

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

PROJEKTNA PISARNA
NA PRIMERU PODJETJA

Andreja Zadavec

Koper, 2008

Mentor: pred. mag. Klemen Kavčič

Somentor: mag. Matjaž Čemažar

POVZETEK

V zaključni projektni nalogi sem s pomočjo teoretičnih osnov in praktičnega dela analizirala proizvodno podjetje v industriji. Ugotovila sem, da je v podjetju management projektov močno prisoten. Zaposleni imajo veliko znanja s tega področja, vendar pa je na vseh ravneh še veliko možnosti za izboljšanje. Izpeljani intervjuji so mi pomagali pri analizi obstoječega načina ravnanja projektov, izpostavila pa sem tudi prednosti in slabosti. Prva predpostavka se je izkazala za pravilno, saj so nujne spremembe v sistemu ravnanja projektov, česar se podjetje tudi zaveda, zato je že začelo z vzpostavitvijo projektne pisarne, ki bo povečala učinkovitost sistema. Pisarna še ni dokončno izoblikovana, z določenimi izboljšavami pa bi lahko poslovanje projektne pisarne in managementa projektov še izboljšali, kar bi posledično prineslo boljše poslovne rezultate za podjetje.

Ključne besede: management projektov, projekt, projektna pisarna, vodja projekta, projektni tim, podjetje

SUMMARY

Analysis of an industrial production company using the theoretical basis and practical work is made in my final project. It showed that the project management is strongly present in the company, employees have a lot of knowledge on this field of science, but there are still many chances for improvement on all levels. Performed interviews have helped me at existential project management analysis and also strengths and weaknesses have been subjected. First hypothesis was confirmed as correct because the company needs some modifications in the project management system. The company becomes aware of that, therefore it has already started with the project office establishment that will increase the effectiveness of the system. The project office is not completed yet but with some improvements the operation of the office and project management could be still more effective and consequently the business result of the company would be better.

Key words: project management, project, project office, project manager, project team, company

UDK: 658.5:005.8(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Projekt in management projektov.....	5
2.1	Definicija projekta.....	5
2.2	Cilji projekta.....	6
2.3	Vrste projektov	7
2.4	Opredelitev in naloge managementa projektov	8
2.5	Načrtovanje projekta	10
2.6	Uveljavljanje projekta	11
2.7	Kontroliranje projekta	13
3	Projektna pisarna.....	15
3.1	Opredelitev projektne pisarne.....	15
3.2	Vrste projektnih pisarn	16
3.2.1	Kontrolna projektna pisarna.....	16
3.2.2	Projektna pisarna poslovne enote.....	16
3.2.3	Strateška projektna pisarna	16
3.3	Funkcija projektne pisarne	17
3.3.1	Podpora projektom.....	17
3.3.2	Kadrovska evidenca	17
3.3.3	Spremljanje stroškov.....	18
3.3.4	Podpora s programsko opremo	18
3.3.5	Procesi, standardi in metodologije.....	18
3.3.6	Usposabljanje.....	18
3.4	Vzpostavitev projektne pisarne	19
3.5	Zaposleni v projektni pisarni	21
4	Predstavitev in analiza podjetja	23
4.1	Predstavitev podjetja	23
4.2	Vodenje projektov v podjetju.....	24
4.3	Intervjuji o vodenju projektov v podjetju.....	27
4.4	Analiza prednosti in slabosti trenutnega stanja	32
5	Predlog projektne pisarne za podjetje	35
5.1	Organizacijska struktura.....	35
5.2	Izboljšanje projektom naklonjene kulture	36
5.3	Informacijski sistem za podporo projektom	36
5.4	Izboljšanje komunikacije in motiviranje	37
5.5	Zaposleni v projektni pisarni	37

6 Sklep.....	39
Literatura	41
Priloge.....	43

KRAJŠAVE

APQP	Advanced Product Quality Planning - vnaprejšnje / napredno načrtovanje kakovosti proizvoda
PPAP	Production Part Approval Process - proces odobritve proizvodnje sestavnih delov
FMEA	Failure Mode and Effects Analysis - analiza možnih napak in njihovih posledic

1 UVOD

Današnje ekonomsko in družbeno okolje zahteva od podjetij, da se čim hitreje odzivajo in prilagajajo na spremembe. Podjetja postajajo vedno bolj agresivna, saj se na trgu srečujejo z vse večjo konkurenco, ki je iz dneva v dan močnejša. Na trgu se pojavljajo vedno novi izdelki, vse več je inovacij, podjetja težijo k vpeljevanju novih načinov dela, čas od razvoja izdelka do njegove ponudbe na trgu je vse krajši. Pri tem igra pomembno vlogo management projektov.

Uvajanje projektne načina dela v podjetja omogoča bolj učinkovit razvojni proces, sploščitev organizacijske strukture ter hitrejšo odzivnost podjetij na zahteve kupcev (Cleland 1995, 15).

Stare (2001, 84) opozarja, da so spremembe v okolju pripeljale management projektov do točke, ko je potrebno razmisliti, ali je trenutni način izvajanja projektov še ustrezen ali pa bi morali kaj spremeniti, izboljšati.

Pri projektne načinu dela se mnoga podjetja srečujejo s problemom doseganja učinkovitosti in uspešnosti projektov. Enako velja tudi za obravnavano podjetje, ki ima več kot šestdesetletno tradicijo na področju razvoja in prodaje elektromotorjev.

Uspešnost podjetja temelji na inovativnosti, prilagodljivosti, stalnem učenju, znanju, odgovornosti, zaupanju in kakovosti. Inovativnost in znanje sta osnovni vodili napredka podjetja. Tržišče se vedno bolj globalizira, kupci postajajo vse zahtevnejši, težijo k novim, vedno bolj inovativnim izdelkom. Podjetje bo preživelo le, če bo znalo kljubovati takšnim spremembam, zato veliko vlaga v razvojno-tehnološko področje. Na osnovi posameznih razvojnih projektov se povezuje z univerzami in inštituti, tako v Sloveniji kot tudi na tujem. Teži k temu, da se nova znanja čim hitreje prenesejo preko proizvodnje v izdelke, namenjene kupcem. Tu pa se podjetje srečuje z vedno novimi projekti, ki postajajo vse bolj zahtevni in kompleksni.

Podjetje je management projektov pred časom že vpeljalo, vendar vodenje projekta večkrat predstavlja nezaželeno dodatno breme kot pa koristno delo, ki doprinese k večji uspešnosti podjetja. To je tudi eden izmed razlogov za neuspeh projekta. Razlogi za neuspeh običajno ne izhajajo iz pomanjkanja sredstev ali tehnologije, temveč iz premajhne podpore s strani nadrejenih, premalo strokovnega znanja na področju managementa projektov, preobremenjenosti zaposlenih in hitrih sprememb v okolju. V nalogi nameravam poiskati te razloge, opozoriti na napake in probleme obstoječega načina ter se osredotočiti predvsem na tiste procese, ki bi se jih dalo izboljšati.

Namen zaključne projektne naloge je prikazati in analizirati izvajanje projektov v podjetju. V podjetju je organiziranost projektne pisarne v začetni fazi, zato želim proučiti dejavnike, ki so pomembni za projektne delo in za ravnanje s projekti. Izhajala bom iz teoretičnih osnov, ki jih bom natančno proučila in analizirala obstoječe stanje.

Na osnovi izidov proučevanja bom predlagala možne izboljšave, ki bodo doprinesle k večji učinkovitosti na področju managementa projektov v podjetju.

Temeljni smoter zaključne projektne naloge je analizirati prednosti in slabosti trenutne projektne organiziranosti, poiskati možne izboljšave in prispevati k večji učinkovitosti projektov oziroma boljšemu izvajanju projektov v okviru proračuna, rokov in zahtevane kakovosti. Vse to pa bo vodilo k večji konkurenčnosti podjetja in posledično k boljšim poslovnim rezultatom.

Delni cilji zaključne projektne naloge so:

- S proučevanjem strokovne literature analizirati teoretične osnove na področju projektnega managementa.
- Predstaviti značilnosti projektne pisarne in njeno umestitev v organizacijo podjetja.
- Analizirati trenutni način obvladovanja projektov v podjetju.
- Opozoriti na napake in probleme obstoječega sistema in postaviti smernice za uspešnejše delovanje projektne pisarne v podjetju.

Prvi del zaključne projektne naloge bo namenjen teoretičnemu delu, v katerem se bom posvetila proučevanju strokovne literature in virov, ki se nanašajo na področje managementa projektov in projektne pisarne. Vir dokumentacije bo tako pisno kot spletno gradivo, uporabila pa bom tudi vse dostopne informacije, ki so na voljo v podjetju.

Raziskovalna metoda bo kvalitativne narave, uporabila bom metodo intervjuja. Intervju bom izvedla z vodjo projektne pisarne, direktorjem razvojnega oddelka in tremi sodelavci iz razvoja. Intervju bo vseboval 5-10 splošnih vprašanj s področja vodenja projektov.

V raziskovalnem delu bom uporabila tudi metodo opazovanja in metodo analize interne dokumentacije. Izhajala pa bom tudi iz lastne prakse, v kateri sem se že srečala z vodenjem konkretnega razvojnega projekta.

Prva predpostavka za obravnavo je, da ima podjetje že vpeljan ustrezen sistem oziroma ima določene elemente managementa projektov, vendar pa v današnjem poslovnem svetu obstoječi sistem ni več primeren. Hud boj za obstanek na trgu zahteva vedno večjo učinkovitost pri izvajanju projektov. Druga predpostavka se nanaša na podatke, ki so potrebni za analizo trenutnega stanja. Podjetje ima postopek obvladovanja projektov dokumentiran v organizacijskem predpisu, zato je na razpolago dovolj podatkov.

V zaključni projektni nalogi se bom omejila le na analiziranje izvajanja projektov v razvojnem oddelku podjetja, ki so za uspeh podjetja tudi najbolj pomembni. V nalogi ne

bodo zajete analize splošnega poslovanja in uspešnosti podjetja, upoštevane bodo le postavke, ki so pomembne za opredeljen problem.

Podani predlogi ne smejo zmanjšati učinkovitosti projektov v podjetju. Določeni podatki in informacije so poslovna skrivnost podjetja.

2 PROJEKT IN MANAGEMENT PROJEKTOV

Projektno delo se je začelo uveljavljati v začetku dvajsetega stoletja pri gradnji večjih objektov, kot so jezovi, mostovi, ladje, ceste, in tudi v vojaški industriji (Meredith in Mantel 2000, 1). Kasneje se je projektni način dela razširil tudi na ostale panoge, danes je pogost tudi v neprofitnih organizacijah.

Napredek je strmo naraščal, tehnologija, proizvodi in trgi so se vse hitreje spreminjali, zato je za podjetja postalo pomembno, da v čim krajšem času in ob najnižjih možnih stroških izdelajo nov, kakovosten proizvod. Tu pa se izkaže za nepogrešljivega projektni način dela, saj so ravno ti trije pojmi, čas, stroški in kakovost, rezultat uspešno zaključenega projekta, katerega posledica je večji dobiček podjetja.

2.1 Definicija projekta

V literaturi zasledimo številne različne definicije projekta; nekatere so vsebinsko podobne ali se med seboj dopolnjujejo. V nadaljevanju je navedenih nekaj teh definicij.

Projekt kot časovno omejen proces je star toliko kot človeštvo. Lahko trdimo, da je star toliko, kolikor časa poznamo ustvarjalnost. Največje dosežke je človek ustvaril s pomočjo enkratnih časovno omejenih procesov, ne glede na to, na katero področje časovnega delovanja se nanaša. Ali se jim je vedno reklo projekt, ni pomembno. So pa bili vedno časovno omejeni procesi, katerih namen je bil ustvariti nekaj novega, kar prej praviloma ni obstajalo (Hauc 2002, 11).

Projekt je enkratni proces (sklop aktivnosti), ima določen začetek in konec, natančno določene cilje, smoter in proračun, troši vire, ki so običajno omejeni. Izvajamo jih z namenom, da povečujemo vrednost za vplivne udeležence podjetja (Markič 2005).

Rozman (1994, 1) navaja, da je projekt zaključena celota med seboj povezanih dejavnosti. Običajno se projekt v povsem isti obliki ali zaporedju dejavnosti ne ponavlja. Pogosto se izvaja na enem kraju. Znani so nosilci dejavnosti. Projekt ima določen cilj, ki ga dosežemo z izvedbo vsebine projekta v čim krajšem času in s čim manjšimi stroški.

Projekt lahko definiramo kot enkratni proces, ki je ciljno usmerjen in običajno časovno in stroškovno omejen ter izveden v okviru zahtevane kakovosti (Hauc 2002, 25).

Hauc (2002, 310) tudi trdi, da je projekt časovno omejen proces učenja, saj se v njem vsi udeleženci ali vsaj del izmed njih sproti uči in pridobiva nova znanja, spoznanja in izkušnje. Lahko rečemo, da se sproti usposablja.

Projekt je skupina medsebojno povezanih aktivnosti, ki imajo svoj cilj. Dosežen mora biti v okviru določenih omejitev. Projekt ima svoj začetek in konec ter troši vire - denar, ljudi, opremo (Kerzner 2001, 2).

Levine (2002, 3) pa opredeljuje projekt kot skupino dejavnosti, ki so izvedene v določenem časovnem obdobju z namenom doseči definirane cilje. Je enkraten dogodek. Ima svoj življenjski cikel z določenim začetkom in koncem ter predračun. Običajno zahteva uporabo različnih virov, ki so lahko redki in se zato zahteva delitev z drugimi. Projekt lahko zahteva postavitve posebne, začasne organizacije.

Iz navedenega je možno zaključiti, da je projekt enkratna in začasna skupina medsebojno povezanih dejavnosti, ki se v enaki obliki in zaporedju ne ponavlja. Ima začetek in konec. Je multidisciplinaren, saj pri projektu sodelujejo udeleženci različnih strok in poklicev. Cilj in namen projekta je jasno definiran in znan ter določen z zahtevano kakovostjo končnega proizvoda, rokom izdelave in stroški. Te tri spremenljivke so v stalnem konfliktu, saj sprememba ene vpliva na spremembo ostalih dveh in s tem na končni izid projekta.

2.2 Cilji projekta

Cilj projekta lahko označimo kot načrtovan rezultat, ki ga želimo doseči pri izvajanju projekta ali na koncu. Osnovna značilnost cilja je, da ga najpogosteje povezujemo s časom, v katerem naj bi ga dosegli. To je časovna komponenta cilja projekta, le-ta pa največkrat zajema še stroškovno in namensko komponento. Stroškovna predstavlja proračun projekta, namenska pa naročnikove zahteve glede uporabe proizvoda (Hauc 2002, 28-31).

Končni cilj projekta moramo postaviti tako, da lahko ob zaključku kontroliramo in ovrednotimo neposredne in posredne ekonomske učinke (Hauc 2002, 29).

Dobri projektni cilji morajo biti: natančni, merljivi, dosegljivi, realni, orientirani na rezultate, spodbudni in sposobni motiviranja.

Pomembno je razlikovanje med željami in cilji, kar je včasih zelo težko. Na splošno velja, da so želje oblikovane bolj široko in ohlapno kot cilji, ki naj bi natančno odražali, kaj hočemo doseči (Jessen 1992, 193-197).

Cilje delimo na več načinov. Najpomembnejša delitev je na objektne in namenske cilje. Namenski cilj opredeljuje končni namen, pove, kaj hočemo s projektom doseči. Objektne cilji izhajajo iz namenskega in so vedno zelo konkretni. Namenski cilj projekta je dosežen, ko so realizirani vsi iz njega izhajajoči objektne cilji.

Druga delitev je glede na pomembnost ciljev. Ločimo glavne in stranske cilje projekta. Nadaljnja delitev je glede na dinamiko doseganja ciljev in loči končni cilj ter vmesne cilje, ki so koraki za doseg končnega cilja. Nazadnje pa cilje delimo tudi na to, kako širok je njihov vpliv, pri čemer ločimo notranje in zunanje cilje (Rant, Jeraj in Ljubič 1995, 9-11).

2.3 Vrste projektov

Ločimo več vrst projektov, ki jih razvrščamo po različnih kriterijih. Glede na namen, ki ga želimo doseči, ločimo (Rant, Jeraj in Ljubič 1995, 14):

- ciljne projekte, s katerim poskušamo predvsem opredeliti cilje nekega procesa ali posla,
- programske projekte, s katerimi definiramo metode in način za doseg cilja projekta,
- projekte preverjanja programov; z njimi preverjamo že postavljene programe in
- izvajalne projekte, s katerimi z uporabo metod, določenih s programskimi projekti, izvedemo skupino nalog, da dosežemo cilj, ki je bil postavljen s ciljnim projektom.

Projekti so lahko fizični ali abstraktni. Pri prvih je cilj snoven (otipljiv) in natančno merljiv (izgradnja mostu, izgradnja nove proizvodne hale, razvoj novega izdelka). Pri drugih cilj ni fizično otipljiv, npr. razvoj informacijskega sistema (Rant, Jeraj in Ljubič 1995, 14).

Glede na način načrtovanja in izvedbe ter tveganja pri pričakovanem rezultatu delimo projekte na determinirane in stohastične. Pri determiniranih projektih so vsi cilji, dejavnosti in njihove medsebojne odvisnosti znane že vnaprej, pred fazo izvajanja. Verjetnost izvedbe po planu je tako zelo velika. Pri stohastičnih projektih pa ni mogoče vnaprej opredeliti vseh ciljev in predvideti vseh dejavnosti, tudi njihova medsebojna odvisnost ni poznana. Pri teh projektih ne obstajajo določeni načini izvedbe, govorimo lahko le o možnih izvedbah z določeno verjetnostjo. Takšni so npr. raziskovalni projekti (Hauc 2002, 70-76).

Hauc (2002, 76-80) nadalje deli projekte glede na število ponavljanj na enkratne, ki se izvedejo le enkrat in se izvajajo na način, ki še ni bil uporaben, in na multiprojektne procese. Slednji se pojavljajo večkrat in stalno ter so si po načinu izvedbe podobni. Zahtevajo ustaljen način izvedbe in vodenja. To so tipski projekti, pri katerih se zamenja izdelek, postopek izdelave pa je za vse enak.

Sledi delitev na osnovi izvajalcev, in sicer na notranje (interne) in zunanje (eksterne) projekte. Pri notranjih je naročnik projekta podjetje in se projekt izvede v celoti z zaposlenimi v podjetju. Za zunanje projekte naročnik pooblasti za izvedbo projekta specializirana podjetja.

Glede na velikost in sestavo problema, ki ga rešuje projekt, pa ločimo preproste in kompleksne projekte. Preprosti projekti so sestavljeni iz manj dejavnosti, prepletenost med njimi je manjša kot pri kompleksnih. Potekajo znotraj podjetja, zanj je odgovoren vodja nekega področja. Kompleksni projekti so dolgotrajnejši, izpostavljeni so velikemu

tveganju, potrebnih je veliko sredstev in dela. Ker je vodenje in izvajanje takega projekta izredno zahtevno, za to skrbi poseben projektni vodja (Drnovšek 2003, 5).

2.4 Opredelitev in naloge managementa projektov

Management projektov je veda, ki združuje sisteme, tehnike in ljudi za končanje projekta znotraj postavljenih ciljev: čas, denar, kakovost. Je dinamičen proces kontrolirane in strukturirane uporabe ustreznih virov organizacije za doseg spremembe. Sprememba je definirana z jasnimi cilji, ki predstavljajo strateške spremembe (povzeto po Baker 2000 v Kavčič 2007, 14).

Avtorja Lowery in Stover (2001, 4) opredeljujeta management projektov kot definiranje, načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dejavnosti, ki jih je potrebno izvesti, da bo dosežen cilj projekta. Definiramo, načrtujemo in organiziramo zato, da vemo, kaj in kdaj je potrebno narediti. Pri tem je pomembno, da neprestano spremljamo in nadziramo napredovanje projekta ter se tudi prilagajamo spremembam.

Temeljna lastnost uspešnega managementa projektov je doseganje poslovnih učinkov projektov. Proces managementa projektov pa opredeljuje s treh vidikov:

- z vidika ciljev,
- z vidika procesov za doseganje ciljev in
- z vidika ravni, na katerih se ti procesi odvijajo (povzeto po Turner 1993 v Hauc 2002, 169).

Management projektov obsega izvajanje funkcij managementa, ki so potrebne za doseganje končnega cilja projekta. Pri tem pa mora projektni manager posebno pozornost posvetiti aktivnostim integracije in povezovanja projekta z okoljem (povzeto po Kovač 1995 v Hauc 2002, 169).

Pri managementu projektov se prekrivajo znanja s treh področij (Kavčič 2007):

- splošnega managementa – KOMPI (informiranje, načrtovanje, motiviranje, organiziranje, koordiniranje in kontroliranje),
- projektnega managementa – analiza kritične poti, tehnike mrežnega načrtovanja,
- aplikativnega znanja in izkušnje.

Management projektov je v prvi vrsti odgovoren za cilje projekta, roke izvedbe in stroške. Njegove naloge so naslednje (Hauc 2002, 259):

- programiranje ciljev projekta (skrbi za oblikovanje ciljev projekta, med njimi tudi za učinke projekta in poslovne rezultate),
- načrtovanje projekta,

- organiziranje izvajanja (opravila v zvezi s komuniciranjem, organiziranje aktivnosti, njihovih medsebojnih povezav in usklajevanje med njimi, vodenje dokumentacije itd.),
- zagon izvajanja (organizacija projektnih zagonskih sestankov in drugih načinov zagona izvajanja),
- kontrola izvajanja (pridobivanje kontrolnih informacij, njihova analiza itd.),
- naloge v zvezi z ekonomiko projektov (načrtovanje stroškov, ugotavljanje dejanskih stroškov, financiranje projektov in poslovni izid projekta),
- naloge v zvezi s kakovostjo izvedbe (ukrepanje v primeru odstopanja kakovosti izvedbe oziroma rezultatov projekta),
- vzdrževanje projektnega informacijskega sistema (vzdrževanje projektnih baz, posredovanje podatkov in informacij ter povezovanje s poslovnim informacijskim sistemom),
- motiviranje (doseči tisto stopnjo motiviranosti izvajalcev in sodelavcev v projektu, ki bo zagotavljala uspešno izvajanje projekta).

Naloge managementa projekta je potrebno prilagoditi vsakemu projektu posebej, saj je projekt enkratna in začasna skupina medsebojno povezanih dejavnosti, ki se v enaki obliki in zaporedju običajno ne ponavljajo.

V literaturi veliko avtorjev opredeljuje management projektov kot proces ravnanja projektov s poudarkom na treh glavnih procesih: načrtovanju, uveljavljanju (vodenju) in kontroliranju. Ravnanje projektov je usklajevanje aktivnosti, ljudi, rokov in sredstev, pri tem pa je potrebno upoštevati omejenost sredstev, časovne omejitve, obremenjenost udeležencev v projektu in stroške. Na ta način zagotovimo ustrezno stopnjo organiziranosti in urejenosti postopkov v projektu, kar zmanjša število nepredvidenih dogodkov.

Proces ravnanja projektov je sestavljen iz naslednjih faz (Markič 2005):

- začetek projekta,
- načrtovanje projekta,
- uveljavljanje (vodenje projekta),
- kontrola projekta in
- zaključek projekta.

Začetek projekta je prvi proces življenjskega cikla projekta. Običajno se začne z idejo, iz katere se oblikuje zasnova projekta. Le-ta predstavlja osnovo investicijskega programa in obsega dejavnosti za vnaprej opredeljen dosežek v določenem časovnem in finančnem okviru. Ideje o novem projektu prihajajo s strani kupca, investitorja in drugih udeležencev podjetja. Projekt običajno začne in usmerja management podjetja, z

namenom trajnega doseganja smotra in ciljev, ki izhajajo iz strateškega razvojnega plana (Markič 2005).

Idejna zasnova se preoblikuje v formalizirano obliko, imenovano projektno naročilo, pri čemer naročnik projekta določi namen in cilje projekta ter določi način projektne delo. Namen projekta je rešitev problema, zaradi katerega smo začeli s projektom. Cilji projekta so opredelitev stanja, ki ga je potrebno doseči na poti do izpolnitve namena.

V tej fazi se določi tudi omejitve. To so lahko časovni roki, če mora biti projekt končan do določenega datuma, lahko pa so to ljudje, finančni viri itd. Začetek projekta je zaključen z izbiro vodje projekta in njegovih sodelavcev.

2.5 Načrtovanje projekta

Načrtovanje predstavlja drugo fazo projekta in ga izvede vodja projekta s pomočjo sodelavcev, ki so vključeni v projektne tim. Je podrobnejša določitev projekta, njegovih aktivnosti, rokov in stroškov. Načrtovati je potrebno, kaj želimo doseči, kako bomo to dosegli, katere kriterije bomo uporabili za merjenje uspešnosti projekta, pri tem pa je treba aktivnosti nenehno usklajevati med seboj, upoštevati njihove povezanosti, trajanje, stroške in ljudi.

Pri načrtovanju je izredno pomembno, da so cilji projekta jasno definirani in usklajeni s cilji podjetja. Razlogi za načrtovanje projekta so najmanj štiri (Kerzner 2001, 585):

- načrtovanje zmanjša ali odstrani negotovost in nepredvidljivost okolja,
- izboljša učinkovitost izvedbe projekta,
- izboljša razumevanje ciljev in
- določi osnovo za ravnanje in kontrolo projekta.

Načrtovanje je proces, s katerim se na podlagi vhodne strategije projekta določi namenske in objektne cilje, pripravi retrogradna razčlenitev projekta, izdelava tehnologija izvedbe projekta, izvede časovna analiza, optimizira plan z vidika stroškov in izvedbenih zmogljivosti, določi projektne sistem, pripravi organizacijo vodenja in izvajanja projekta ter zagon izvajanja. Ob vsaki kontroli projekta se načrtovanje ponovi zaradi morebitnih odstopanj od plana. Z uporabo časovnih rezerv in s spremembami v tehnologiji skušamo izdelati korigiran plan tako, da so kljub odstopanjem doseženi prvotno načrtovani cilji in roki (Hauc 2002, 186-187).

Dejavnik, ki pomembno vpliva na proces načrtovanja je tveganje. Upoštevanje tveganja omogoča bolj natančno načrtovanje, podrobni plani pa omogočajo zgodnejše odkrivanje potencialnih tveganj v projektu. Mnogi strokovnjaki menijo, da je tveganje

sestavni del vsakega projekta, zato ga je potrebno pravočasno zaznati, da ne ogrozi napredovanje projekta.

Najpomembnejši del načrtovanja je izdelava projektnega plana, kjer je potrebno najprej določiti vse aktivnosti za doseg ciljev projekta, sledi določitev trajanja in medsebojne odvisnosti med aktivnostmi ter vrstnega reda izvajanja. Na koncu pa je potrebno določiti še človeške vire, sredstva in proračun (Lowery in Stover 2001, 5).

Za olajšanje dela pri načrtovanju so bili razviti različna orodja in tehnike, med katerimi so najpomembnejši (Markič 2005):

- Gantogram, iz katerega je razvidno angažiranje sredstev v določenem času. Dejavnosti so prikazane v obliki stolpcev. Njegova slaba stran je nezmožnost prikaza soodvisnosti med posameznimi dejavnostmi projekta.
- CPM (metoda kritične poti) je deterministična metoda mrežnega načrtovanja, uporabna predvsem tam, kjer je možno natančno oceniti čas trajanja posamezne aktivnosti. Diagram obsega vse posamezne dejavnosti za izvršitev projekta od začetka do konca. Ob tem pokaže tudi na vse medsebojne soodvisnosti med dejavnostmi. Pomembna prednost je opredelitev kritične poti.
- PERT (metoda ocene in revizije programa) je stohastična (verjetnostna) metoda mrežnega načrtovanja, saj ni potrebno natančno določiti časa trajanja posamezne aktivnosti. Usmerjena je v dogodke in poskuša določiti, kdaj in s kolikšno verjetnostjo se bodo posamezni dogodki v projektu zgodili.
- WBS (struktura členitve dela) je na končnem izdelku ali storitvi zasnovana slikovna členjenost na posamezne naloge. Prednost WBS je v tem, da zagotavlja strukturirano definicijo nalog, ki je uporabna tudi za bodoče projekte.

Izkušnje kažejo, da dobro načrtovanje zmanjša stroške projekta in prihrani pri času, potrebnem za izvedbo, hkrati pa poveča produktivnost (Wysocki in McGary 2003, 24). V podjetjih temu velikokrat posvečajo premalo pozornosti oziroma je vodja projekta izpostavljen pritiskom naročnika in omejitvam projekta, zato so plani postavljeni zelo ohlapno, kar pa lahko pripelje do točke, da projekt na koncu ni uspešen.

2.6 Uveljavljanje projekta

Uveljavljanje pomeni izvedba načrtovanega in vključuje kadrovanje udeležencev v projektu, vodenje in motiviranje le-teh in komuniciranje z njimi (Rozman 1994, 125).

Kadrovanje obsega izbiro vodje projekta ter iskanje in pridobivanje ustreznih strokovnjakov za posamezno delovno mesto znotraj projektnega tima. Odločitev pri izbiri je zelo tvegana, saj pri tem niso pomembna le njihova tehnična znanja, temveč tudi medosebni odnosi med njimi. Vodjo projekta imenuje vodstvo podjetja. Wysocki in

McGary (2003, 175) menita, da mora imeti vodja projekta znanje in izkušnje s področja projektnega vodenja, vodstvene sposobnosti, tehnično znanje, sposobnosti timskega dela in znanja s področja ravnanja. Projektni tim in ostale udeležence v projektu običajno izbere vodja projekta, in sicer glede na potrebe projekta. Pri tem se upošteva njihovo strokovno znanje, osebnostne lastnosti in njihova razpoložljivost (Rozman 1994, 125-126). Od njih se ne zahteva, da imajo vodstvene sposobnosti, saj so to različni strokovnjaki, ki v projektu sodelujejo kot stalni ali občasni člani projektnega tima.

Vodenje projekta je temeljna naloga managementa projektov. Opredelimo ga lahko kot vplivanje na obnašanje in delovanje izvajalcev projekta ter s tem usmerjanje njihovega delovanja v izvajanje aktivnosti plana projekta in v skladu s postavljenimi cilji projekta (Hauc 2002, 233). To vplivanje pa ne temelji na moči položaja, temveč mora vodja projekta s svojim znanjem in osebnostjo doseči, da udeleženci v projektu sledijo skupnemu cilju, pri čemer mora biti pozoren zlasti na oblikovanje komunikacije, motiviranje in nadzor (Rozman 1994, 129-130). Vodja projekta problemov ne rešuje sam, ampak le s skupno s pomočjo tima.

Komuniciranje je prenašanje in izmenjava informacij med udeleženci v projektu s pomočjo skupnega sistema simbolov, znakov ali vedenja. Vodja projekta ne sme delovati ukazovalno, temveč mora udeležence prepričati z argumenti (Rozman 1994, 160-161). Komuniciranje naj bo horizontalno, kar pomeni, da so udeleženi enakopravni in neomejeno komunicirajo med seboj. Cilj komunikacije je učinkovito in pravočasno posredovanje pomembnih informacij vsem tistim, ki jih potrebujejo. Prezgodaj posredovana informacija se lahko hitro pozabi, prepozno posredovana pa ima vrsto negativnih posledic, ki občutno vplivajo na potek projekta. Komunikacija omogoča usklajevanje mnenj, doseganje različnih ciljev, pa tudi vzpostavljanje, vzdrževanje in spreminjanje medosebnih odnosov. Čeprav je veščina komuniciranja izredno pomembna, pa se je ljudje le malokdaj načrtno učimo.

Motivacija ima pomemben vpliv na učinkovitost ravnanja projektov. Na motiviranost ljudi vpliva več dejavnikov. Osnovno motivacijo jim predstavlja delo, ki je zanimivo in polno izzivov. Naslednji pomemben dejavnik so odnosi med sodelavci. Dobro medsebojno poznavanje in spoštovanje sta naslednja dva bistvena razloga. Plača in nagrade, ki na kratki rok motivirajo zaposlene, na dolgi rok ne uspejo nadomestiti slabih ali nekakovostnih odnosov. Zaradi slabih odnosov se ljudje odločijo za odhod drugam ali pa delajo le tisto, kar je najbolj nujno. Za odnose v projektne timu je odgovoren vodja projekta. Njegove vrednote in vzorci vedenja se prenašajo na ostale člane tima. Znati motivirati je veščina, ki se je lahko človek do neke mere priuči, ne more pa je zares obvladati, če ne premore dovolj čustvene inteligence, empatije, posluha za ljudi in intuicije. Poznati je treba potrebe in pričakovanja ljudi, njihove osebne lastnosti, temperament.

Uveljavljanje projekta se zaključi z izvedbo projekta. Izvedbo je potrebno stalno spremljati, nadzirati in zbirati informacije, saj predstavlja povezavo med načrtovanjem in kontroliranjem projekta.

2.7 Kontroliranje projekta

Kontroliranje projekta je spremljanje njegove izvedbe, primerjanje dejanskega stanja z načrtovanim, ugotavljanje odstopanj med načrtovanim in doseženim ter predlaganje korektivnih ukrepov za zmanjšanje oziroma odpravo odstopanj in uresničitev načrtovanega (Rozman 1994, 176).

Z učinkovito kontrolo spremljamo in vplivamo predvsem na doseganje načrtovanih rokov, stroškov in kakovosti (Kerzner 2001, 817-818). Ti trije dejavniki so tudi trije glavni cilji vsakega projekta, zato jih ne kontroliramo ločeno, temveč upoštevamo njihovo medsebojno odvisnost. V primeru njihovega odstopanja od načrtovanega se sprejmejo korektivni ukrepi. Če so odstopanja prevelika, je potrebno ustrezno popraviti plan.

Izvajalci projekta potrebujejo za izvedbo aktivnosti določene informacije, preko katerih se izvaja kontrola projekta in sprejemajo odločitve o dodatnem načrtovanju oziroma korekcijah plana. Vodstvo projekta izvaja kontrolno analizo na podlagi sledečih vprašanj (Hauc 2002, 248):

- Je izvedba aktivnosti v načrtovanih rokih in stroških?
- Je izvedba aktivnosti v okviru načrtovanih obremenitev virov?
- Je dosežena predvidena kakovost rezultata in so cilji projekta ogroženi?

Kontrolo se lahko izvaja stalno ali občasno. Pri stalni kontroli se projekt kontrolira neprestano, pri občasni kontroli pa se stanje projekta preverja na predhodno definiranih kontrolnih točkah.

Ko so doseženi cilji projekta, je projekt uspešno zaključen. Zaključek projekta najlažje opišemo z zadnjo dejavnostjo v projektu, z izdelavo zaključnega poročila. V njem je ugotovljeno, da so izpolnjeni vsi pogoji za doseganje načrtovanih poslovnih ter drugih učinkov in da ni več potrebno vodstvo projekta (Hauc 2002, 258).

3 PROJEKTNA PISARNA

3.1 Opredelitev projektne pisarne

Projektne pisarne ne smemo enačiti z vodenjem projektov in nasploh projektним ravnanjem. Omogoča le olajšano delo s projekti, medtem ko ima management projektov še obveznosti do naročnikov glede funkcionalnosti in doseženih ciljev projekta. Projektna pisarna daje okvir projektu v obliki procesov in kontrol, na katerega se lahko vodja projekta zanaša. Namenjena je zmanjševanju tveganj s pomočjo integracije dobre projektne prakse in predstavitvi objektivnih dejstev v zvezi s projekti (Bernstein 2000, 4).

Projektna pisarna je organizacijska pomoč za obvladovanje projektov pri multiprojektnem poslovanju v projektno usmerjenih podjetjih. V podjetjih, kjer izvajajo več projektov hkrati, je en vodja projektov obremenjen z večjim številom projektov. Pregled in obvladovanje vseh projektov je izredno težavno, kar poveča tveganje izvedbe, hkrati pa zmanjša kontrolo nad izvajanjem. Na podlagi tega lahko projektno pisarno opredelimo kot organizacijsko enoto, ki ponuja svetovalno, metodološko, informacijsko, administrativno, operativno, tehnično in izobraževalno podporo ter izvaja neodvisne analize projekta. V njej se zbirajo vsi projektni podatki in so v njej arhivirani. Projektna pisarna mora biti zaradi svojega položaja v organizacijski strukturi center odličnosti managementa projektov (Premec 2002, 14).

Nadalje Hauc (2002, 289) meni, da večina podjetij postaja vedno bolj projektno usmerjenih, kar pomeni, da so projekti sestavni del poslovanja podjetja. Za mnoga podjetja pomeni to radikalno spremembo v načinu njihovega upravljanja. Uvedba projektne pisarne je osrednje gibalno zagotavljanje in izvajanje managerskih aktivnosti, potrebnih za preobrazbo podjetij. Zato predstavlja oblikovanje projektne pisarne osrednji del organizacijskih sprememb prihodnjega desetletja.

Naloge in funkcije projektne pisarne so se v preteklosti med podjetji razlikovale, v zadnjih letih pa prihaja do postopnega zblíževanja njihove vloge. Danes projektne pisarne skrbijo za podporo projektne timom, zagotavljajo svetovanje in mentorstvo, razvijajo in vzdržujejo metode in standarde s področja managementa projektov, skrbijo za kadrovanje managerjev, ki so sposobni voditi projekte, ter skrbijo za usposabljanje s področja managementa projektov (Block in Frame 1998, 2-3).

Iz vsega napisanega lahko povzamemo, da je projektne pisarne organizacijska enota v podjetju, katere osnovni namen je nuditi podporo vodjem projektov pri ravnanju projektov ter izvedbi vseh aktivnosti v smeri uspešno zaključenega projekta.

3.2 Vrste projektnih pisarn¹

Projektne pisarne se lahko pojavljajo v podjetjih na različnih organizacijskih nivojih. Glede na nivo pa se spreminjata tudi vloga in pomen ter tudi obseg nalog projektne pisarne. Višje mesto zaseda v organizacijski strukturi, večja je njena odgovornost za uspešnost projektov. Ločimo tri stopnje projektnih pisarn: kontrolna projektna pisarna, projektna pisarna poslovne enote in strateška projektna pisarna.

3.2.1 Kontrolna projektna pisarna

To je pisarna, ki v glavnem upravlja posamezne velike projekte. Vzpostavljena je znotraj posameznega oddelka za en velik, kompleksen projekt, ki se izvaja v tem oddelku. Takšen projekt potrebuje več terminskih planov, ki jih je potrebno združiti v en terminski plan. Projekt ima lahko več vodij, med katerimi je vsak odgovoren za svoj terminski plan projekta, ima svoje potrebe po virih in z njimi povezane stroške. Vsi skupaj pa so povezani v programski terminski plan. Kontrolno projektno pisarno vodi programski manager, ki je odgovoren za integracijo vseh terminskih planov z namenom, da zagotovi uresničitev celotnega programa v načrtovanih rokih, stroških in v zahtevani kakovosti. Takšna projektna pisarna ne bo izvajala vseh funkcij projektne pisarne, temveč le tiste, ki pripomorejo k uspešnejši izvedbi projekta.

3.2.2 Projektna pisarna poslovne enote

Umeščena je v posamezno poslovno enoto ali oddelek podjetja in je pristojna za večje število projektov. Ti projekti so različnih velikosti, od manjših kratkoročnih, ki potrebujejo malo virov, do velikih večletnih projektov, ki zahtevajo več virov, sredstev in zahtevno tehnologijo. Projekti so povezani z matičnim oddelkom, vendar presegajo njegove meje. Delo projektne pisarne je usklajevanje aktivnosti in virov na nivoju podjetja, vendar za potrebe projektov matičnega oddelka. To omogoča učinkovitejše upravljanje z viri na različnih projektih, saj projektna pisarna poslovne enote omogoča podjetju odkriti, kje je pomanjkanje virov in hkrati razpolaga z informacijami za sprejemanje odločitev glede najema ali zaposlitve novih virov. Ker projektna pisarna ostaja znotraj oddelka, se lahko nesoglasja, ki jih ne more rešiti projektna pisarna sama, predajo vodstvu oddelka.

Obseg nalog je bistveno večji kot pri kontrolni projektni pisarni, večja je tudi njena vloga v podjetju, še vedno pa nima pregleda nad vsemi projekti v podjetju.

3.2.3 Strateška projektna pisarna

Je pisarna prvega nivoja podjetja in ima pregled nad vsemi projekti v podjetju. Primerna je za podjetja z veliko poslovnimi enotami in več podpornimi oddelki znotraj njih, v katerih se izvaja veliko število projektov. Projektna pisarna poslovne enote v tem

¹ Povzeto po Čuček (2002, 4-12)

primeru nima pooblastil za določanje prioriternih projektov s perspektive celotnega podjetja, vodstvo podjetja pa mora izbrati tiste projekte, ki bodo najbolj uresničevali strateške cilje podjetja. Ti cilji so lahko dobičkonosnost, povečanje tržnega deleža, povečanje produktne linije itd. Samo organizacija na korporacijski ravni oziroma na prvem nivoju zagotavlja koordinacijo in pregled, potreben za izbiro prioriternih projektov ter njihovo kontrolo, saj le ti prispevajo k uresničevanju strategije podjetja. To pa omogoča strateška projektna pisarna. Takšna oblika projektne pisarne je namenjena reševanju nesoglasij glede omejenih virov s stalnim določanjem prioriternih projektov v celotni organizaciji, za kar pa je potreben nadzorni odbor. Sestavljajo ga vodja strateške projektne pisarne, vodstvo podjetja ter predstavniki poslovnih enot in funkcijskih oddelkov. Nadzorni odbor za vsak projekt pregleda njegov prispevek k strateškim ciljem podjetja ali ciljem poslovnih enot, pri tem pa upošteva tudi prekrivanje in integracijo projektov.

3.3 Funkcija projektne pisarne

Čuček (2002, 6-12) navaja naslednjih šest primarnih funkcij projektne pisarne: podpora projektom, kadrovska evidenca, spremljanje stroškov, podpora s programsko opremo, usposabljanje ter razvoj in vzdrževanje procesov, standardov in metodologije.

3.3.1 Podpora projektom

Pomembna vloga projektne pisarne je zagotavljanje ustrezne tehnične podpore vodjem projektov, da se bodo le-ti lahko osredotočili na najpomembnejše, to je vodenje, pogajanje, motiviranje, sestavljanje tima, pospeševanje, analiziranje, spodbujanje kreativnosti itd.

Podpora projektom vključuje dokumentacijo, ki je potrebna za spremljanje projektov - za plane, mrežne diagrame, standarde, kontrolo, tveganja. Odgovorna je za kontrolo sprememb. Vsaka sprememba mora biti dokumentirana, za vzdrževanje in arhiviranje sprememb pa skrbi projektna pisarna. V njej je hranjena zbirka znanj, ki vsebuje vso dokumentacijo, plane in zgodovinske zapise za primer, če vodja projekta ali kdo od članov tima zapusti projekt. Zbirka je tudi podlaga za usposabljanje novih vodij in pomoč pri novih projektih. Projektna podpora skrbi tudi za spremljanje in poročanje o aktivnostih, vključuje pa tudi obvladovanje tveganj, ki morajo biti v vsakem projektu identificirana, analizirana in obvladovana.

3.3.2 Kadrovska evidenca

Podjetja morajo vzdrževati kadrovske evidenco, ki predstavlja popis vseh razpoložljivih virov v podjetju. S to funkcijo projektna pisarna posega v področje kadrovske funkcije. Projektna pisarna opravlja vlogo posrednika virov med funkcijskimi oddelki in na ta način zagotavlja, da na določenem projektu delajo primerni, ustrezno

usposobljeni ljudje. Sama ali skupaj s kadrovsko funkcijo izbere vodjo projekta, nudi pomoč pri izbiri projektnega tima, prepoznava in ocenjuje potrebno znanje in sposobnosti pri delu, skrbi za sistem nagrajevanja.

3.3.3 Spremljanje stroškov

V organizacijah z dobro razvitimi procesi managementa projektov je temu primerno razvit tudi računovodski sistem, ki vodi projekta podatke o stroških zagotavlja neposredno z uporabo ustrezne opreme. Žal pa je takšnih podjetij zelo malo. Če vodja projekta nima neposrednega dostopa skozi programsko opremo, je potrebno vse podatke o stroških zbrati ročno, kar je zelo zamudno in predstavlja veliko nepotrebne dela, za kar pa vodja projekta preprosto nima časa. Vendar te podatke potrebuje, če želi oceniti trenutne in prihodnje stroške projekta. Zato pomembno vlogo odigra projektna pisarna, saj njeni zaposleni sprašujejo oddelek nabave o pogodbenih stroških, iščejo dejanske porabljene ure na sistemih, namenjenih za vzdrževanje in komunicirajo z zaposlenimi, da potrdijo pridobljene informacije.

3.3.4 Podpora s programsko opremo

Projektna pisarna skrbi za uvajanje in vzdrževanje programske opreme za management projektov. S tem je povezano tudi uvajanje in vzdrževanje standardov za programsko opremo, kar pripelje do nastanka skupnih podatkovnih struktur, kjer se zbirajo podatki o stroških, virih in terminskih planih. Vodja projekta lahko poveča učinkovitost, saj mu podpora omogoča nadzor nad potekom in stroški projekta.

3.3.5 Procesi, standardi in metodologije

Projektna pisarna je odgovorna za razvoj in vzdrževanje procesov in metodologij, ki se nanašajo na management projektov, je tudi zakladnica znanj in izkušenj, pridobljenih na predhodnih projektih. Znanje in izkušnje so podlaga za nadaljnji razvoj procesov in metodologije, poleg tega pa izvaja še primerjave z drugimi sorodnimi podjetji, ki imajo dobro razvit management projektov (benchmarking), znanja pa pridobiva tudi iz strokovne literature in usmeritev oblikovalcev standardov. Vse pozitivne ugotovitve skuša integrirati v lastni sistem ravnanja projektov.

Projektna pisarna sodeluje tudi pri ravnanju portfelja projektov in določanju prioritet ter na ta način snuje bodočo strategijo podjetja, skupaj z vodstvom podjetja in svetovalci.

3.3.6 Usposabljanje

Projektna pisarna je odgovorna tudi za izobraževanje in usposabljanje vodij projektov in članov projektnega tima, pri čemer določi potrebna znanja, ki jih potrebujejo za vodenje in sodelovanje pri projektu. Sodeluje s specializiranimi izvajalci

izobraževanj s področja managementa projektov pri pripravi programa izobraževanj za njihovo podjetje.

V primeru, da se nek oddelek v podjetju odloči, da bo sam upravljal projekt, projektna pisarna ponudi strokovno pomoč v obliki svetovanja in mentorstva. Svetovalci iz projektne pisarne lahko svetujejo pri sestavljanju projektnih timov, vodenju, komuniciranju, pogajanju s kupci itd. Projektni mentorji in svetovalci prenašajo svoje znanje na vodje projektov. Ti s pridobljenim znanjem bolje opravljajo svoje delo v sedanjih in prihodnjih projektih. V tej funkciji pa se projektna pisarna ukvarja tudi z revizijo projektov v izvajanju z namenom, da bi ugotovila učinkovitost procesov managementa projektov v podjetju.

Tudi Crawford (2000, 3-4) podobno izpostavi šest osnovnih funkcij projektne pisarne:

- podpora projektom – zagotavlja vodjem projekta strokovno pomoč pri načrtovanju, uveljavljanju in kontroliranju projektov,
- procesi, standardi in metodologije – projektna pisarna je osrednja knjižnica, v kateri se arhivirajo procesi, standardi in metodologije podjetja, povezani s projekti,
- izobraževanje – ima vlogo centra za izobraževanje vodij in projektne tima, določiti in vzdrževati mora visoko stopnjo odgovornosti vodij projektov in po potrebi organizirati usposabljanje,
- svetovanje in mentorstvo – pomagala naj bi pri svetovanju in usposabljanju tistih, ki sodelujejo pri projektih, izvajala naj bi analize zaključenih in tekočih projektov,
- vodje projektov – skupina visoko usposobljenih vodij mora biti sposobna voditi in izvesti različne projekte od majhnih in kratkoročnih do velikih, kompleksnih projektov,
- informacijska orodja – projektna pisarna je center za uvedbo in vzdrževanje informacijskih sistemov za management projektov.

Funkcije posameznih projektne pisarn se med seboj razlikujejo ter so odvisne od teoretičnih izhodišč in zahtev naročnika oziroma uporabnikov v podjetju, v katerem se vzpostavlja projektna pisarna. Določeno izhodišče pa predstavljajo tudi izkušnje že vzpostavljenih projektne pisarn.

3.4 Vzpostavitev projektne pisarne

Vzpostavitev projektne pisarne se razlikuje od podjetja do podjetja, saj je odvisna od stopnje projektne zrelosti, na kateri se nahaja podjetje. Nanjo vpliva več dejavnikov, kot so velikost podjetja, razvitost managementa projektov, organizacijska struktura,

geografska razpršenost podjetja, dejavnost podjetja, obseg, zahtevnost in vrste projektov itd.

V podjetju predstavlja vzpostavitev projektne pisarne neke vrste »šok«, saj pomeni spremembe organizacijske strukture in kulture podjetja, zato je potrebno že na samem začetku pridobiti podpore najvišjega vodstva podjetja. Le-ta naprej prepriča vodje področij in širši krog zaposlenih. Brez tega je projektna pisarna obsojena na neuspeh. Nekateri zaposleni se čutijo ogrožene, strah jih je pred izgubo moči in zato nasprotujejo njeni uvedbi. Vodstvo podjetja torej sprejme odločitev o uvedbi projektne pisarne in ji zagotovi ustrezen položaj v organizacijski strukturi podjetja. Pripravi tudi načrt, kako poučiti zaposlene o pomembnosti uvedbe projektne pisarne in njenih funkcijah.

Vzpostavitev projektne pisarne poteka v naslednjih korakih (Premec 2002, 17-18):

- Pred vzpostavitvijo je najprej treba dobro poznati projekt in projektno okolje, v katerem bo pisarna delovala. Če bodo v projektne pisarni delovali notranji kadri, to ne bo pretirano zahtevna naloga. V primeru zunanjih kadrov pa je potrebno pripraviti plan zbiranja informacij o projektu.
- Sledi plan zbiranja informacij o projektih, kjer je potrebno proučiti njihovo ozadje, projektno dokumentacijo ter opraviti več intervjujev z glavnimi udeleženci na projektih. Informacije se nato analizira in na osnovi analize pripravi načrt za vodenje in spremljanje projekta.
- Sedaj je na voljo že dovolj informacij, da se lahko projektne pisarno oblikuje tudi kadrovske. Imenuje se vodjo projektne pisarne in njene člane, ki morajo imeti zahtevane lastnosti, znanja in izkušnje, potrebne za različna področja dela v pisarni. Vodja je lahko imenovan že v predhodnem koraku, zato že lahko sodeluje pri pripravi načrta za vodenje in spremljanje projektov ter izbiri članov pisarne. V primeru podobnih projektov ima pisarna običajno stalni kader, ki pa se glede na potrebe posameznega projekta dopolni.
- Predhodno pridobljene informacije o projektu nato vodja pisarne predstavi ostalim članom ter jih seznani z načinom vodenja in spremljanja projekta.
- Naslednji korak je zagotovitev tehnične in informacijske infrastrukture za delo projektne pisarne. Glede na finančne zmožnosti podjetja je potrebno projektne pisarni zagotoviti najbolj zanesljivo informacijsko podporo, saj naj bi predstavljala informacijsko središče projektov, ki pa naj ima visoko stopnjo odzivnosti in storilnosti.
- Če poslovnik projekta še ni izdelan, ga mora pripraviti vodja projektne pisarne v sodelovanju z ostalimi člani. Iz njega mora biti razvidno, kako v praksi voditi projekt. Priporočljivo je tudi izdelati projektno mapo, v kateri je zbrana vsa projektne dokumentacija, kar vodjem projektov precej olajša delo.

- Funkcije in pristojnosti projektne pisarne naj se določijo že na začetku, da je jasno razvidno, kaj bo pisarna delala in za kaj odgovarjala.

V času vzpostavitve projektne pisarne in tudi kasneje je potrebno stalno izvajati svetovanje na dejanskih projektih in izobraževanje s področja uporabe poslovnika projektov, informacijske podpore, metodologije in spremljanja projektov.

Pri uvajanju projektne pisarne pa naletimo tudi na več pasti, ki grozijo, da vzpostavitev ne bo uspešna. Da bi te pasti uspešno premostili, moramo biti pozorni na več dejavnikov, ki vplivajo na uspešno vzpostavitev projektne pisarne (Bridges in Crawford 2006, 4):

- Enostavnost. Uvajanje naj bo enostavno in vsem razumljivo. V začetku nima smisla optimizirati vsakega vidika projektne pisarne in projektnega ravnanja.
- Postopnost. Hitre in obsežne spremembe v podjetju, kamor projektna pisarna gotovo spada, je težko izpeljati čez noč. Ljudje spremembe lažje sprejemamo postopoma, zato je takšen način izredno dobrodošel.
- Osredotočenost. Ko se odločimo za vzpostavitev projektne pisarne, je odločitev potrebno izpeljati. Če vzpostavljanje traja predolgo ali se vmes odločitev spremeni, delujoči pri projektih izgubijo zaupanje vanjo. Sprašujejo se, kako naj jim pomaga pri projektih, če še projekta vzpostavitve ni bila sposobna izpeljati.
- Vrednost za uporabnike. Zagotoviti mora, da se cilji projektne pisarne ujemajo s cilji podjetja in prikazati, da se s pomočjo projektne pisarne in projektnega ravnanja lažje doseže cilje podjetja. Uvajanje projektne pisarne naj temelji na nudenju pomoči in trudu za izboljšave, ne pa zahtevah in dodatnih obremenitvah.
- Načrtovanje. Z dobrim planom se izognemo marsikateri oviri, skrajšamo čas uvajanja in povečamo njeno uspešnost.
- Komuniciranje. Odprta komunikacija bo zmanjšala strah zaposlenih pred projektno pisarno. Njihov odpor bo manjši, če bodo poznali prednosti takšne organiziranosti, tako za podjetje kot tudi za njih same.

3.5 Zaposleni v projektni pisarni

Kakor opravljajo projektne pisarne različne storitve v podjetju, tako se tudi razlikuje kadrovska zasedba v njej. Odvisna je predvsem od potreb trenutnega projekta ali podjetja. V projektni pisarni so lahko zaposleni strokovnjaki različnih profilov v različnih vlogah (Premec 2002, 15-16):

Projektna pisarna

- Vodja projektne pisarne komunicira z vodstvom projekta in podjetja. Odloča o izvajanju nalog v projektne pisarni, koordinira, delegira in svetuje.
- Organizator projekta skrbi za načrtovanje projekta, svetuje pri načrtovanju, spremlja izvajanje projekta, analizira in pripravlja poročila o izvedbi projekta in skrbi za kakovost.
- Administrativni strokovnjak upravlja projektno dokumentacijo in skrbi za arhiviranje projekta.
- Operativni finančni strokovnjak skrbi za finančno poslovanje v projektu, analizira in poroča o načrtovanih in porabljenih finančnih sredstvih v povezavi s proračunom.
- Operativni pravni strokovnjak spremlja in proučuje zakonske predpise s področja delovanja podjetja, pripravlja pogodbe za izvedbo del na projektu itd.
- Strokovnjak za upravljanje tveganj skrbi za obvladovanje tveganj v projektu in sistem upravljanja tveganj.
- Strokovnjak za naročila in nabavo.
- Strokovnjak za informacijsko podporo.
- Specialisti za različna tehnična področja.
- Programsko projektne presojevalec analizira ustreznost dokumentacije projektnega vodenja v skladu s standardi ter svetuje o korektivnih aktivnostih in skrbi za vzdrževanje standardov dokumentacije.

Pri večjih projektih so posamezne vloge zaposlenih strogo ločene, pri manjših projektih pa se te vloge združujejo.

4 PREDSTAVITEV IN ANALIZA PODJETJA

4.1 Predstavitev podjetja

Selška dolina, od koder prihaja obravnavano podjetje, je znana po dolgoletni fužinarski tradiciji. Podjetje Domel je bilo ustanovljeno leta 1946 in je v svoji zgodovini večkrat spremenilo svoje ime. Je izredno pomembno za bližnjo in daljno okolico, saj mnogim domačinom daje kruh, kar se tudi kaže v pripadnosti zaposlenih, ki je predvsem v centralnem delu podjetja izjemna. Trenutno deluje na dveh lokacijah v Železnikih in v Retečah pri Škofji Loki, v letošnjem letu pa so odprli tudi svoj obrat na Kitajskem.

Podjetje že nekaj časa prevzema vlogo globalnega razvojnega dobavitelja dovršenih rešitev na osnovi elektromotorjev in njihovih nadgradenj. Deluje na področjih čistilne tehnike, prežračevalnih sistemov, industrijskih aplikacij, avtomobilske industrije, medicine in alternativnih energijskih virov. Je največji proizvajalec elektromotorjev na evropskem trgu in eden vodilnih tudi v svetovnem merilu. Prodaja je usmerjena predvsem na izvoz, podjetje trži svoje izdelke po celem svetu.

V celotnem podjetju je zaposlenih približno 1000 ljudi. Njegova glavna dejavnost so sesalne enote za suho in mokro sesanje, univerzalni kolektorski motorji, kolektorski motorji s permanentnimi magneti, sinhronski in asinhronski motorji, elektronsko komutirani motorji itd. Zanje čase veliko pozornost posvečajo projektom, ki so povezani z energetiko in ekologijo, zlasti gorivnim celicam oz. vodikom kot gorivnemu sredstvu. Polizdelke, ki jih vgrajujejo v elektromotorje, v veliki meri izdelajo sami, imajo pa tudi lastno orodjarno, ki izdeluje vsa orodja, ki jih uporabljajo za lastno proizvodnjo, delno pa tudi za prodajo na domačem in tujem trgu.

Za uresničitev skupnih ciljev ima podjetje temeljna načela, po katerih se ravna. Vrednote podjetja temeljijo na zadovoljnih zaposlenih, zanesljivih dobaviteljih, čisti tehnologiji in zagotavljanju delovnih mest. V podjetju cenijo ustvarjalnost, skrb za stranke, odgovornost, podjetnost, odprto komunikacijo, sodelovanje, ambicioznost, pripadnost ter skrb za zaposlene in okolje. Cilji in vizija so usmerjeni v zadovoljstvo kupcev, ki se jim prilagajajo glede njihovih želja z visoko kakovostjo izdelkov, poslovanjem ter skupnim razvojem.

Domel je izrazito tržno usmerjeno podjetje, ki je svoje tržne niše našlo na svetovnem trgu. Povečevanja tržnega deleža in ohranjanja dobre tržne pozicije ne bi zmogli brez znanja in hitrega prilagajanja novim spoznanjem. Znanje prelivajo v izdelke, ki jih stalno posodablajo s spoznanji sodobne znanosti, raziskav in dosežkov. Le taki izdelki, ki so plod novih tehnologij in rešitev, odločilno vplivajo na uspeh partnerjev na trgu in razvoj podjetja. Sodelavci so ključ do uspešne prihodnosti. Njihova znanja in izkušnje so temelj odličnosti. Kot taki so odprti tudi do novih sodelavcev, ki

imajo lastno iniciativo, veliko storilnost, nova znanja, kakovost in naravnost k doseganju skupnih ciljev.

4.2 Vodenje projektov v podjetju

Sistem obvladovanja projektov je segment sistema stalnih izboljšav podjetja. Za proces »Vodenje projektov« je odgovoren vodja tega procesa, ki skrbi za zagotavljanje in usposabljanje kadrov za vodenje projektov, za zagotovitev potrebnih virov, spremlja uspešnost posameznih projektov, koordinira število hkrati potekajočih projektov v podjetju in jih usklajuje z razpoložljivimi viri, predvsem človeškimi, da ne prihaja do preobremenjenosti posameznih vodij in članov projektov. Spremljanje projekta poteka preko mape projekta, v kateri so zbrani najbolj bistveni parametri za spremljanje in nadzor projekta. Izpolni jo vodja projekta, mape vseh projektov pa so zbrane pri skrbniku procesa.

Predlagatelj projekta je vodstvo posamezne organizacijske enote ali vodstvo podjetja, ki oceni, da je za doseg cilja potreben projektni pristop, in predlaga osnutek projekta. Vsak projekt mora imeti jasno opredeljen cilj. Cilj projekta določi naročnik. Da bi bilo mogoče doseči cilj, je znotraj projekta potrebno izvesti posamezne aktivnosti, ki vodijo do cilja, definira jih vodja projekta.

Vsak projekt ima lahko tudi podprojekte. Podprojekti imajo vse značilnosti projekta, vendar so vsebinsko in organizacijsko vključeni v nadrejeni projekt.

Organizacijska struktura projekta je trinivojska, in sicer:

- 1. nivo: naročnik projekta (vodstvo podjetja, vodja področja),
- 2. nivo: vodja projekta in
- 3. nivo: izvajalci projekta.

Naročnik projekta opredeli cilj in omejitve projekta ter določi vodjo projekta. Aktivnosti v zvezi s projektom prevzame vodja projekta. Vodja projekta izvede fazo zasnove in načrtovanja projekta, ki ga mora naročnik potrditi. Ob potrditvi projekt preide v izvedbeno fazo. Na koncu izvedbene faze vodja projekta izda zaključno poročilo, ki ga naročnik projekta potrdi ali zavrne. Pri večjih projektih, ki vplivajo na poslovanje celotnega podjetja, je naročnik projekta vedno uprava. Pri manjših projektih, ki se nanašajo npr. na področje, je naročnik projekta lahko tudi vodja področja. Vse projekte, katerih investicijska vlaganja presegajo 150.000 EUR, mora, ne glede na to, kdo je naročnik, potrditi ali zavrniti tudi uprava podjetja. Za večje projekte je lahko ustanovljen projektni svet, ki opravlja naloge naročnika projekta.

Vodstvo projekta je pri manjših projektih običajno ena oseba, ki je hkrati vodja projekta, pri večjih projektih pa je to tim, ki ga vodi vodja projekta. Vodja ima lahko namestnika in pomočnike za posamezno področje oz. pomočnike kot vodje

podprojektov. Odgovoren je za začetek, načrtovanje, vodenje in zaključevanje projekta. Vodja projekta je med trajanjem projekta odgovoren naročniku projekta, kateremu poroča o izvajanju projekta. Opozarja na ključne poti in v primeru odklonov od plana uvaja korektivne ukrepe za njihovo odpravo ter o tem obvesti naročnika. Projekt vodi v skladu z organizacijskimi predpisi podjetja. Vodja projekta mora imeti ustrezno izobrazbo iz vodenja projektov oziroma izkušnje iz uspešno izvedenih projektov. Pristojen je tudi za strokovno vodenje notranjih in zunanjih izvajalcev v času izvajanja posameznih aktivnosti. Z vodji področij se dogovarja za dodelitev potrebnih ljudi, vendar le za čas, ko so dodeljeni na določene aktivnosti projekta. Ljudje, ki so dodeljeni na projekte, so lahko v času dodelitve razbremenjeni določenega dela njihovih nalog.

Namestnik vodje projekta ima vse pristojnosti vodje projekta ob času njegove odsotnosti. Pomočniki vodje projekta skrbijo bodisi za posamezno vsebinsko področje projekta oz. vodijo posamezen podprojekt. Pri posebej velikih projektih lahko uprava kot naročnik projekta ustanovi poseben nadzorni organ - projektni svet, ki skrbi za strokovni nadzor nad potekom oz. upravljanjem ter vsebino projekta.

Izvajalci projekta so lahko notranji ali zunanji sodelavci. Organizirani so v izvajalske time, ki delujejo le za čas trajanja aktivnosti. Vodja tega tima je nosilec aktivnosti. Naloga tima je, da izvede načrtovane aktivnosti v okviru načrtovanega časa, virov in stroškov ter ob zahtevani kakovosti. Vodja tima o izvajanju aktivnosti periodično poroča. Odgovoren je vodji projekta.

Čeprav se projekti razlikujejo po vsebini, pa vsi vsebujejo praviloma naslednje procese:

- začetek projekta,
- zasnova projekta,
- načrtovanje projekta,
- vodenje projekta in
- zaključek projekta.

Zgoraj omenjeni procesi se izvajajo v dveh fazah: v pripravljalni fazi, kjer gre za načrtovanje projekta, in izvedbeni fazi projekta. Začetek, zasnova in načrtovanje projekta so sestavni del pripravljalne faze, vodenje in zaključek projekta pa sta najbolj bistvena procesa izvedbene faze.

V procesu začetek projekta se zapišejo izhodišča projekta, cilj, omejitve in roki. Imenuje se tudi vodjo projekta. Formalna izhodišča za projekt se zapišejo v »Projektno definicijo«. Vsak projekt ima svojo zaporedno številko, in sicer v obliki XXXX-YY-Z, kjer pomeni XXXX tekoče leto, YY zaporedno številko projekta, Z pa ima lahko dve označbi (R - razvojni projekt, S - splošni projekt).

Zasnova projekta vsebuje oceno obsega projekta, potrebnih virov, stroškov, potrebnih investicij in potrebnega časa. Po potrebi se pripravi ocena tveganja in študija izvedljivosti projekta ter vzpostavi tudi projektni tim. Zaključi se s potrditvijo »Projektne definicije« s strani naročnika projekta. S tem projekt preide v fazo načrtovanja. V primeru zavrnitve »Projektne definicije« se proces zasnove lahko ponovi ali pa se priprava projekta zaključi.

V procesu načrtovanja se vsi predhodno določeni cilji in aktivnosti razčlenijo bolj podrobno. Definirajo se faze in posamezne aktivnosti projekta ter eventualni podprojekti. Načrtovanje se zaključi s potrditvijo »Projektne definicije«, ki jo sprejme naročnik projekta, s čimer projekt preide v fazo izvajanja. V primeru zavrnitve se pripravljalna faza oziroma njen del ponovi ali pa se projekt zaključi.

Izvedbena faza projekta vključuje naslednje podprocesse:

- Lansiranje aktivnosti - izvede se na sestanku projektnega tima.
- Periodično poročanje o izvajanju aktivnosti, zbiranje poročil in poročanje ob zaključku aktivnosti - izvajanje je omejeno le s planom projekta, ki predpisuje čas trajanja aktivnosti, datum začetka in zaključka, obremenjenost ljudi, ki sodelujejo pri izvajanju, cilj aktivnosti, poglobitve korake pri izvajanju in rezultat aktivnosti. Periodično poročanje je namenjeno zbiranju podatkov o stopnji realizacije posameznih aktivnosti.
- Operativno vodenje projekta (periodični sestanek projektnega tima) - projektni tim se sestaja na vnaprej dogovorjenih sestankih. Na sestanku so prisotni vsi stalni člani projektnega tima in po potrebi tudi občasni člani tima. Vodja projekta poda »Poročilo o poteku dela«, ki je ena izmed točk zapisnika. Periodična poročila so lahko ustna ali pisna, sestavljajo pa jih podatki o opravljenem delu, odstopanju od plana, dejanski in predvideni problematiki, reševanju problemov iz prejšnjega poročila. Po potrebi se na sestanku pripravi in sprejme tudi periodično poročilo naročniku projekta.
- Poročanje ob zaključku projekta - zaključno poročilo je rezultat zadnje aktivnosti v projektu. Projekt je formalno končan, ko naročnik projekta sprejme zaključno poročilo.

Za hranjenje projektne dokumentacije v podjetju uporabljajo klasični in elektronski arhiv. Klasični (uradni) arhiv projekta je namenjen hranjenju dokumentov v papirni ali/in elektronski obliki. V času, ko je projekt aktiven, je arhiviranje na priročni lokaciji blizu vodje projekta. Vsi zaključni in s podpisom potrjeni dokumenti morajo biti arhivirani. Čas arhiviranja na priročni lokaciji blizu vodje projekta je do zaključka projekta. Po zaključku projekta se dokumentacija prenese v arhiv podjetja Domel.

Elektronski arhiv je dostopen vsem udeležencem projekta preko intraneta. Skupaj z orodjem za mrežno načrtovanje in standardnimi računalniškimi orodji tvori elektronski arhiv informacijski sistem projekta. V sklop elektronskega arhiviranja spada tudi razpošiljanje dokumentov preko elektronske pošte. Za elektronski arhiv skrbi vodja projekta ali njegov pooblaščenec. Skrbi za vnos sprememb, vzdrževanje arhiva, izdelavo varnostnih kopij ter obveščanje članov projektne skupine o pomembnih spremembah v arhivu.

4.3 Intervjuji o vodenju projektov v podjetju

Zgoraj opisan sistem obvladovanja projektov v podjetju Domel temelji na povzetku iz navodil v organizacijskem predpisu in iz dejanske prakse izvajanja projektov. Sistem pa je trenutno v fazi temeljite prenove, saj je podjetje pred kratkim vzpostavilo projektno pisarno. Vzpostavitev je še v začetni fazi, zato projektna pisarna v podjetju Domel še ne opravlja vseh svojih funkcij. V tako kratkem času se zaposleni na projektno pisarno še niso prilagodili, saj bo svojo korist pokazala šele čez določen čas. Sama sem želela bolj podrobno raziskati njeno trenutno vlogo, zato sem za pridobivanje informacij uporabila raziskavo, ki je temeljila na kvalitativni metodi.

Kvalitativne metode raziskovanja so opredeljene kot interpretativne tehnike, ki opisujejo, dekodirajo ter pomagajo razumeti pomen raziskovalnega problema in ne le pogostnost nekega pojava v družbenem svetu. Te metode odgovarjajo na vprašanja, kako in zakaj je do nekega pojava prišlo, kaj je vplivalo nanj in kakšne so posledice (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 111).

Pri kvalitativnih metodah se pojavlja problem zaupanja v pridobljene podatke, prisotna je namreč subjektivnost raziskovalca, tako pri raziskavi kot pri interpretaciji podatkov. Le-ta izhaja iz raziskovalčevih pogledov na to, kaj je zanj pomembno. Vprašanje je, ali bi drug raziskovalec, ki bi raziskavo ponovil, prišel do enakih rezultatov (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 115-122).

Najboljša kvalitativna metoda zbiranja informacij je intervju, vendar pa je hkrati tudi izredno kompleksna, saj izvajanje intervjuja zahteva veliko časa. Obstajajo različne oblike intervjujev. Lahko so zelo neformalni in nestrukturirani, kateri potekajo podobno kot sproščen pogovor. Na drugi strani pa je lahko intervju zelo formaliziran in strukturiran, ki temelji na skrbno pripravljenem vprašalniku in je voden s strani raziskovalca (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 162).

Pri raziskovanju sem uporabila obe možnosti, tako neformalni pogovor kot tudi strukturiran intervju. Namen intervjuja je bil predvsem pridobiti splošno mnenje zaposlenih glede projektov v podjetju, managementa projektov in vloge projektne pisarne.

Intervju sem izvedla s petimi zaposlenimi v podjetju, in sicer z vodjo projektne pisarne, direktorjem razvojnega področja in še s tremi sodelavci v razvoju. Pri vodji projektne pisarne in direktorju razvojnega področja sem se odločila za strukturiran intervju, za katerega je bil vprašalnik vnaprej natančno izdelan. Ista vprašanja sem v osnovi uporabila tudi pri sodelavcih, vendar pa je intervju potekal bolj sproščeno in neformalno. Vprašanja so ustrezala namenu, bila so jasna, razumljiva, nedvoumna in niso bila preveč strokovna. Pripravila sem dva sklopa vprašanj; nahajajo se v prilogi 1. V prvem je bilo pet vprašanj, dve s področja projektov in tri s področja managementa projektov, v drugem sklopu pa pet vprašanj, ki so se nanašala na projektno pisarno.

Uspeh intervjuja je odvisen od izkušenosti spraševalca, njegove spretnosti in poznavanja tematike. Spraševalec mora znati poslušati in biti sposoben izluščiti pomembne podatke, hkrati pa se mora vzdržati projiciranja lastnega mnenja (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 115-116). Sama izkušnja na področju izvajanja intervjujev nimam, vendar pa imam kar nekaj znanja s področja managementa projektov, predvsem iz lastnih izkušenj vodenja projektov.

Pri izbiri intervjuvancev sem se osredotočila na tiste, ki dobro poznajo področje ravnanja projektov v podjetju. Vodja projektne pisarne je stalno neposredno vključena v projekte. Tudi direktor razvojnega področja ima pomembno vlogo pri projektih, saj so razvojni projekti ključni za uspešnost podjetja. Med sodelavci pa sem izbrala tiste, ki imajo dolgoletne izkušnje s področja vodenja projektov. Na intervju so pristali pod pogojem, da v nalogi ostanejo anonimni.

Vsi intervjuji so bili predhodno dogovorjeni in so potekali v decembru leta 2007. Potekali so na delovnih mestih intervjuvancev. Povprečno so trajali od petinštirideset minut do ene ure, med intervjuji sem si delala zapisnike in pozorno poslušala, diktafona nisem uporabila. Glavne ugotovitve so podane v tabeli 4.1.

Definicija projekta in vrste projektov

Na prvi dve vprašanji sem prejela dokaj enotne odgovore, ki med seboj niso bistveno odstopali. Vseh pet vprašanih si pod pojmom projekt predstavlja enkraten proces, ki je skupek koordiniranih in nadzorovanih aktivnosti. Enkraten je zato, ker so aktivnosti znotraj projekta začasne, nepovratne in enkratne značaja. Proces in prav tako vse aktivnosti imajo datum začetka in datum konca. Kakovostno izvedene aktivnosti pomenijo izpolnitev vseh ciljev projekta v načrtovanih rokih, finančnih okvirih in zahtevani kakovosti. Projekt je sprožitev nečesa v skladu z zahtevo po točno določenih ciljih in ima vključene tudi časovne, stroškovne in druge omejitve.

V podjetju Domel so projekti razdeljeni na notranje, ti so razvojni in splošni, ter na zunanje. Razvojni se ukvarjajo z razvojem novega izdelka ali nadgradnjo že obstoječega izdelka. Splošni opredeljujejo projekte bolj organizacijsko, so strukturnega značaja v

smislu optimiranja procesov in organizacije podjetja, z njimi se vpeljujejo nove metode dela, izpeljujejo infrastrukturne spremembe itd. Zunanji projekti pa so tisti, ki so delno ali v celoti financirani iz evropskih ali drugih skladov oziroma so sofinancirani s strani zunanjih institucij, kot so npr. ministrstva.

Tabela 4.1 Glavne ugotovitve, pridobljene z intervjuji

Področje	Ugotovitve
Definicija in vrste projektov	Projekt je enkraten proces, skupek koordiniranih aktivnosti, ki so pod nadzorom. Je proces, ki ima datum začetka in konca. Ima točno določen cilj in ima vključene tudi časovne, stroškovne in druge omejitve.
	Projekti so razdeljeni na notranje, ki so razvojni in splošni, ter na zunanje.
Management projektov	Vodji projekta je dodeljena pristojnost in odgovornost za odločanje o vsem v zvezi s projektom, razen o tistih vprašanih, ki so v pristojnosti naročnika projekta. Pri tem pa mora vodja projekta izpolnjevati tri zahtevana področja kompetenc. To so: znanje, osebnost in izkušnje.
	Denarno so nagrajeni le večji projekti, ki so bili uspešno zaključeni, pri manjših pa vodji ostanejo le ustne pohvale in vzpodbude, zato je pri teh včasih čutiti nezadovoljstvo. Višina nagrade je odvisna od treh kriterijev: pomembnosti projekta, izvedbe in vpliva na izvedbo projekta.
	Za podporo projektov uporabljajo Microsoft Office orodja, kot sta Excel in MS Project. Podjetje generalno uporablja informacijski sistem SAP, ki pa še ni nadgrajen za vodenje projektov.
Projektna pisarna	Vloga projektne pisarne je zaenkrat ureditev projektne načina dela in postopno prevzemanje projektov, ki so že v teku, ter sodelovanje pri zasnovi novih projektov. Dolgoročno naj bi sodelovala z ostalimi funkcijami v podjetju ter tudi pri postavljanju strategij podjetja.
	Funkcija projektne pisarne je koordinacija projektov na nivoju podjetja ter zagotavljanje in usposabljanje kadrov za vodenje projektov. Spremlja uspešnost posameznih projektov, koordinira število hkrati potekajočih projektov in jih usklajuje z razpoložljivimi viri ter vpeljuje izboljšave.
	V projektne pisarni naj bi delovalo nekaj profesionalnih vodij projekta. Vsak naj bi istočasno vodil 4 do 5 projektov. Zaenkrat sta v njej zaposleni dve profesionalni vodji.
	Umeščena je v okviru razvojnega oddelka, torej na drugi nivo. Imela naj bi pregled nad vsemi projekti v podjetju. Za poročanje je odgovorna direktno upravi, funkcijsko pa so zaposleni odgovorni vodji razvoja.
	Vodja projektne pisarne skrbi za koordinacijo dela v projektne pisarni, poroča upravi ter skrbi za komunikacijo znotraj projekta. Vzgaja profesionalne vodje projektov in priskrbi potrebne vire za izvedbo načrtovanih projektov. Koordinira projekte med seboj, išče proste vire in jih preusmerja tja, kjer je obremenjenost prevelika, sprejema tudi odločitve o zaposlitvi novih virov, odloča o prioritetah na projektih. V pisarni sta zaposleni še dve profesionalni vodji projektov, ki sta odgovorni za vodenje večjih, bolj kompleksnih projektov.

Management projektov

Glede tretjega vprašanja so bili udeleženci intervjuja mnenja, da je vodji projekta dodeljena pristojnost in odgovornost za odločanje o vsem v zvezi s projektom, razen o tistih vprašanjih, ki so v pristojnosti naročnika projekta, to je uprave oziroma vodstva področja. Zaposleni v razvojnem oddelku, ki so se pri svojem delu že srečali z vodenjem projekta, so pri tem pripomnili, da so v praksi večkrat naleteli na težave pri delu, saj jim je bila podeljena premajhna pristojnost v primerjavi z odgovornostjo, ki so jo od njih pričakovali. Vodja projekta predstavlja neko vez med naročnikom projekta in izvajalci aktivnosti, skrbi, da se aktivnosti odvijajo po planu, ukrepa v primeru odklonov in redno poroča naročniku o poteku projekta. Pri tem pa mora vodja projekta izpolnjevati tri zahtevana področja kompetenc, in sicer: znanje, osebnost in izkušnje. Obvladati mora znanja iz splošnega vodenja (vodenje, komuniciranje, pogajanje, vodenje tima), managementa projektov (načrtovanje, časovno vodenje, vodenje stroškov itd.) in specifično panožno znanje, kot je APQP, PPAP, FMEA in podobno. Od vodje projekta se pričakuje, da je karizmatična osebnost, odprta, prilagodljiva, pripravljena prisluhnuti sočloveku, z veliko mero osebne integritete in optimizma. Imeti mora sposobnosti za vodenje ljudi, mora jih znati motivirati, z njimi komunicirati, biti mora ciljno usmerjen. Vodja naj bi imel tudi izkušnje, ki jih je pridobil na predhodno uspešno zaključenih projektih, med katerimi naj bi bili nekateri tudi zahtevni in kompleksni.

Zanimalo me je tudi, ali ima vodja projekta na voljo posebno orodje, s pomočjo katerega lahko motivira zaposlene na projektu. Ali mu to uspeva le s svojo karizmo, da na ta način pritegne ljudi k sodelovanju, jih le pohvali za uspešno opravljeno delo, ali obstaja tudi določen sistem nagrajevanja. Denarno so nagrajeni le večji projekti, ki so bili uspešno zaključeni, pri manjših pa vodji ostanejo le ustne pohvale in vzpodbude. To včasih sproži kar nekaj slabe volje, saj so vodje in zaposleni na manjših projektih prav tako prekomerno obremenjeni. Manjši projekti v večini primerov predstavljajo dodatno obremenitev poleg rednih nalog, kar pomeni delo v popoldanskih urah preko polnega delovnega časa. Pri večjih projektih so zaposleni ostalih nalog običajno razbremenjeni, če to ne, pa so vsaj določene prioritete, na osnovi katerih si lahko razporejajo svoje delo. Pri nagrajevanju prihaja do razhajanja med velikimi in majhnimi projekti, zato ima tudi vodja manj »manevrskega« prostora za motiviranje, kadar ima opravka z majhnimi projekti. Težje pridobi sodelavce ali na splošno težje uspešno obvladuje projekt. Pri projektih, ki so denarno nagrajeni, je nagrada izplačana v enkratnem znesku. Višina nagrade je odvisna od treh kriterijev: pomembnosti projekta, izvedbe in vpliva na izvedbo projekta. Pomembnost projekta opredeljuje, kako pomemben je projekt za podjetje, velikost projekta, kompleksnost, trajanje, finančni učinek projekta itd. Izvedba projekta opredeljuje kakovost izvedbe projekta, v katero spadajo gospodarnost, optimiranje izrabe virov, spoštovanje dogovorjenih rokov, kakovost poročil. Zadnji

kriterij pomeni vpliv posameznika na izvedbo projekta, kamor se šteje stopnja angažmaja posameznika znotraj projekta, njegov vpliv na izvedbo, zahtevnost dela na projektu glede na zahtevnost delovnega mesta. Oceno za prva dva kriterija poda uprava, za tretji kriterij pa vodja projekta predlaga upravičence nagrade in njihov vpliv, končno oceno pa poda uprava. Maksimalna nagrada je odvisna od finančnih zmožnosti podjetja, rasti povprečne plače v podjetju itd.

Večkrat je bilo poudarjeno, da je za uspešno obvladovanje projektov izredno pomembna ustrezna in učinkovita informacijska podpora. V podjetju Domel zaenkrat uporabljajo Microsoft Office orodja, kot sta Excel in MS Project. Problem pa je v tem, ker podjetje generalno uporablja informacijski sistem SAP, ki pa še ni nadgrajen za vodenje projektov. Med Microsoft Office orodji in SAP sistemom ni ustrezne povezave, zato je iskanje podatkov za potrebe projekta izredno zamudno in težavno. Večina potrebnih podatkov je namreč v informacijskem sistemu SAP, zato je potrebno dodatno vnašanje podatkov v Excel ali MS Project. Podatki se lahko izgubijo oziroma se podvajajo, lahko pride do zmote. Obvladovanje časa in stroškov ter tudi upravljanje z viri je manj učinkovito. Preveč časa se porabi za administracijo, namesto za bolj koristno delo. Dolgoročno se pripravlja prenos na SAP sistem.

Projektna pisarna

Drugi sklop vprašanj je bil povezan s projektno pisarno v podjetju. V kratkem času, odkar se je začelo njeno vzpostavljanje, sodelavci v razvoju o njej še ne vedo veliko, zato sem bolj podrobne odgovore dobila s strani direktorja razvoja in vodje projektne pisarne. Sodelavci so bolj razmišljali v smeri, kakšno korist bi lahko imeli od pisarne, ne pa o tem, kakšno je dejansko stanje.

Na vprašanje o vlogi projektne pisarne na splošno v podjetju in pri ravnanju projektov sem dobila odgovor, da je njena vloga zaenkrat ureditev projektne načina dela in postopno prevzemanje projektov, ki so že v teku, ter sodelovanje pri zasnovi novih projektov. Dolgoročno naj bi sodelovala z ostalimi funkcijami v podjetju v smislu postavitve tržnega in naprednega sistema, to je projektne načina dela. Sodelovala naj bi tudi pri postavljanju strategij podjetja.

Glavna funkcija projektne pisarne v Domelu je koordinacija projektov na nivoju podjetja, zagotavljanje in usposabljanje kadrov za vodenje projektov, sodelovanje z naročnikom in vodjem projekta. Skrbi za zagotovitev potrebnih virov za izvedbo načrtovanih projektov na nivoju podjetja. Spremlja njihovo uspešnost, koordinira število hkrati potekajočih projektov v podjetju in jih usklajuje z razpoložljivimi viri, predvsem z razpoložljivimi človeškimi viri, da ne prihaja do preobremenjenosti posameznih vodij in članov projektne skupine. Preko doseženih ocen posameznih projektov v preteklem letu ugotavlja uspešnost procesa »vodenje projektov« in po potrebi vpeljuje v sistem

izboljšave. Spremljanje projekta poteka preko »Mape projekta«. To je dokument, v katerem so zbrani bistveni parametri za spremljanje projekta in ga izpolni vodja projekta. Mape vseh projektov so zbrane v projektne pisarni. Zaenkrat projektne pisarne izpolnjuje le posamezne funkcije, dolgoročno pa bo odgovorna za vse zgoraj našteje naloge.

V projektne pisarne naj bi delovalo nekaj profesionalnih vodij projekta. Vsak naj bi istočasno vodil 4 do 5 projektov. Zaenkrat sta v projektne pisarni zaposleni dve profesionalni vodji, ostali projekti so vodeni še s strani ostalih zaposlenih. Ta oseba vodi le en projekt, izjemoma več, vendar ni profesionalni vodja.

Projektne pisarne je umeščena v okviru razvojnega oddelka, torej na drugi nivo. Imela naj bi pregled nad vsemi projekti v podjetju. Za poročanje je odgovorna direktno upravi, funkcijsko pa so zaposleni odgovorni vodji razvoja.

Vodja projektne pisarne skrbi za koordinacijo dela v projektne pisarni, odgovoren je za poročanje upravi, skrbi za komunikacijo znotraj projekta in z vodstvom podjetja. Skrbi za vzgojo profesionalnih vodij projektov in zagotavlja potrebne vire za izvedbo projekta. Spremlja uspešnost posameznih projektov ter koordinira projekte med seboj. Išče proste vire in jih preusmerja tja, kjer je obremenjenost prevelika, sprejema tudi odločitve o zaposlitvi novih virov. Skupaj z vodstvom podjetja odloča o prioritetah na projektih. Poleg vodje projektne pisarne sta v njej zaposleni še dve profesionalni vodji projektov, ki sta odgovorni za vodenje večjih, bolj kompleksnih projektov, ki se izvajajo v podjetju.

4.4 Analiza prednosti in slabosti trenutnega stanja

V podjetju Domel se projekti izvajajo že daljši čas. Večina novih proizvodov podjetja je nastalo s projektnim ravnanjem. Torej je v podjetju prisotnega veliko znanja iz managementa projektov, kar se kaže tudi v uspešno izvedenih in zaključenih projektih. Projektov, ki jih izvajajo, ni prav veliko, vendar pa so ti bistvenega pomena za obstoj podjetja. Zaposleni se jih lotijo s polnim elanom, saj je bistveno, da projekt pripeljejo do konca in ga uspešno realizirajo. S pomočjo intervjuja, katerega splošno mnenje sem podala v prejšnji točki, sem na osnovi teoretičnih spoznanj in v praksi uspešno izvedenih projektov izvedla analizo obstoječega stanja. Rezultati analize so pokazali določene prednosti in slabosti managementa projektov v podjetju.

Slabosti:

- največja slabost je, da podjetje nima ustreznega informacijskega sistema za podporo projektom oziroma informacijskega sistema, ki ga uporablja, nima nadgrajenega za projekte, kar posledično vpliva še na več drugih dejavnikov,

- ključni izvajalci so marsikdaj preobremenjeni, saj ni skupne baze, iz katere bi bila razvidna obremenjenost izvajalcev in bi vodja projekta v primeru zasedenosti enega izvajalca izbral drugega, ki ima proste kapacitete,
- nekateri projekti niso usklajeni s strategijo podjetja, kar pomeni porabo virov za napačne aktivnosti,
- postavljeni roki projekta so marsikdaj prekoračeni; razlog je lahko nerealno načrtovanje, neustrezna izvedba ali neučinkovita kontrola procesov managementa projektov,
- slabo načrtovanje – roki so nerealno postavljeni,
- študije pred začetkom projekta so površno opravljene,
- ni sistematičnega pregleda nad zaključenimi projekti in njihovimi rezultati, torej ni oblikovana skupna baza znanja, ki bi ga lahko uporabili pri bodočih projektih,
- roki za zaključek projekta se vse bolj krajšajo, zato se večja pomanjkanje kadrov, člani projektnega tima so vedno bolj obremenjeni, s čimer se povečajo možnosti za napake, zmanjkuje pa časa za analize,
- čeprav je v podjetju prisotno veliko znanja s področja managementa projektov, ga še vedno primanjkuje, in sicer na vseh ravneh podjetja,
- na začetku se izdelava neka skupna ocena stroškov, ki pa se je na koncu ne ovrednoti in ne analizira dejanskega stanja,
- stroškov projekta se ne spremlja, prav tako niso razdeljeni po aktivnostih,
- vodja projekta je običajno strokovnjak in ne manager, zato mu manjkajo sposobnosti delegiranja, koordiniranja in nadzorovanja projekta,
- vodja projekta je odgovoren za projekt, nima pa avtoritete oziroma ustreznih pooblastil,
- prioriteta projekta ni usklajena z vsemi udeleženci, zato različno gledajo na projekt in so tudi različno motivirani,
- nejasne meje med vodjem projekta in funkcijskim managerjem,
- slabši pretok informacij do izvajalcev, ki niso člani tima.

Prednosti:

- postopki, predpisi in dokumenti so jasno definirani in standardizirani,
- podjetje daje velik poudarek inovacijam ter razvoju novih programov in znanj,
- idej je veliko, prednost pa je tudi v tem, da ideje oziroma pobude zanje dajejo vsi zaposleni v podjetju,
- dobra komunikacija in prenos informacij znotraj tima, kar se izvaja na rednih sestankih,

Predstavitev in analiza podjetja

- vodstvo podjetja izvaja učinkovito kontrolo procesov managementa projektov,
- podjetje ima pregled nad znanji in sposobnostmi zaposlenih, kar omogoča kadrovanje ustreznih ljudi na projekte in posamezne naloge,
- v preteklosti je bilo izvedenih več uspešnih projektov, iz katerih se da veliko naučiti,
- večji, uspešno zaključeni projekti so nagrajeni,
- zaposlenim pomeni delo na projektu izziv,
- v podjetju se zavedajo, da imajo uspešno izvedeni projekti velik pomen za prihodnost podjetja,
- zavedajo se, da se okolje nenehno spreminja, konkurenca je vedno večja, kar pa zahteva nujne organizacijske spremembe, da bi podjetje še naprej lahko poslovalo uspešno; pobudnik teh sprememb je običajno vodstvo podjetja, zaradi česar je njihova uvedba enostavnejša in hitrejša,
- zavedajo se, da je znanje ključnega pomena, zato podjetje zaposluje številne strokovnjake, veliko zaposlenih se izobražuje ob delu; stroške študija jim pokrije podjetje, organizira različne seminarje, tečaje, veliko pa sodeluje tudi s fakultetami, inštituti itd.

5 PREDLOG PROJEKTNE PISARNE ZA PODJETJE

Ker je v podjetju projektna pisarna že vzpostavljena in tudi že opravlja del svojih funkcij, bom v nadaljevanju podala predloge za izboljšanje obstoječega sistema oziroma za bolj učinkovito delovanje projektne pisarne.

5.1 Organizacijska struktura

Podjetje Domel je že večkrat spremenilo svojo organizacijsko strukturo. Zadnje večje spremembe so se zgodile leta 2007 z odprtjem hčerinskega podjetja na Kitajskem in s preoblikovanjem matičnega podjetja v poslovne enote. Podjetje je procesno organizirano. Poslovanje je definirano v okviru 24 procesov, ki so glede na svoje funkcije razdeljeni na 5 ključnih in 19 podpornih procesov. Posebno skupino znotraj podpornih predstavlja 5 vodstvenih procesov.

V tej strukturi je projektna pisarna dodeljena poslovnofunkcijski enoti, katere projekti največ pripomorejo k uspehu podjetja, to je razvojnemu oddelku. Prednosti takšne organizacije so večja fleksibilnost pri kadrovanju sodelavcev na projekt ter boljši pretok znanja, idej in novih spoznanj znotraj poslovnofunkcijske enote. Glavna slabost pa je, da posveča več pozornosti projektom in aktivnostim s svojega področja, zanemarja pa projekte in aktivnosti drugih področij. Lahko rečemo, da manjka celostni pristop k projektu. Zaposleni lahko gledajo na projekt kot na neko postransko dejavnost, saj jim predstavlja dodatno delovno obremenitev. Obstoječa procesna organiziranost je bolj osredotočena na proizvod in ne toliko na projekt.

Za boljše izvajanje projektov in izpolnitev zahteve, da ima projektna pisarna pregled nad vsemi projekti v podjetju, bi bila bolj smiselna rešitev z uvedbo strateške projektne pisarne, umeščene v podjetje v okviru projektno-matrične organizacije. Glavne prednosti projektno-matrične organizacije so, da je projekt obravnavan celostno. Projekt ima tudi dostop do tehnoloških znanj v poslovnofunkcijskih enotah, kar zmanjša potrebe po kadrih. Po zaključku projekta se člani projektnega tima vrnejo na svoje prejšnje delovno mesto v funkcijski enoti ali odidejo na drug projekt. Lažja je izravnava virov med večjim številom projektov v podjetju. Slaba stran pa je problem dvojne odgovornosti, zaradi česar prihaja do konfliktov med vodjem projekta in vodjem poslovnofunkcijske enote. Ker se sredstva delijo, prihaja do nesoglasij med vodji posameznih projektov.

Projektna pisarna je v tem primeru organizirana kot poslovna funkcija. Izvaja vse svoje funkcije in je aktivno vpletena v vodstvo podjetja. Odgovorna je za vse projekte v podjetju in njihovo uspešnost, zato opravlja tudi nadzor nad njimi. Izbira in zaposluje vodje projektov in ocenjuje njihovo delo, odpravlja nesoglasja med funkcijskimi vodji in vodji projekta. Ima pregled nad vsemi projekti in nad razpoložljivimi viri. V podjetju predstavlja center managementa projektov v pravem pomenu besede.

Vzporedno s spremembo organizacijske strukture je potrebno dopolniti oziroma spremeniti tudi organizacijski predpis. Pravilnik za ravnanje projektov je že definiran, potrebno pa bi bilo še oblikovati organizacijski predpis o projektni pisarni. Le-ta mora definirati vlogo projektne pisarne pri obvladovanju projektov ter njene funkcije, pristojnosti in odgovornosti v vseh fazah življenjskega cikla projekta.

5.2 Izboljšanje projektom naklonjene kulture

Eden od pomembnih pogojev za uspeh projektov je projektom naklonjena kultura. Projektom naklonjene vrednote so (Rozman 2003, 33-37):

- timsko delo in poistovetenje posameznika s timom,
- inovativnost,
- usmerjenost v rezultat in ne v proces,
- prevzemanje tveganja za odločitve,
- vodoravno in obsežno komuniciranje,
- razumevanje nesoglasij in njihovo toleriranje,
- medsebojno zaupanje,
- usmerjenost v uporabnika,
- pomembnost znanja in procesa učenja,
- prožnost in prilagodljivost pri delu,
- neformalnost v medsebojnih odnosih in majhne razlike v moči in statusu ter
- samostojnost pri delu.

V Domelu so te vrednote že postavljene v ospredje, vendar pa se v praksi še niso ukoreninile pri vseh zaposlenih in na vseh nivojih podjetja. Potrebno se je prizadevati, da se bodo še bolj utrdile. Vodstvo mora dati vzgled, eden glavnih spodbujevalcev pri tem pa mora biti projektna pisarna.

5.3 Informacijski sistem za podporo projektom

Projektna pisarna ne more učinkovito delovati brez ustrezne informacijske podpore. Informacijski sistem SAP bo potrebno nadgraditi na ravnanje s projekti. Ta del sistema mora biti dostopen vodjem projekta, članom projektnega tima, projektne pisarni in določenim predstavnikom vodstva. Širši krog, zaradi zaupnih podatkov na projektih, z njim ne bi smel razpolagati.

Informacijski sistem mora omogočati ravnanje portfelja projektov, pregled projektov v različnih fazah projekta, dvosmerno povezavo z MS Project, načrtovanje in kontroliranje rokov in stroškov, obvladovanje tveganj pri projektih, obvladovanje projektne dokumentacije, arhiviranje dokumentacije, oblikovanje baze znanj in izkušenj itd.

Vodje projektov bodo s tem razbremenjeni, povečala se bo učinkovitost načrtovanja in kontroliranja ter zmanjšala potreba po usklajevalnih sestankih, manj bo administrativnega dela, postopki bodo bolj standardizirani itd.

5.4 Izboljšanje komunikacije in motiviranje

V podjetju Domel je bila že večkrat kot eden glavnih vzrokov za težave izpostavljena nezadostna komunikacija med oddelki, vodji in podrejenimi. Do enakih težav lahko prihaja tudi znotraj projektne tima oziroma med vodjem projekta in funkcijskim vodjem. Komunikacija je eden izmed ključnih dejavnikov za uspeh projekta, zato je potrebno ustvariti in vzdrževati odprto komunikacijo. Le v takšnem okolju lahko zaposleni izražajo zaupanje, medsebojno spoštovanje in sočutje, kar vodilnim olajša njihovo delo.

Poleg komuniciranja je nepogrešljiv dejavnik, ki vpliva na učinkovitost tima tudi motiviranje. Vsak vodja bi moral dati velik poudarek na motiviranje posameznika v timu. Seveda pa mora biti tudi vodja motiviran, da lahko lažje motivira ostale. Različne ljudi motivirajo različne stvari, nekatere denarna nagrada, druge pohvala, varnost, svoboda, status, možnost za sproščanje kreativnosti in podobno. Vodja mora s člani stalno komunicirati, opazovati, prisluhni njihovim motivom in jih na osnovi tega motivirati.

V Domelu so vodja projekta in člani tima pri večjih projektih denarno nagrajeni za uspešno opravljeno delo. Vendar pa se bi morali zavedati, da določenim posameznikom več kot denar pomeni prosti čas, javna pohvala itd. Morali bi ponuditi več možnih načinov motiviranja, poleg nagrade še javna pohvala, možnost dodatnega izobraževanja, napredovanje na delovnem mestu, potovanje (npr. vikend v toplicah). Vsak bi se sam odločil za obliko, ki mu največ pomeni.

5.5 Zaposleni v projektne pisarni

Vodja projektne pisarne mora imeti nadzor nad vsemi projekti v podjetju, sodeluje tudi pri izboru projektov in preverja skladnost projektov s strategijo podjetja. Skrbi, da delo v projektne pisarni nemoteno in učinkovito poteka, saj je odgovoren za njeno uspešno delo. Komunicira z vodjem projekta in vodstvom podjetja, kateremu je tudi odgovoren. Rešuje situacijo v primeru sporov med vodjem projektov in funkcijskim vodjem. Skrbi za pripravo, uvedbo in izvajanje predpisov, metod in standardov s področja managementa projektov ter za usposabljanje novih vodij projektov.

Pri številu projektov, ki jih v podjetju izvajajo, sta dve profesionalni vodji projektov premalo, zato je potrebno usposobiti še nekaj dodatnih, vsaj dve. V pisarni bi bili stalno zaposleni ter skrbeli za več projektov. Po zaključku enega projekta bi bili prerazporejeni na nov projekt. Vodja načrtuje, organizira, vodi in kontrolira delo projekta ter ga

Predlog projektne pisarne za podjetje

uspešno pripelje do cilja. Sodeluje s funkcijskimi vodji, delegira naloge projektne pisarne, odgovoren pa je vodji projektne pisarne.

Pisarna nujno potrebuje tudi administratorja, ki skrbi za pripravo in posodabljanje projektne dokumentacije posameznih projektov, piše poročila, arhivira dokumentacijo, izdeluje analize, skrbi za arhiv in bazo znanja ter spremlja stroške projekta. Trenutno to delo opravlja vodja projekta. Ker mu administracija vzame veliko časa, mu le-tega zmanjkuje za vodenje in koordiniranje, ki naj bi bilo njegovo prioritarno delo.

6 SKLEP

Podjetja so izpostavljena velikim spremembam na trgu. Konkurenca je vse večja in ostrejša, kupci so vse bolj zahtevni. Ni več dovolj, da zgolj ustrezajo željam kupca. Hitreje, ceneje in boljše ne zadošča več, pomembne so ideje, ki naredijo izdelek prepoznavnejši, privlačnejši, kakovostnejši, cenejši, na kratko rečeno konkurenčnejši. Tu pa igra pomembno vlogo projektni način dela. Vedno več podjetij uporablja pri svojem delu projektni pristop, ki je eden izmed načinov doseganja konkurenčne prednosti podjetja.

Obstaja strah, da bi se podjetja izgubila v množici vseh projektov. Posledica tega je lahko, da projekti zamujajo, presežejo načrtovan proračun ali porabljajo večje nepotrebne vire podjetja, zato so potrebne spremembe in izboljšave. Projekti morajo biti dobro opredeljeni, izvedeni in usklajeni s strategijo podjetja. Pri tem pa pomembno vlogo igra projektna pisarna, ki predstavlja center managementa projektov v podjetju. Pisarna ima celovit pregled nad vsemi projekti, ki se v podjetju izvajajo, ter skrbi za razvoj in podporo managementu projektov.

Tudi obravnavano podjetje bije boj z vse ostrejšo konkurenco. Veliko nevarnost predstavljajo podjetja z Daljnega vzhoda, katerih prednost je cenena delovna sila, zato je bilo lani »prisiljeno« odpreti obrat na Kitajskem. Pri svojem delu se vedno bolj opira na projektno ravnanje. Število projektov se povečuje, saj podjetje išče vedno nove možnosti, kako bi se obdržalo na trgu.

Izkazalo se je, da ima Domel vse elemente managementa projektov, vendar pa ima marsikje še veliko možnosti za izboljšanje. Analiza trenutnega ravnanja projektov v podjetju je izpostavila kar nekaj slabosti, česar se podjetje tudi zaveda, zato je že pred časom začelo z vzpostavitvijo projektne pisarne. Projektne pisarne je v Domelu v začetni fazi, zato še ne opravlja vseh funkcij, ki bi jih morala.

Za bolj učinkovito delovanje projektne pisarne in celotnega managementa projektov bo podjetje moralo uvesti določene izboljšave. Želja je, da ima pisarna pregled nad vsemi projekti v podjetju, zato bo smiselno spremeniti umestitev projektne pisarne. Bolj primerna je strateška projektne pisarne, ki je oblikovana kot samostojna poslovna funkcija. Temu primerno bo potrebno spremeniti tudi organizacijsko strukturo in vzporedno organizacijski predpis. Obstoječi informacijski sistem bo potrebno nadgraditi, da bo nudil ustrezno podporo projektom. Ustvariti bo treba projektom naklonjeno kulturo, poskrbeti za izboljšanje komunikacije in prenosa informacij ter dati večji poudarek motiviranju udeležencev na projektih. Projektne pisarno bo potrebno kadrovske okrepiti.

Sklep

Na ta način bomo dosegli razbremenitev vodij projektov, izboljšano projektno ravnanje, manjše bodo prekoračitve proračuna in rokov. Dolgoročno se bo izboljšalo poslovanje podjetja, saj vsaka zamuda pomeni izgubo določenega dela dobička podjetja.

LITERATURA

- Bernstein, Sally. 2000. Project offices in Practice. *Project Management Journal* 31: 4-7.
- Block, Thomas R., in Davidson J. Frame. 1998. *Evolution of project office*.
[Http://www.pacificwestpartners.com/Evolution of Project Office.pdf](http://www.pacificwestpartners.com/Evolution%20of%20Project%20Office.pdf) (29.11.2007).
- Bridges, Dianne N., in Kent J. Crawford. 2006. *How to startup and rollup a project office*. [Http://www.pacificwestpartners.com/ How to Startup and Rollup a Project Office.pdf](http://www.pacificwestpartners.com/How%20to%20Startup%20and%20Rollup%20a%20Project%20Office.pdf) (29.11.2007).
- Cleland, David I. 1995. *Project management: strategic design and implementation*. Singapore: McGraw Hill.
- Crawford, Kent J. 2000. *Improving organizational productivity with a project office*.
[Http://www.pmsolutions.com/articles/pdfs/project_office/productivity.pdf](http://www.pmsolutions.com/articles/pdfs/project_office/productivity.pdf) (29.11.2007).
- Čuček, Igor. 2002. Tipi projektnih pisarn in njihove funkcije. *Projektna mreža Slovenije* 5 (3): 4-12.
- Drnovšek, Janez. 2003. *Predlogi izboljšanja projektnega ravnanja v podjetju Domel*. Specialistično delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2005. Raziskovanje v managementu. Koper: Fakulteta za management.
- Hauc, Anton. 2002. *Projektni management*. Ljubljana: GV založba.
- Jessen, Svein Arnie. 1992. *The nature of project leadership*. Oslo: Scandinavian University Press.
- Kavčič, Klemen. 2007. *Projektni management - prosojnice s predavanj*. Koper: Fakulteta za management.
- Kerzner, Harold. 2001. *Project management: a system approach to planning, scheduling, and controlling*. New York: J. Wiley.
- Levine, Harvey A. 2002. *Practical project management: tips, tactics, and tools*. New York: J. Wiley.
- Lowery, Gwen, in Teresa Stover. 2001. *Managing projects with Microsoft Project 2000*. New York: J. Wiley.
- Markič, Mirko. 2005. *Management projektov – prosojnice s predavanj*. Koper: Fakulteta za management.
- Meredith, Jack, in Samuel J. Mantel. 2000. *Project management: a managerial approach*. New York: J. Wiley.
- Premec, Denis. 2002. Projektne pisarne kot orodja za usklajevanje projektov. *Projektna mreža Slovenije* 5 (3): 14-19.
- Rant, Marko, Miro Jeraj in Tone Ljubič. 1995. *Vodenje projektov*. Radovljica: POIS.

Literatura

- Rozman, Rudi. 1994. *Projektni management*. Študijsko gradivo za podiplomski študij. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, Rudi. 2003. Razvoj ravnanju projektov naklonjene kulture v podjetju. V *Slovenija, dežela projektne managementa*, ur. Andrej Kerin idr., 33-40. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
- Stare, Aljaž. 2001. Priložnosti in nevarnosti za projektni management v novi ekonomiji. V *Projektni management v novi ekonomiji*, ur. Brane Semolič, 82-90. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
- Wysocki, Robert K., in Rudd McGary. 2003. *Effective project management: traditional, adaptive, extreme*. Indianapolis: Wiley Publishing.

PRILOGE

Priloga 1 Vprašalnik za intervju

1. Kako bi definirali pojem projekt?
2. Kakšne vrste projektov imamo v podjetju?
3. Kakšne so pristojnosti in odgovornosti vodje projekta?
4. Kakšen je sistem motiviranja in nagrajevanja (v povezavi s projekti)?
5. Kakšen informacijski sistem uporabljajo za podporo projektov? Kaj omogoča?
6. Kako doživljate vlogo projektne pisarne na splošno v podjetju in pri ravnanju projektov?
7. Kakšne funkcije ima projektna pisarna v Domelu?
8. Kdo so zaposleni v projektni pisarni in kakšne so njihove naloge?
9. Na katerem nivoju podjetja je umeščena projektna pisarna in za katere projekte je odgovorna?
10. Pristojnosti in odgovornosti vodje projektne pisarne in ostalih zaposlenih v pisarni?