijska služba večinoma ni vključena v MP na ZZZS, izvaja le klasične revizijske postopke tudi med samim izvajanjem projekta, kar povzroča dodatne časovne in kadrovske obremenitve pri projektu. Interna revizijska služba naj bi bila vključena že od idejne zasnove predvsem pri projektih, ki so posledica sprememb zakonodaje, pri projektih, ki izhajajo iz SRP pa vsaj pri potrjevanju ZE in pri kontrolnih točkah projekta, saj pozitivno revizijsko poročilo o MP poveča ugled organizacije v zunanjem družbenem in poslovnem okolju.

Obstoječi način angažiranja sodelavcev zaradi podvajanja vodenja ni dovolj učinkovit, ko udeležencem niso jasno znani cilji in prioritete izvajanja rednih in projektnih nalog ter gre za slabo pretočnost informacij. Če je sodelavec začasno razporejen v projekt, so ga funkcijski vodje dolžni razbremeniti pri delu rednih nalog. Motivacija sodelavcev je zelo odvisna od izbranih sodelavcev in sposobnosti managerja projekta, saj je za uspešne projekte na ZZZS značilno, da udeleženci pri projektu velikokrat opravljajo delo tudi zunaj rednega delovnega časa, da bi dosegli zastavljene roke iz plana projekta in opravili tudi redne naloge.

Obstoječi prenos managerskih informacij ni primeren. Integralni PMIS na ZZZS še ni uveden. Dostop do informacij o MP je selektiven in omejen zgolj na sodelavce v posameznem projektu, kar zavira prenos informacij drugim sodelavcem zavoda. Mentorstvo za nove managerje projektov ni organizirano, ni prenosa izkušenj in učenja iz projekta za mlajše sodelavce, od mlajših na izkušene pa ni prenosa informacij o novostih, s katerimi se organizirano seznanijo na fakultetah in v interni Projektni šoli ZZZS. Ravnanje s sodelavci je prepuščeno iznajdljivosti managerja projekta. Poročanje nadrejenim je obveza, prenos informacij na sodelavce v timu pa zgolj stvar posameznika. Za izboljšanje MP v ZZZS je ključnega pomena uvedba integralnega PMIS.

LITERATURA IN VIRI

Literatura

- Graham, Robert J., in Englund L. Randall. 2004. *Creating an Environment for Successful Projects*. Second edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hauc, Anton. 2002. *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
- Hauc, Anton., Jure Kovač in Brane Semolič. 1993. *Projektno organiziran strateški management*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za projektni management.
- Kerzner, Harold. 2003. *Project management. A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. Eighth edition. Berea: Jogn Wiley & Sons, Inc.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Markič, Mirko. 2004. *Management projektov*. Gradivo na spletu. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Možina, Stane s sod. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Semolič, Brane. 1992. *Integracija poslovnega in projektne informacijskega sistema*, doktorska disertacija. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta
- Semolič, Brane. 1999. *Zagon projekta*. Celje: PMIS lab&INOVA Consulting.
- Solina, F., in France Križaj. 1991. *Organizacijski, psihološki in sociološki vidiki projektne dela*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za elektrotehniko in računalništvo.
- Tavčar, I. Mitja. 2000. *Razsežnosti managementa*. Koper: Visoka šola za management v Kopru in Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Tavčar, I. Mitja. 2001. *Strateški management: dodatna študijska gradiva*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Turban, E., E. McLean in J. Wetherbe. 2004. *Information Technology for Management. 4th edition*. Wiley & Sons, Ltd.
- Vrečko, Igor. 2002. *Modeli projektno usmerjenega kriznega managementa*. Magistrsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Zelenika, Radko. 1998. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomki fakultet u Rijeci.
- Žurga, Gordana. 2004. *Projektni menedžment kot del menedžmenta v javni upravi*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

Viri

- IPM – Inštitut za projektni management. 2004. *Projektna šola ZZZS*. Ljubljana: ZZZS.
- Košir, Franc, Peter Pustatičnik in ostali. 2002. *Strateški razvojni program ZZZS*. Ljubljana: ZZZS.

- Projektna skupina ZZZS. 1998. *Strateški razvojni program zdravstvenega zavarovanja v republiki Sloveniji*. Ljubljana: ZZZS.
- Projektni forum (skupina avtorjev, strokovna redakcija Rudi Rozman). 2002. *Projektni management – ustvarjalna pot do odličnosti*. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
- Rozman, Rudi. 1999. *Strategije in projekti (seminar Projektni management)*. Ljubljana: CIS.
- ZZZS. 2001. *Revizijsko poročilo 10/2001*. Ljubljana: ZZZS
- ZZZS. 2003. *Definicija projektne naloge regresni zahtevki*. Ljubljana: ZZZS
- ZZZS. 2003. *Poslovník o projektneí vodenju*. Ljubljana: ZZZS
- ZZZS. 2003. *Revizijsko poročilo 1/2003*. Ljubljana: ZZZS
- ZZZS. 2005. *Poslovni plan za leto 2005*. Ljubljana: ZZZS
- ZZZS. 2005. *Metodološki priročnik*. Ljubljana: ZZZS.
- ZZZS. 2005. *Zeleni občasnik ZZZS 2/2005*. Ljubljana: ZZZS.