

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PLAN PROJEKTA UVEDBE INFORMACIJSKEGA SISTEMA
NA PRIMERU
GIMNASTIČNE ZVEZE SLOVENIJE**

Ljubljana, junij 2011

ROBERT GRGIĆ

IZJAVA

Študent Robert Grgić izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Aljaža Stareta, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____15.6.2011_____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PROJEKTI IN PROJEKTNİ MANAGEMENT	2
1.1 Opredelitev projektnega managementa	3
2 STRATEŠKO PLANIRANJE INFORMACIJSKIH SISTEMOV	4
3 PLANIRANJE PROJEKTA	5
3.1 Določanje ciljev	6
3.2 Določitev posameznih aktivnosti	7
3.3 Časovno in stroškovno planiranje	7
3.4 Plan obvladovanja tveganja	9
3.5 Planiranje kakovosti	9
3.6 Planiranje komunikacije	10
4 ZAGONSKI ELABORAT PROJEKTA	11
4.1 Predstavitev Gimnastične zveze Slovenije	11
4.2 Predstavitev projekta	13
4.2.1 Modul registracije	16
4.2.2 Modul spletne strani	17
4.2.3 Modul tekmovanja	18
4.2.4 Modul usposabljanja	19
4.2.5 Modul odbori	20
4.2.6 Modul raziskave/meritve	21
4.3 Terminski načrt	22
4.4 Finančni načrt/ekonomika projekta	22
4.5 Tveganje projekta	25
SKLEP	26
LITERATURA IN VIRI	27

KAZALO SLIK

Slika 1: Ključni kriteriji projekta	3
Slika 2: Povezanost med neposrednim stroškom aktivnosti in njenim trajanjem	8
Slika 3: Prikaz organizacije v širšem okolju GZS, s katerim GZS sodeluje	12
Slika 4: Projektno-matrična organizacijska struktura GZS	13
Slika 5: Členitev projekta (grafični prikaz)	14
Slika 6: Prioritetna povezanost modulov	14
Slika 7: Specifikacija investicije po vrsti stroškov	24
Slika 8: Specifikacija investicije po modulih	24

KAZALO TABEL

Tabela 1: Modul registracij	17
Tabela 2: Modul spletne strani	18
Tabela 3: Modul tekmovanj	19
Tabela 4: Modul usposabljanja	20
Tabela 5: Modul odbori	21
Tabela 6: Modul raziskave/meritve	22
Tabela 7: Terminski načrt projekta	22
Tabela 8: Prva alternativa nakupa strojne opreme	23

Tabela 9: Druga alternativa nakupa strojne opreme	23
Tabela 10: Tretja alternativa nakupa strojne opreme	23
Tabela 11: Prvi primer tveganja	25
Tabela 12: Drugi primer tveganja.....	25
Tabela 13: Tretji primer tveganja	25

UVOD

V globalnem poslovnem okolju, v katerem se podjetja nahajajo danes, ima informatika pomembno strateško vlogo. Nemogoče je govoriti o spremembah poslovnih procesov, ne da bi pri tem razmišljali o podpori le-teh z informacijsko tehnologijo in obratno. Mnoge raziskave na področju zagotavljanja konkurenčnih prednosti podjetij potrjujejo hipotezo, da ustrezen razvoj informatike oziroma informacijskih sistemov predstavlja eno redkih priložnosti, ki jih imajo podjetja na voljo v boju z vedno bolj globalno konkurenco. Temelji uspešnega poslovanja podjetja so točne, ažurne in pravočasne informacije. Pravočasna razpoložljivost ustreznih podatkov je ključnega pomena za učinkovito opravljanje funkcij ne samo projektnega managementa, ampak managementa na splošno. Informacijski sistemi, katerih osnovne aktivnosti so zbiranje, shranjevanje, obdelovanje in posredovanje informacij končnim uporabnikom, postajajo vedno bolj kompleksni, zmogljivejši in zahtevnejši za načrtovanje ter implementacijo.

Problem, ki ga želim v diplomskem delu predstaviti, je neučinkovitost in neuspešnost razvoja in prenove informacijskih rešitev, ki so velikokrat povezane s pomanjkanjem planiranja strateških ciljev pri tovrstnih projektih. S postavljanjem ciljev podjetje usmerja svojo dejavnost in poslanstvo ter s tem poskuša doseči želeni položaj v prihodnosti. V podjetju se pre pogosto zgodi, da projektni managerji premalo pozornosti namenijo planiranju strateških ciljev projekta in se tako veliko več posvečajo operativnim in vmesnim ciljem projekta, ki pa brez strateške usmeritve služijo le ohranjanju kontinuitete dela in optimiziranju procesov organizacije. Odraz tega je tudi relativno visoka neuspešnost projektov s tega področja.

Cilji diplomskega dela so:

- prikazati, da se z upoštevanjem projektnih načel planiranja in vodenja lahko bistveno izboljša uspešnost projekta in zagotovi pričakovane koristi ter s tem upraviči relativno visoke investicije v informatizacijo poslovanja,
- izdelati zagonski elaborat projekta prenove informacijskega sistema Gimnastične zveze Slovenije, ki upošteva značilnosti projektnega managementa,
- predstaviti pomembnejše vidike pri uvedbi novega informacijskega sistema,
- navesti najpogostejše razloge za neuspeh projektov na področju razvoja in prenove IT rešitev.

Namen diplomskega dela je proučiti lastnosti informatizacije poslovanja, obseg in pretok informacij ter glavna področja delovanja pri poslovanju Gimnastične zveze Slovenije (v nadaljevanju: GZS) in skozi projekt prenove informatizacije poslovanja izboljšati zavedanje podjetij glede pomembnosti strateškega planiranja tovrstnih projektov.

Diplomsko delo je sestavljeno iz uvoda, štirih poglavij in sklepnega dela. V grobem lahko diplomsko delo razdelim na dva dela, in sicer na teoretični in praktični del. V prvem delu sem se osredotočil predvsem na teoretična izhodišča projektnega managementa, s poudarkom na njegovi dodani vrednosti pri razvoju informacijskih sistemov, ter planiranje projekta, kjer sem opredelil

glavne sestavine in lastnosti prve faze življenjskega cikla projekta. Pri prebiranju literature, s pomočjo katere sem spoznal širino in obsežnost izbrane tematike, sem se odločil, da bom v diplomskem delu pokrival le planiranje projekta, kot del priprave, in ne tudi organiziranja projekta, kajti s tem bom lažje in bolj nazorno opredelil problem, ki ga obravnavam.

V drugem delu sem predstavil delovanje GZS in poslovno okolje, v katerem se nahaja, ter pomen projekta za nadaljnje poslovanje celotne organizacije. Nato sem izdelal zagonski elaborat projekta prenove informacijskega sistema, v katerem sem opredelil strateške cilje projekta, opise posameznih modulov oziroma podprojektov, ki jih bo prenova vključevala, in aktivnosti, potrebne za realizacijo zastavljenih ciljev posameznega modula, potencialna tveganja, ki spremljajo projekt, in njihove posledice, ukrepe za njihovo odpravo in ne nazadnje vse skupaj povezal v celovit terminski in finančni načrt projekta.

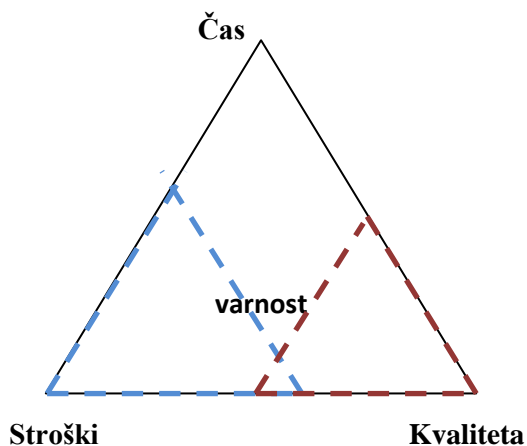
V diplomskem delu sem uporabil deskriptivno oziroma opisno metodo. Vsebinsko sem oblikoval na podlagi strokovne literature domačih in tujih avtorjev, strokovnih člankov, uradnih spletnih portalov ter internih dokumentov GZS.

1 PROJEKTI IN PROJEKTNI MANAGEMENT

Poznamo veliko avtorjev, ki se poklicno ukvarjajo s projektним managementem in posledično s planiranjem projektov, ki praviloma podajajo obširne definicije projekta, ki se, kot bomo videli v nadaljevanju, po vsebini ne razlikujejo bistveno. Cleland v (Hauc, 2007, str. 27) navaja, da je projekt kombinacija organizacijskih potencialov, združenih z namenom ustvariti določeno novost, ki bo podjetju zagotavljala sposobnost oblikovanja in uresničevanja strategije. Project management institute (v nadaljevanju: PMI) definira projekt kot začasen proces, katerega cilj je ustvariti edinstven produkt ali storitev (PMI, 2004, str. 5). Projekti se pogosto uporabljajo kot sredstvo za doseganje strateških ciljev organizacije. Skupno vsem definicijam projekta je, da so enkratni, kompleksni, tvegani, ciljno usmerjeni, da vsebujejo neke nove in neznane naloge, ki vedno privedejo do različnih sprememb pri poslovanju organizacije, da za izvedbo zahtevajo oblikovanje specifičnih projektних skupin in so časovno omejeni ter z vnaprej opredeljenim proračunom.

Postavljanje jasnih in ključnih meril projekta je odvisno predvsem od panoge, v kateri se nahaja, in vrste projekta. Skladno s tem poznamo projekte kot ciljno, časovno, stroškovno in kakovostno omejene procese. Ključne kriterije lahko ponazorimo tudi grafično s projektним trikotnikom.

Slika 1: Ključni kriteriji projekta



Vir: Prirejeno po Lester, 2003, str. 2.

Sprememba enega od meril bo po vsej verjetnosti povzročila spremembo ostalih dveh meril (npr.: v kolikor želimo zmanjšati stroške projekta, se bo to odrazilo z manjšo kakovostjo in skrajšanjem časa projekta).

1.1 Opredelitev projektnega managementa

Projektni management obsega izvajanje funkcij managementa (planiranje, organiziranje, vodenje, kontroliranje), potrebnih za izvedbo in doseganje končnih ciljev projekta. Poleg navedenih funkcij managementa Kovač (v Hauc, 2007, str. 225) navaja, da mora projektni manager posebno pozornost posvetiti aktivnostim integracije in povezovanja projekta z okoljem. Razlika med splošnim in projektним managementom, ki jo velja omeniti, je v tem, da splošni management deluje na procesih, ki obstajajo in so za njihovo izvajanje na voljo vsi potrebni viri (Hauc, 2007, str. 228). Projektni management pa je le veja splošnega managementa, ki ga sestavljajo edinstveni, prilagojeni, časovno omejeni in ciljno usmerjeni procesi, ki jih izvajajo za to organizirane skupine ljudi – t. i. projektne skupine, katerih resursi so po navadi vnaprej opredeljeni. PMI opredeljuje projektni management kot veččino vodenja in koordiniranja človeških in materialnih virov skozi celotni življenjski cikel projekta z uporabo sodobnih managerskih tehnik za doseganje vnaprej postavljenih strateških in operativnih ciljev o obsegu, stroških, času, kakovosti in zadovoljevanju potreb ter pričakovanj udeležencev projekta (PMI, 2004, str. 8). Za izpolnitev zahtev, s katerimi je dosežen cilj projekta, je treba obvladovati pet področij: strokovno področje projekta, organizacijo projekta, kakovost, stroške in čas. Kot šesto področje bi lahko dodali še obvladovanje tveganj (Stare, 2010, str. 7)

2 STRATEŠKO PLANIRANJE INFORMACIJSKIH SISTEMOV

Strateško načrtovanje informacijskih sistemov je namenjeno uresničitvi strateških ciljev organizacije in sloni na analizi informacij in procesov podjetja ali ustanove ter na poslovnih modelih, ki vključujejo trenutne in prihodnje potrebe skupaj z vrednotenjem tveganj (Trček, 2001, str. 149). Organizacija mora zato najprej identificirati svoje informacijske potrebe, ki jih želi s pomočjo informacijskega sistema čim bolj uspešno realizirati. Načrtovanje informatike mora nujno izhajati iz strateškega načrtovanja globalnih informacijskih potreb organizacije, ki se zrcalijo v vlogi, ciljih in strategiji organizacije (Kovačič & Vintar, 1994, str. 19). Načrtovanje in gradnja informacijskega sistema zaradi kompleksnosti, dinamičnosti, hitro spreminjajočega se okolja, celostnega zajema rešitev in potrebnih finančnih sredstev zahteva tesno sodelovanje projektne managementa, strokovnjakov izvajalcev in končnih uporabnikov.

Strateškega načrtovanja informacijskih sistemov se lahko lotimo na dva načina, in sicer z **metodo poravnave** in **metodo vpliva**. Pri prenovi informacijskega sistema GZS se bom posluževal metodologije poravnave, ki nam pomaga usklajevati cilje informacijskega sistema s cilji organizacije. To pomeni, da je začetek implementacije sistema nek poslovni cilj, konec pa je definiran kot del informacijskega sistema (strojna oprema, spletna aplikacija, komunikacijska mreža, programska oprema). Druga metoda, metoda vpliva, pa se uporablja pri kreiranju in verificiranju novih uporab informacijskega sistema. Načrtovanje poteka ravno v nasprotni smeri kot metoda poravnave, po principu, da iz obstoječega informacijskega sistema kreiramo nove uporabe in s tem nove konkurenčne in strateške prednosti.

Glavni cilji strateškega planiranja za področje informatike so po mnenju Inštituta za projektni management in informacijsko tehnologijo naslednji (Tomažič & Novakovič, 2000, str. 162):

- povezati razvoj informacijskih sistemov s poslovno strategijo organizacije,
- izboljšati komunikacijo med vodstveno strukturo in informatiki,
- načrtovati pretok informacij procesov,
- učinkovito razporediti človeške vire,
- optimizirati čas in stroške, potrebne za razvoj aplikacij,
- predlagati optimalno zaporedje nadaljnjih korakov pri planiranju in razvoju informacijskih sistemov,
- pripraviti izhodišča za pomoč pri nadaljnjih korakih informatizacije,
- uporabiti standarde za enotne tehnološke rešitve.

Kljub zasledovanju navedenih ciljev, ki ohranjajo kontinuiteto dela in optimizirajo procese, se zaposleni v podjetju neradi ukvarjajo s strateškim planiranjem. Kot posledico pomanjkanja strateškega planiranja informatike lahko navedemo visok odstotek nedokončanih in neuspešno realiziranih projektov na tem področju. Empirične raziskave zadnjih let po eni strani kažejo neverjetno visoko naložbeno usmeritev organizacije v informatiko, po drugi strani pa relativno visoko neuspešnost projektov s tega področja. Večina projektov kasni in močno prekoračuje načrtovana razvojna sredstva (Kovačič & Vintar, 1994, str. 167).

Fakulteta za računalništvo in informatiko je aprila 2011 izvedla raziskavo na populaciji 1000 največjih nefinančnih podjetij v Sloveniji, s ciljem najti ključne dejavnike uspešnosti strateškega planiranja informatike ter odgovoriti na vprašanje, ali imajo podjetja, v katerih boljše izvajajo strateško planiranje informatike, višjo učinkovitost rabe informacijske tehnologije in višjo ekonomsko uspešnost. Slednjo hipotezo je raziskava potrdila, prav tako dejstvo, da je za uspešno planiranje informatike ključna vključenost uprave in srednjega managementa.

Saša Štivan (2004, str.150-155) je v svojem magistrskem delu z naslovom Projektni management na področju razvoja informacijskih sistemov izvedel empirično raziskavo s področju razvoja informacijskih sistemov, pri kateri je sodelovalo 72 podjetij in anketirancev (glavni, projektni in funkcijski managerji ter člani uprave). Pri analizi podatkov so anketiranci ključne dejavnike za neuspešno realizacijo informacijskih projektov razvrstili v naslednjem vrstnem redu: slabo časovno planiranje, neustrezno sodelovanje z uporabniki, pomanjkanje ustreznih človeških virov, nejasna odgovornost za izvedbo aktivnosti in pomanjkanje podpore vodstva. Kot razloge za uspešnost izvedbe projektov razvoja informacijske tehnologije pa so navedli: dobro komunikacijo s stranko, dobro komunikacijo znotraj podjetja, sposobnosti in izkušnje projektnih managerjev in tehničnega osebja ter upravljanje z naraščajočimi potrebami uporabnikov.

Omenjeni raziskavi tako potrjujeta pomembnost strateškega pristopa pri procesih načrtovanja informacijskih sistemov in definiranja nabora aplikacij, ki organizaciji omogočajo uresničitev njenih strateških ciljev in uspešno izvedbo projekta.

3 PLANIRANJE PROJEKTA

Planiranje projekta se lahko začne po inicializaciji projekta, za katero je značilno, da se po navadi odvija spontano in izven nadzora organizacije ter vodi v oblikovanje vhodnih informacij, kot so: opredeljen poslovni problem oziroma priložnost, namene projekta, osnovni opis projekta, oceno trajanja projekta in napoved sredstev za naložbe. Rezultat planiranja je zagonski elaborat projekta, ki je po definiciji SSKJ (Inštitut za slovenski jezik ZRC SAZU, 2011) izčrpen in strokovno dokumentiran spis o kaki stvari. Zagonski elaborat predstavlja temelj odločanja o izvedbi projekta, zato mora biti pripravljen strokovno in s primerno stopnjo konkretizacije ter v primernem obsegu. Vsebina in oblika elaborata je odvisna od vrste projekta, obsega potrebnih finančnih sredstev, števila vpletenih oseb, dejavnosti podjetja itd. Vsako podjetje za potrebe svojega delovanja določi neko standardno obliko elaborata, ki običajno vsebuje vhodno strategijo projekta, vsebinski elaborat z ekonomiko projekta, namenske in objektne cilje, taktiko izvedbe, analizo tveganja, oblikovanje projektne organizacije in plan kontrole. V praktičnem delu bom na podlagi teoretičnih izhodišč planiranja projekta izdelal primeren elaborat projekta uvedbe novega informacijskega sistema na primeru GZS.

Planiranje je proces za določitev projekta na podlagi vhodne strategije projekta, določitev namenskih in objektnih ciljev, določitev taktik izvajanja projekta, priprave retrogradne razčlenitve projekta, izdelave tehnologije izvedbe projekta, izvedbe časovne analize,

optimizacije plana z vidika stroškov in izvedbenih zmogljivosti, določitev projektnega sistema, priprave organizacije vodenja in izvajanja projekta ter zagona izvajanja (lansiranja) (Hauc, 2007, str. 241). Planiranje projekta mora biti sistematično, dovolj prilagodljivo, da lahko obvlada edinstvene aktivnosti, disciplinirano prek pregledov in kontrol, ter sposobno sprejemati večnamenske vložke in popravke. Vsak plan projekta je v skladu z definicijo procesa planiranja stalen proces oblikovanja podjetniških odločitev s pogledom v prihodnost in metodično organizacijo naporov, potrebnih za izvedbo odločitev (Kerzner, 2003, str. 380). Posledice slabega planiranja vključujejo zasnovo brez določene zahteve, pretirano navdušenje, razočaranje, kaos, iskanje krivca, kaznovanje nedolžnih in spodbujanje nesodelujočih (Kerzner, 2003, str. 378). Za uspešno planiranje projekta mora biti projektni management vključen v oblikovanje strateških ciljev in rezultatov projekta, kar narekuje tudi uspešno sestavo zagonskega elaborata projekta. V kolikor projektni manager ni aktivno vključen v pripravo strategije oziroma strateških ciljev, ki so podlaga za oblikovanje objektivnih projektnih ciljev, mu lahko to v pripravi zagonskega elaborata povzroča nemalo težav. Težave se pojavijo pri usklajevanju strateškega in projektnega odločanja, dopolnjevanju projekta z novimi cilji, aktivnostmi, finančnimi sredstvi, kar zaradi časovne stiske pri pripravi omenjenih dopolnitev vodi v manj kakovostno pripravo zagonskega elaborata projekta, kar pa pozneje povzroči vrsto drugih problemov.

Pri prebiranju literature sem zasledil veliko različnih metodologij planiranja projektov, zaradi česar je planiranje precej odvisno od znanja projektnega managementa in izbire ustrezne metode. Metodologije se med seboj vsebinsko ne razlikujejo bistveno, vendar sem kljub temu mnenja, da je za projekt uvedbe novega informacijskega sistema na primeru GZS najbolj primerna razčlenitev procesa planiranja PMI. Po PMI (PMI, 2004, str. 46) je proces načrtovanja razdeljen na glavne procese, ki so sestavni del planiranja vseh vrst projektov in podpornih procesov, katerih obseg je odvisen od narave projekta. Glavni procesi projekta uvedbe novega informacijskega sistema GZS so predstavljeni v nadaljevanju.

3.1 Določanje ciljev

Določanje ciljev projekta je ena najpomembnejših nalog tako naročnika kot tudi managerja projekta. V skladu s tem ločimo namenske cilje, ki jih določi naročnik, s čimer odgovori na vprašanje, kaj je namen projekta, in objektne cilje, ki jih določi manager projekta in izhajajo iz namenskih ter konkretno definirajo način, kako zastavljene cilje doseči. Svetovno znana metoda določanja ciljev je SMART metoda, ki je sestavljena iz kratic S (angl. *specific*), M (angl. *measurable*), A (angl. *attainable*), R (angl. *relevant*) in T (angl. *time bound*), kar pomeni, da morajo cilji biti:

- jasno določeni, specifični in s tem razumljivi vsem udeležencem projekta,
- merljivi, s čimer udeleženci lažje oblikujejo pričakovanja in projektni management izvaja kontrolo,
- dosegljivi in sprejemljivi za vse udeležence,
- realno oblikovani ter tako dosegljivi z razpoložljivimi sredstvi,

- ustrezno časovno omejeni.

3.2 Določitev posameznih aktivnosti

Drugi pomemben korak v procesu načrtovanja projekta zahteva razčlenitev strukture dela oziroma določitev posameznih aktivnosti, kar je v literaturi bolj poznano kot lista aktivnosti oziroma angl. *Work break down structure* (v nadaljevanju: *WBS*). *WBS* deluje kot sredstvo, s katerim kompleksen projekt razbijemo na posamezne, enostavnejše, bolj obvladljive, v sodelovanju z ostalimi procesi v organizaciji dokaj neodvisne in za potrebe napredka izmerljive aktivnosti, ki nato tvorijo t. i. delovne pakete. »Delovni paket« je izraz, uporabljen v merilih za določitev diskretnih nalog, ki imajo izmerljiv končni rezultat (Kerzner, 2003, str. 399). Projektni manager mora pri oblikovanju delovnih paketov izhajati oziroma se osredotočiti predvsem na dobro definirane cilje in rezultate posameznih aktivnosti in ne na oblikovanje (pre)obsežnih seznamov aktivnosti, ki so (pre)nasičeni z informacijami in zaradi svojega obsega povzročijo težave pri sledenju že storjenega. Oblikovanje liste aktivnosti, kjer aktivnost predstavlja določen, smiselno vključen del projekta, za katerega izvedbo so običajno potrebni ljudje in sredstva, predstavlja temelj projekta, na podlagi katerega se opredelijo stroški, predviden proračun, časovni okvirji, tveganja, standardi kakovosti in učinkovitost izvedbe ter tudi odgovornost in pooblastila posameznika pri izvedbi aktivnosti. Pri določitvi lastnosti posamezne aktivnosti je potrebno močno sodelovanje projektnega managementa s strokovnjaki na posameznem področju poslovnega procesa.

3.3 Časovno in stroškovno planiranje

Na podlagi seznama aktivnosti in medsebojnih povezav se določijo trajanje aktivnosti, roki za izvedbo aktivnosti, prvi in zadnji možni začetki in zaključki, časovne rezerve, kritične poti ter število zaposlenih in sredstev, potrebnih za realizacijo projektnih ciljev. Pri časovnem in stroškovnem planiranju projekta se pretežno uporablja tehnika mrežnega programiranja. Mrežno programiranje ali mrežna analiza pomeni postavitev grafičnega modela projekta in njegovo usmeritev k ciljem, kot so čim krajše trajanje projekta, čim manjša oziroma čim bolj enakomerna zaposlenost sredstev, potrebnih za izvajanje aktivnosti projekta, in čim nižji stroški projekta (Rusjan, 2006, str. 230). V literaturi se najbolj pogosto omenjata metodi CPM (angl. *Critical Path Method*) in PERT (angl. *Program Evaluation Review Technique*). Obe metodi imata podobne osnove, zato med njima ni bistvenih razlik v izvajanju mrežne analize. Skupno obema je, kot sem že omenil, doseganje enega temeljnih ciljev projekta, in to je optimizacija stroškov ob zahtevani kakovosti učinka projekta. V skladu s tem se običajno načrtujejo sredstva oziroma izvori, ki so omejeni in za izvedbo projekta najpomembnejši.

Rozman in Stare (2008, str. 99) navajata, da planiranja zaposlenih in sredstev lahko poteka na dva načina:

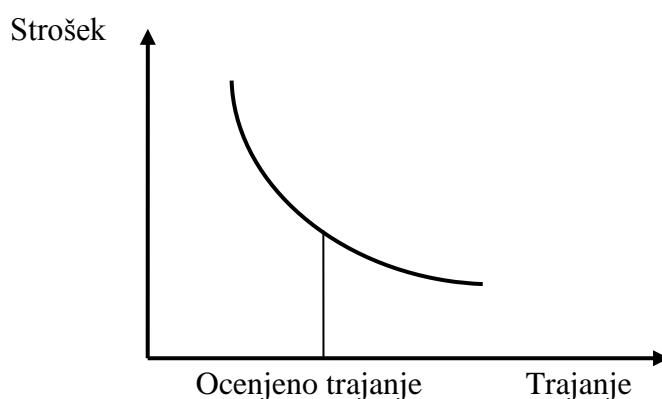
- trajanje projekta je dano in zaposlene je treba razporediti tako, da bo med izvajanjem njihovo število čim manjše oziroma čim bolj enakomerno;

- število zaposlenih in sredstva so omejeni in jih je treba načrtovati tako, da bo projekt čim prej zaključen.

Pri načrtovanju človeških virov in sredstev, ki kot tako nastopa znotraj načrtovanja trajanja in stroškov projekta, je treba med drugim opredeliti tudi vloge in odgovornosti vseh udeležencev projekta, pri čemer se določi tudi avtoriteta in kompetenca. Opredelitev avtoritete je koristna predvsem zaradi lažjega sprejemanja odločitev, prevzemanja odgovornosti in vplivanja vodij na podrejene. Opredelitev kompetence posameznika pa je pomembna zaradi zmanjševanja stopnje tveganja, kajti slabša sposobnost in usposobljenost ter premalo znanja lahko ogrozijo izvedbo določene aktivnosti.

Ne glede na to, kako poteka planiranje zaposlenih in sredstev, se v okviru metode mrežnega planiranja pogosto proučujejo alternativne koristi med časom in stroški posamezne aktivnosti. Pri izvajanju projekta nastajajo stroški, ki jih razdelimo v direktne ali neposredne in indirektno ali posredne stroške. Neposredni stroški so neposredno odvisni od trajanja aktivnosti (Rozman & Stare, 2008, str. 103).

Slika 2: Povezanost med neposrednim stroškom aktivnosti in njenim trajanjem



Vir: Rusjan, 2006, str. 242.

Zgornji graf nam prikazuje, da lahko trajanje določene aktivnosti pospešimo, vendar bo to povzročilo povišanje stroškov. Proučevanje krivulje trajanje – stroški za vse aktivnosti na kritični poti lahko da najboljšo kombinacijo tistih aktivnosti, v katere je smotno vložiti dodatna sredstva, da bi skrajšali čas trajanja projekta (Rusjan, 2006, str. 242).

Sredstva v organizacijah so omejena, zaradi česar z vsakim projektom pričakujemo, da bodo vložena sredstva dobro naložena in s tem doseženi določeni ekonomski ali drugi učinki. Pri projektih reorganizacije, gradnje informacijskih sistemov in informatizacije, razvoju kadrov, projektu gradnje novega razvojnega centra ipd. pa ne moremo pričakovati neposrednega plačila vloženi sredstev, saj se s temi projekti zagotavlja nadaljnja rast podjetja (Hauc, 2007, str. 95). Kljub temu da pri tovrstnih projektih ne pričakujemo neposrednega plačila vloženi sredstev, je

dodatno delo pri uporabi metode mrežnega programiranja v fazi načrtovanja projekta v primerjavi s koristmi malenkostno.

Po izvedbi glavnih procesov planiranja projekta sledijo t. i. podporni procesi, ki so, kot sem že omenil, v veliki meri odvisni od velikosti in narave projekta.

3.4 Plan obvladovanja tveganja

Tveganje lahko matematično opredelimo kot zmnožek verjetnosti uresničitve (%) posameznega tveganja z njegovo posledico (običajno v denarnih enotah). Glede na to, da se velikokrat zgodi, da se morajo ključne odločitve sprejemati na podlagi informacij, ki so po navadi pomanjkljive, nepopolne in nepravočasne, so tovrstne odločitve podvržene tveganju in lahko privedejo do neustrezne odločitve. Nameni oblikovanja planov tveganja so: identificirati tveganja, ki so potencialno nevarna in lahko ogrozijo uspešno izvedbo projekta, znižati verjetnost njihovega nastanka in pripraviti nabor aktivnosti za preprečevanje nastanka nezaželene situacije. Tveganje se lahko identificira na podlagi analiz tveganja, intervjujev, anket, na podlagi subjektivne ocene, ki temelji na znanju in izkušnjah projektnega managementa ter z viharjenjem možganov projektne skupine (angl. *brainstorming*). Končen cilj planiranja tveganj je formalen ali neformalen dokument, ki podrobno opredeljuje tveganja projekta in vsebuje seznam tveganj z opisom verjetnosti pojava, vplivi in potrebnimi rezervnimi sredstvi v primeru nastopa nezaželene situacije. Poleg tega je opremljen še z opisom procesa ravnanja s tveganji, planom za preprečevanje nastajanja tveganja in planom spremljanja tveganj (PMI, 2004, str. 186). Analizo tveganja je treba vključiti v elaborat projekta in jo tudi predstaviti vodstvu projekta, naročniku in morebitnim podizvajalcem (Rozman & Stare, 2008, str. 130).

3.5 Planiranje kakovosti

Planiranje kakovosti vključuje opredelitev vseh aktivnosti, ki jih opravlja organizacija v skladu s kakovostno politiko, cilji in odgovornostjo, katerih namen je doseganje zastavljenih ciljev projekta (PMI, 2004, str. 179). Rezultati planiranja kakovosti so oblikovani cilji kakovosti in seznam aktivnosti, potrebnih za njihovo realizacijo, ter standardi kontrole kakovosti. Pri projektih prenove ali uvedbe informacijskih sistemov mora definicija kakovosti izhajati iz potreb uporabnikov sistema.

Za oblikovanje učinkovitega sistema kakovosti mora plan kakovosti opredeljevati (Fajfar, Wohinz & Györkös, 2001, str. 10-11):

- organizacijsko strukturo, v kateri se opredelijo vloge posameznikov, njihove zadolžitve in smer neposrednega poročanja,
- postopke in procese za vodenje kakovosti, ki vključujejo planiranje in izvajanje aktivnosti, ter nadzorovanje izvajanja nalog v zvezi s kakovostjo,
- kadrovske vire in finančna sredstva, potrebna za doseganje kakovosti projekta.

Postopki za zagotavljanje kakovosti se precej razlikujejo glede na obseg in področje projekta. Pri presoji kakovosti s področja projektov razvoja informacijskih sistemov avtorji v reviji Projektna mreža Slovenije opredeljujejo štiri tipične postopke za zagotavljanje kakovosti projekta (Fajfar, Wohinz, & Györkös, 2001, str. 10-11):

- presoja podatkovnega modela (čitljivost, izraznost, minimalnost, normaliziranost, popolnost, pravilnost, razširljivost, samorazlagalnost ...),
- presoja specifikacije zahtev informacijskega sistema (nedvoumnost, popolnost, preverljivost, skladnost, prilagodljivost, sledljivost),
- presoja načrta,
- presoja programskega izdelka (ali je proizvod sprejemljiv glede na prej sprejete kriterije in na način, kot je določen v pogodbi).

3.6 Planiranje komunikacije

Planiranje komunikacije zagotavlja ključno vez med ljudmi in informacijami, ki so potrebne za uspešno komunikacijo med udeleženi pri projektu. Glavni udeleženci ali skupine udeležencev pri projektu sestavljajo projektne skupine naročniki, sponzorji, stranke ter kupci. Projektni manager veliko časa in napora nameni prav komunikaciji z deležniki namesto zniževanju stroškov, sledenju zastavljenih rokov in uspešni izvedbi projekta. Po nekaterih raziskavah obsega komunikacija (z naročnikom, projektno ekipo, upniki) 75–90 % delovnega časa vodje projekta (Frelj, 2010, str. 1).

Rezultat procesa planiranja komunikacije je izdelan komunikacijski plan, ki se uporablja skozi celoten projekt in odgovarja na vprašanja:

- kdo potrebuje informacije,
- kdaj so informacije potrebne,
- na kakšen način naj se informacije posredujejo,
- kdo je odgovoren za pridobitev in posredovanje informacij.

Večina odgovorov na zastavljena vprašanja se opredeli že pri planiranju nosilcev posameznih aktivnosti, časovnem in stroškovnem planiranju, vendar je treba plan skozi vse faze projekta dopolnjevati, kajti pomanjkanje informacij v trenutku odločanja lahko privede do nezaželenih posledic in s tem ogrozi realizacijo projekta. Plan komunikacij je lahko formalen ali neformalen, specifičen ali splošen, kar je odvisno predvsem od potreb projekta (Project management institute, 2004, str. 225–229).

4 ZAGONSKI ELABORAT PROJEKTA

4.1 Predstavitev Gimnastične zveze Slovenije

GZS je slovenska nacionalna panožna športna zveza. Z vidika strukture je organizirana kot zveza športnih društev, ustanovljena skladno z 11. členom Zakona o društvih (Kolar & Piletič, 2005, str. 96). GZS je interesno združenje, kar pomeni, da deluje ob navzkrižju interesov udeležencev (Tavčar & Turk Širca v Kolar & Piletič, 2005, str. 96). Interesi, ki izhajajo iz potreb in vrednot udeležencev, odražajo potrebe, želje in pričakovanja udeležencev, zato je pri delovanju organizacije le-te treba smiselno usklajevati, da se čim uspešneje dosejajo zastavljeni cilji in smotri organizacije (Kolar & Piletič, 2005, str. 96). Interese lahko predstavljajo skupno okolje, tradicija, športno-politični cilji, raziskovalno-razvojni cilji, vzgojno-izobraževalni cilji ali pa le-ti preprosto predstavljajo pogoj za mednarodno udejstvovanje.

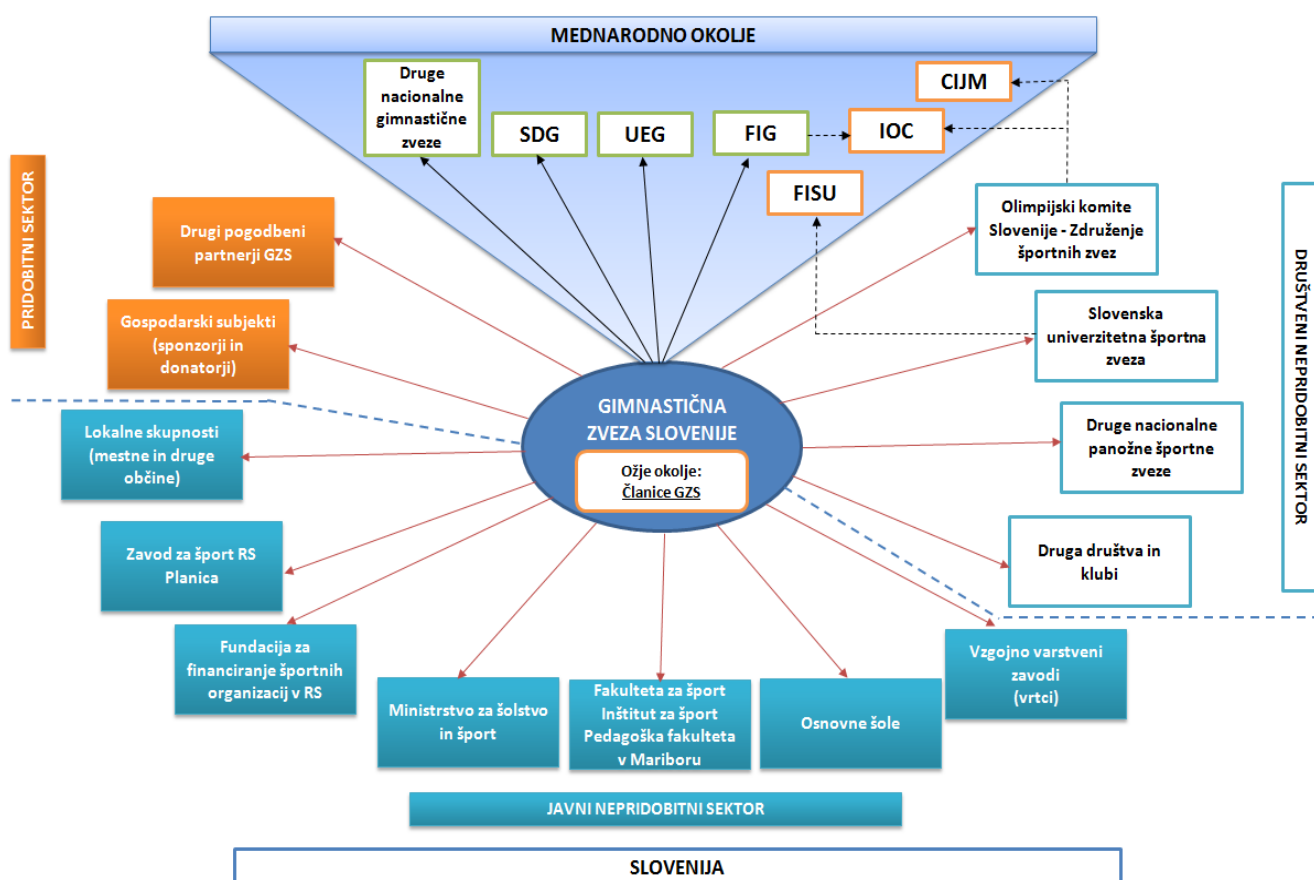
Vizija GZS je postati nacionalna panožna športna zveza vsestransko zadovoljnih/ preskrbljenih/ uspešnih športnic in športnikov ter uspešnih članic (društev in klubov). Skozi svoje delovanje in aktivnosti si prizadeva ustvarjati pogoje za doseganje športne in poslovne odličnosti. (Interno gradivo, 2010b, str. 100)

Splošni cilji GZS so (Interno gradivo, 2010b, str. 100):

- ohraniti raven konkurenčnosti športne gimnastike in dvigniti raven konkurenčnosti ritmične gimnastike v mednarodnem in nacionalnem okolju,
- zagotoviti skladen vsestranski razvoj naših športnic in športnikov,
- povečati količino in kakovost programov gimnastike ter vključenost udeležencev v programe vseh starostnih obdobj,
- uravnovežiti razvoj gimnastičnega športa na celotnem območju Slovenije,
- izboljšati poslovno učinkovitost in finančno uspešnost GZS in njenih članic.

Kot je razvidno iz slike 3, je GZS članica Mednarodne gimnastične zveze (v nadaljevanju FIG), Evropske gimnastične zveze (v nadaljevanju UEG) in drugih mednarodnih športnih organizacij, ki v skladu z njihovimi načeli in pravili skrbi za vrhunsko gimnastiko v vseh pojavnih oblikah, katere temelj je kakovostna gimnastična vzgoja, kjer je posebej pomembna priprava mladih, usmerjenih v vrhunsko in kakovostno gimnastiko. Prisotnost GZS v mednarodnem športnem prostoru je vsako leto bolj odmevna tako na poslovnem kot tekmovalnem prizorišču. Mednarodni športni prostor predstavljajo športniki in športnice iz 127 držav, ki so članice FIG (Mednarodna gimnastična zveza, 2011) in športniki in športnice iz 47 evropskih držav, ki so članice UEG (Evropska gimnastična zveza, 2011)

Slika 3: Prikaz organizacije v širšem okolju GZS, s katerim GZS sodeluje pri svojem delovanju in uresničevanju ciljev



Vir: Interno gradivo, 2010b, str. 22.

Legenda (slika 3):

IOC – Mednarodni olimpijski komite (angl. *International Olympic Committee*).

FIG – Mednarodna gimnastična zveza (fran. *Fédération Internationale de Gymnastique*).

UEG – Evropska gimnastična zveza (angl. *European Union of Gymnastics*).

SDG – Fundacija za razvoj gimnastike (angl. *Solidarity for the development of Gymnastics*).

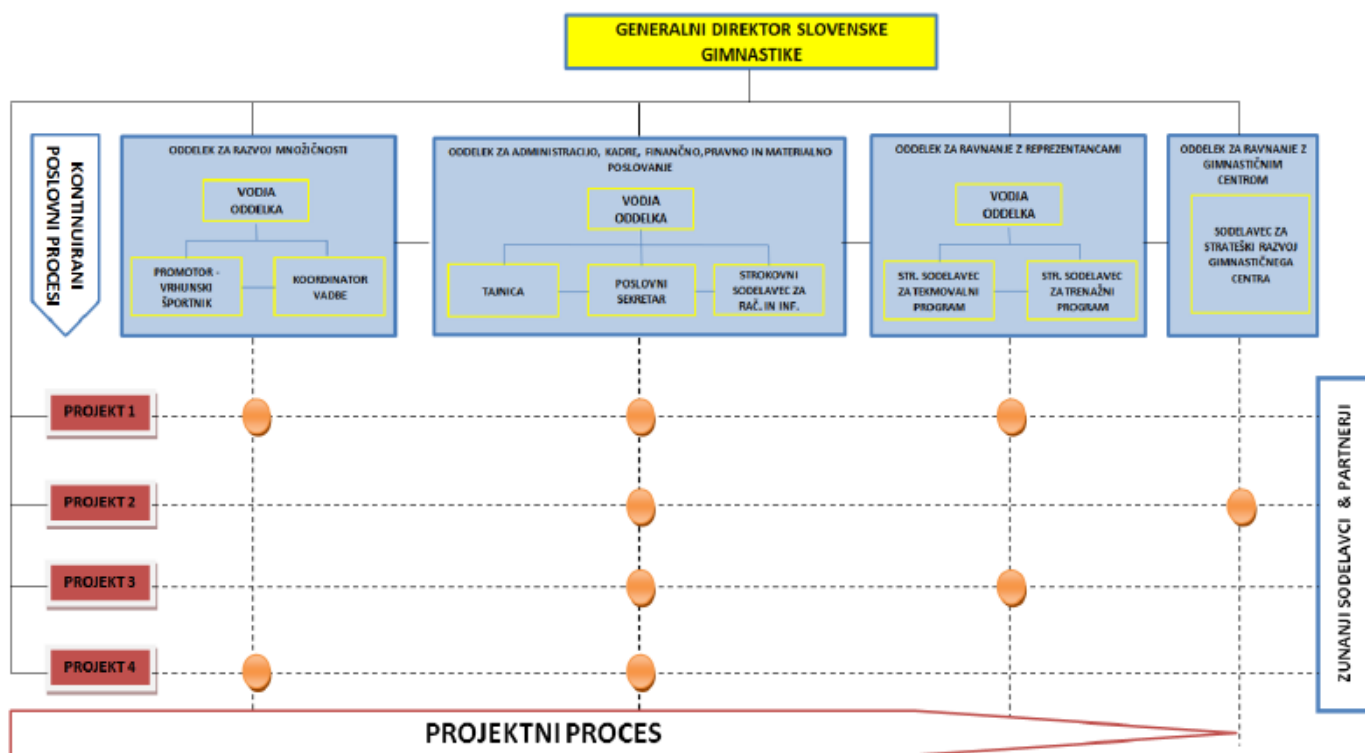
FISU – Mednarodna univerzitetna športna organizacija (angl. *International University Sports Federation*).

CIJM – Mednarodni odbor sredozemskih iger (fran. *Comité International des Jeux Méditerranéens*).

Ožje okolje GZS trenutno sestavlja 40 osnovnih organizacij (društev in klubov), ki se ukvarjajo z eno od petih športnih panog, ki spadajo pod okrilje GZS. V panoge športne gimnastike (moške in ženske), ritmične gimnastike, splošne oziroma gimnastike za vse, aerobike in akrobatike (velika prožna ponjava, akrobatika na akrobatski stezi in dvojna mala prožna ponjava) je registrirano približno 2.500 oseb. Po neuradnih podatkih sodeluje v vadbenih programih GZS več kot 12.000 otrok, mladine in odraslih, v interesnih programih v šolah in vrtcih pa še nadaljnjih 3.500 (Interno gradivo, 2009, str. 7).

Kot je razvidno iz slike 4, spada GZS med projektno naravnane organizacije. Pri svojem delovanju se srečuje s številnimi projekti, v skladu s katerimi ima oblikovano tudi celovito organizacijsko rešitev v obliki matrične projektne organizacije.

Slika 4: Projektno-matrična organizacijska struktura GZS



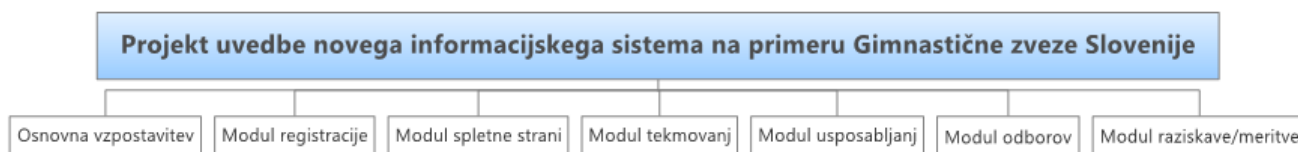
Vir: Interno gradivo, 2010a, str. ____.

S predstavitvijo GZS, njene vizije in splošnih ciljev, želim v tej točki predvsem poudariti povezanost projekta s strategijo, opisati obstoječi položaj in stanje GZS v nacionalnem in mednarodnem prostoru, poudariti različnost in razvejanost pridobivanja informacij in na kratko predstaviti področja in obseg poslovanja, katerih se bom podrobneje dotaknil v zagonskem elaboratu.

4.2 Predstavitev projekta

V okviru delovanja GZS je projekt prenove informacijske podobe uvrščen med zelo kompleksne, in sicer tako po številu vključenih aktivnosti in udeležencev, širokem spektru zajetih dejavnosti, dolgoročni naravnosti kot tudi finančnih sredstvih, potrebnih za realizacijo zastavljenih ciljev. Kot je razvidno iz slike 5, je projekt modularno zasnovan, kar omogoča, da se aktivnosti, ki jih bom podrobneje predstavil v nadaljevanju, izvajajo v določenem časovnem obdobju po terminsko določenem zaporedju. To je ključnega pomena predvsem zaradi lažjega prehoda in prilagajanja uporabnikov na nov sistem, zagotavljanja potrebnih finančnih sredstev in celostnega zajema potreb in želja naročnika pri prenovi ter planiranju človeških virov in sredstev.

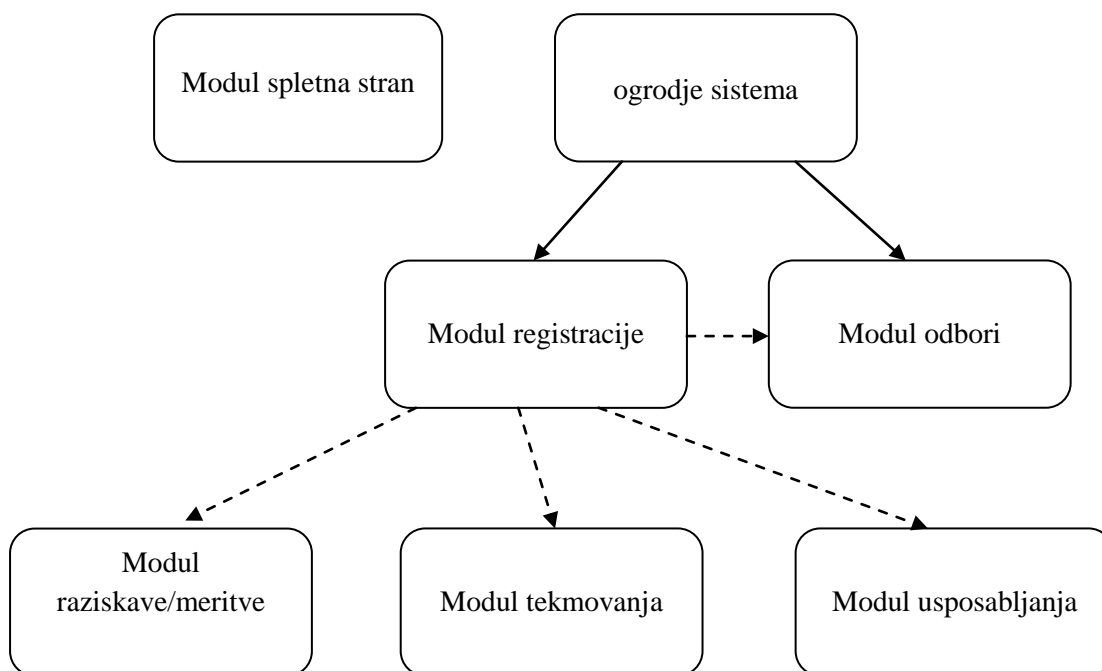
Slika 5: Členitev projekta (grafični prikaz)



Moduli so oblikovani na podlagi informacijskih potreb GZS, ki izhajajo iz dokumentov, zapisnikov in poročil organov GZS, registra registriranih oseb, seznamov licenciranih in usposobljenih sodnikov in trenerjev, rezultatov tekmovanj itd. Pri tem so posamezni moduli ne le vsebinsko, temveč tudi tehnično odvisni eden od drugega, kar narekuje zaporedje razvoja, ki se ga je treba držati. Razvoj posameznih modulov predstavlja glavne mejnike v projektu.

Na sliki 6 neprekinjene črte predstavljajo tehnično odvisnost posameznega modula od drugih (modul mora biti narejen, preden se lahko nadaljuje z naslednjim modulom). Prekinjene črte predstavljajo vsebinsko odvisnost posameznega modula od prejšnjih. Ob vzpostavitvi modula registracij bi bili v sistem vneseni vsi šifranti (društva, športniki, trenerji, sodniki, funkcionarji), ki bi vsebinsko kreirali ostale module. Omenjene module bi bilo mogoče v večini realizirati brez delujočih registracij.

Slika 6: Prioritetna povezanost modulov



Sam informacijski sistem bo sestavljen iz treh ključnih delov. Prvi del, intranet, bodo uporabljali zaposleni in predstavlja srce sistema, ki bo služil informacijski podpori poslovnega okolja GZS. Ta del bo najbolj zmogljiv in obenem najbolj kompleksen. Drugi del, ektranet, bo namenjen društvom, registriranim osebam, funkcionarjem in ostalim zunanjim osebam in organizacijam.

Omogočil bo predvsem podporne aktivnosti za eksterne fizične in pravne osebe, ki se povezujejo s poslovanjem GZS. Tretji del, javna spletna stran, pa bo namenjen javnosti in vsem zgoraj naštetim. Vsi deli bodo razviti v enotnem programskem okolju.

Razlogi za uvedbo novega informacijskega sistema so razdrobljene podatkovne baze, trenutne razmere v podjetju, nepreglednost poslovnih procesov, informatizirani so le deli poslovnih procesov, število uporabnikov sistema se bo v prihodnosti bistveno povečalo itd. Spremembe informacijskega sistema se bodo odrazile na vseh področjih delovanja GZS. Med večja uvrščamo področja, ki jih pri projektu obravnavamo kot module.

Namen projekta je izboljšati delovne pogoje, podpreti in poenostaviti določene poslovne procese, omogočiti kakovostno zbiranje ter organiziranje in centralizacijo podatkov ter s tem pridobivanje ključnih informacij, ki bodo posledično poskrbele za uspešno, učinkovito in kakovostno delovanje celotne organizacije.

Cilji projekta so:

- informatizacija in poenostavitev poslovnih procesov ter s tem zmanjšanje nepotrebnih administrativnih ovir,
- vzpostavitev enotnega informacijskega sistema in podatkovne baze, ki mora biti dovolj pregledna, čitljiva in uporabniku prijazna ter enostavna za uporabo,
- povezati razvoj informacijskega sistema s poslovno strategijo GZS,
- strukturiranje in povečanje arhivske vrednosti statističnih podatkov,
- izboljšati informiranje in sodelovanje s članicami, športniki, mediji in vzgojno-izobraževalnimi ustanovami,
- celotni projekt realizirati v treh letih in slediti časovni premici mejnikov (modulov),
- optimizirati čas in stroške, potrebne za razvoj aplikacij,
- realizirati projekt v okviru predvidevanih sredstev.

Za realizacijo namenskih in objektivnih ciljev, ki bodo podrobneje opisani pri posameznih modulih, je bila ustanovljena tričlanska projektna skupina v sestavi: strateški manager projekta, operativni manager projekta ter podizvajalec. V skladu s področjem, ki ga posamezni modul pokriva, bodo po potrebi v projektni skupini sodelovali tudi vodja oddelka za razvoj množičnosti, vodja oddelka za administracijo, kadre, finančno, pravno in materialno poslovanje ter vodja oddelka za ravnanje z reprezentancami.

Strateški manager projekta je hkrati predsednik strokovnega sveta GZS (glej prilogo 1) in je zato zelo dobro seznanjen z delovanjem strokovnih odborov GZS in problematiko ter potrebami po uvedbi informacijskega sistema. Naloge strateškega managerja so:

- priprava strateškega načrta,
- sprejemanje strateških odločitev in določanje strateških smernic,
- usklajevanje ciljev projekta z osnovnimi cilji organizacije,

- sodelovanje s strokovnimi odbori.

Operativni manager projekta je hkrati zaposlen na delovnem mestu strokovnega sodelavca za računovodstvo in informatiko na GZS in razpolaga s strokovnim znanjem, ki je potrebno za uspešno izvedbo projekta. Neposredno je odgovoren strateškemu managerju in posredno generalnemu direktorju, ki v projektu nastopa kot naročnik.

Naloge operativnega managerja so:

- vodenje in koordiniranje aktivnosti,
- organizacijsko-tehnična podpora vodenja dokumentacije,
- časovna in finančna koordinacija,
- izvajanje nadzora in kontrole,
- komuniciranje s podizvajalci,
- sodelovanje z vodjo oddelka,
- priprava poročil in poročanje generalnemu direktorju GZS.

Podizvajalec je direktor podjetja, ki je specializirano za razvoj poslovnih informacijskih sistemov, spletnih strani, spletnih portalov in svetovanje na področju informatike. Neposredno je odgovoren operativnemu vodji projekta, posredno pa strateškemu vodji projekta.

Naloge podizvajalca so:

- zagotovitev kakovostnih produktov in storitev,
- povezovanje informacijskih rešitev sistema s poslovno strategijo,
- vzdrževanje sistema,
- priprava predlogov in rešitev,
- priprava vmesnih poročil,
- načrtovanje, svetovanje,
- sodelovanje z ostalimi strokovnjaki.

Informacijski sistem je sestavljen iz šestih modulov, katerih specifikacije in plan razvoja navajam v nadaljevanju.

4.2.1 Modul registracije

Modul registracije je prioriteten zasnovan, saj predstavlja osnovo in temelj za nadaljnje module. GZS je v letu 2010 prešla na nov sistem registracij, kjer se bodo morale vse osebe, ki v kateri koli od oblik (športniki, Gimkoti, sodniki, trenerji, funkcionarji, podporni člani) sodelujejo pri akcijah GZS, predhodno registrirati. S prehodom na nov sistem se pričakuje bistveno povečanje števila registriranih in s tem tudi administrativnega dela.

Cilji:

- vzpostavitev spletne aplikacije registracij,
- informacijska podpora novemu registracijskemu pravilniku,
- izboljšanje obdelave in kontrole nad registracijami,
- začetek uporabe modula: 2. februar 2011.

Paket aktivnosti

Tabela 1: Modul registracij

Delovni paket	Št.	Aktivnost	Datum začetka	Datum zaključka	Trajanje	Izvajalec	Vpleteni
1. modul registracije	1.1	načrtovanje in oblikovanje namenov in ciljev modula	5. 7. 2010	20. 7. 2010	12 dni	operativni manager	strateški manager, vodje oddelkov
	1.2	priprava predlogov rešitve	20. 7. 2010	26. 7. 2010	5 dni	podizvajalec	strateški in operativni manager
	1.3	izbira in potrditev predloga	26. 7. 2010	30. 7. 2010	5 dni	strateški manager	operativni manager, podizvajalec
	1.4	vzpostavitev modula	30. 7. 2010	1. 10. 2010	46 dni	podizvajalec	operativni manager
	1.5	testiranje in dopolnjevanje modula	1. 10. 2010	2. 2. 2011	90 dni	operativni manager	strateški manager, podizvajalec
	1.6	dodelitev uporabniških imen in gesel uporabnikom	1. 10. 2010	4. 10. 2010	3 dni	podizvajalec	operativni manager
	1.7	priprava navodil za uporabo aplikacije	4. 10. 2010	15. 10. 2010	10 dni	operativni manager	strateški manager
	1.8	distribucija navodil in gesel	18. 10. 2010	22. 10. 2010	5 dni	operativni manager	tajnica
	1.9	zbiranje in vnašanje preteklih registracij	30. 7. 2010	9. 12. 2010	95 dni	operativni manager	operativni manager, tajnica
	1.10	priprava poročila o modulu	9. 12. 2011	29. 12. 2010	15 dni	operativni manager	podizvajalec
	1.11	vzdrževanje modula	2. 2. 2011		-	podizvajalec	operativni manager

4.2.2 Modul spletne strani

Spletna stran je ogledalo podjetja in predstavlja vstopno točko, prek katere pretežno poteka osrednja komunikacija z uporabniki. Pri oblikovanju spletne strani je treba pred osnovnimi dejavniki oblikovanja in dizajna ter navigacije med meniji veliko pozornosti nameniti vsebini in obsegu informacij ter potrebam in željam ciljnih uporabnikov.

Cilji:

- prenova spletne strani,
- vzpostavitev vstopne točke za ostale module,
- povečanje informiranja članic in širše javnosti,
- povečanje privlačnosti GZS v očeh trenutnih in potencialnih »strank«,
- začetek uporabe modula: 1. maj 2011.

Paket aktivnosti

Tabela 2: Modul spletne strani

Delovni paket	Št.	Aktivnost	Datum začetka	Datum zaključka	Trajanje	Izvajalec	Vpleteni
2. modul spletne strani	2.1	načrtovanje in oblikovanje namenov in ciljev modula	29. 12. 2010	9. 2. 2011	20 dni	operativni manager	strateški manager, vodje oddelkov
	2.2	posredovanje gradiva podizvajalcu (fotografij, pravilnikov, dokumentov ...)	3. 2. 2011	9. 2. 2011	5 dni	operativni manager	vodje oddelkov
	2.3	oblikovanje predloga spletne strani	9. 2. 2011	15. 2. 2011	5 dni	podizvajalec	strateški in operativni manager
	2.4	izbira in potrditev predloga	15. 2. 2011	21. 2. 2011	5 dni	strateški manager	operativni manager
	2.5	vzpostavitev modula	21. 2. 2011	31. 3. 2011	29 dni	podizvajalec	operativni manager
	2.6	integracija z ostalimi sistemi	25. 3. 2011	31. 3. 2011	5 dni	podizvajalec	operativni manager
	2.7	zbiranje in vnašanje podatkov	22. 2. 2011	29. 4. 2011	49 dni	operativni manager	operativni manager, tajnica
	2.8	priprava poročila o modulu	29. 4. 2011	19. 5. 2011	15 dni	operativni manager	podizvajalec
	2.9	administracija spletne strani	29. 4. 2011	-	-	operativni manager	vodje oddelkov

4.2.3 Modul tekmovanja

Prenova modula se bo odrazila na treh področij:

- organiziranje tekmovanj

Pri organiziranju tekmovanj se bo poenostavilo oblikovanje in potrditev razpisov tekmovanj s strani GZS. Z oblikovanjem tipskega razpisa tekmovanj za vse panoge GZS bodo poenotene informacije, ki bodo tako poskrbele za boljše informiranje vseh zainteresiranih sredin.

- izvedba tekmovanj

Prenova procesa tekmovanj bo omogočila boljši pregled, urejenost in kontrolo nad izvajanjem tekmovanj ter lažjo prijavo na tekmovanje.

- obdelovanje podatkov o tekmovanjih

S prenovo se bodo poleg osnovnih podatkov tekmovanja (tip, panoga, naziv, datum, kraj in rezultati) ohranili tudi fotografije in videoposnetki. S tem bi ustvarili »biblioteko«, s katero bi zadovoljili tako potrebe strokovnih odborov kot tudi novinarjev in ostalih ljubiteljev gimnastike.

Cilji:

- vzpostaviti spletno aplikacijo tekmovanj,
- omogočiti boljše spremljanje trenajnega procesa športnikov,

- poenostaviti proces organiziranja in udeležbe na tekmovanjih,
- začetek uporabe modula: do 27. oktober 2011.

Paket aktivnosti

Tabela 3: Modul tekmovanj

Delovni paket	Št.	Aktivnost	Datum začetka	Datum zaključka	Trajanje	Izvajalec	Vpleteni
3. modul tekmovanj	3.1	načrtovanje in oblikovanje namenov in ciljev modula	2. 5. 2011	19. 5. 2011	14 dni	operativni manager	strateški manager, vodja oddelka za ravnanje z reprezentancami
	3.2	oblikovanje enotnih dokumentov (razpisi, rezultati ...)	19. 5. 2011	25. 5. 2011	5 dni	vodja oddelka za ravnanje z reprezentancami	operativni manager
	3.3	posredovanje in obrazložitev gradiva podizvajalcu	25. 5. 2011	27. 5. 2011	3 dni	operativni manager	strateški manager, vodja oddelka za ravnanje z reprezentancami
	3.4	oblikovanje predloga modula	27. 5. 2011	2. 6. 2011	5 dni	podizvajalec	strateški in operativni manager
	3.5	izbira in potrditev predloga	2. 6. 2011	8. 6. 2011	5 dni	strateški manager	operativni manager
	3.6	vzpostavitev modula	8. 6. 2011	18. 8. 2011	51 dni	podizvajalec	operativni manager
	3.7	vzpostavitev spletne aplikacije	1. 8. 2011	18. 8. 2011	14 dni	podizvajalec	strateški in operativni manager
	3.8	testiranje in dopolnjevanje modula	18. 8. 2011	27. 10. 2011	51 dni	operativni manager	strateški manager, podizvajalec, vodja oddelka za ravnanje z reprezentancami
	3.9	zbiranje in vnašanje podatkov	8. 6. 2011	10. 10. 2011	89 dni	operativni manager	tajnica
	3.10	priprava poročila o modulu	10. 10. 2011	27. 10. 2011	14 dni	operativni manager	podizvajalec
	3.11	vzdrževanje modula	27. 10. 2011	-	-	operativni manager	vodja oddelka za ravnanje z reprezentancami

4.2.4 Modul usposabljanja

Za vse olimpijske panoge, vključene v GZS, je značilno, da se pravila sojenja spreminjajo v skladu z olimpijskimi cikli. Te in mnoge druge spremembe usmerjajo strokovne delavce v športu k stalnem učenju in spremljanju novosti na področju svojega delovanja. Usposabljanje predstavlja pomemben del dejavnosti GZS, kar potrjuje tudi podatek, da se letno usposobi in licencira več kot 200 vodnikov, trenerjev in sodnikov. Modul je vsebinsko vezan na modul registracije, kajti le registrirana oseba pri GZS lahko pridobi licenco za opravljanje dejavnosti.

Cilji:

- vzpostaviti kvalitetnejši sistem licenciranja,
- dvigniti nivo usposobljenosti,

- voditi register športnih delavcev,
- bolj učinkovito izkoriščati usposobljen kader,
- lažja organizacija seminarjev in usposabljanj,
- začetek uporabe modula: do 30. april 2012.

Paket aktivnosti

Tabela 4: Modul usposabljanja

Delovni paket	Št.	Aktivnost	Datum začetka	Datum zaključka	Trajanje	Izvajalec	Vpleteni
4. modul usposabljanj	4.1	načrtovanje in oblikovanje namenov in ciljev modula	7. 12. 2011	28. 12. 2011	16 dni	operativni manager	strateški manager, vodja oddelka za adm., kadre, pravno in mat. posl.
	4.2	oblikovanje predloga modula	3. 1. 2012	9. 1. 2012	5 dni	podizvajalec	strateški in operativni manager
	4.3	izbira in potrditev predloga	9. 1. 2012	13. 1. 2012	5 dni	strateški manager	operativni manager
	4.4	vzpostavitev modula	13. 1. 2012	1. 3. 2012	35 dni	podizvajalec	operativni manager
	4.5	vzpostavitev spletne aplikacije	24. 2. 2012	1. 3. 2012	5 dni	podizvajalec	operativni manager
	4.6	testiranje in dopolnjevanje modula	1. 3. 2012	30. 4. 2012	43 dni	operativni manager	strateški manager, podizvajalec, vodja oddelka za adm., kadre, pravno in mat. posl.
	4.7	zbiranje in vnašanje podatkov	13. 1. 2012	11. 4. 2012	64 dni	operativni manager	tajnica
	4.8	priprava poročila o modulu	11. 4. 2012	30. 4. 2012	14 dni	operativni manager	podizvajalec
	4.9	vzdrževanje modula	30. 4. 2012	-	-	operativni manager	vodja oddelka za adm., kadre, pravno in mat. posl.

4.2.5 Modul odbori

Formalno organizacijsko strukturo sem navedel v prilogi 1. Če povzamem, je GZS sestavljena iz 4 organov (skupščina, nadzorni odbor, izvršni odbor, disciplinska komisija) in 7 delovnih teles (strokovni svet in strokovni odbori panog GZS). Na leto se v povprečju organizira 30–35 rednih in izrednih sej ter 15–20 korespondenčnih sej.

Cilji:

- oblikovati bazo sklepov in izboljšati preglednost sprejetih sklepov,
- izboljšati informiranost in usklajenost delovanja organov,
- začetek uporabe modula: do 31. julij 2012.

Paket aktivnosti

Tabela 5: Modul odbori

Delovni paket	Št.	Aktivnost	Datum začetka	Datum zaključka	Trajanje	Izvajalec	Vpleteni
5. modul odborov	5.1	načrtovanje in oblikovanje namenov in ciljev modula	1. 5. 2012	18. 5. 2012	14 dni	operativni manager	strateški manager, vodja oddelka za adm., kadre, pravno in mat. posl.
	5.2	oblikovanje predloga modula	18. 5. 2012	24. 5. 2012	5 dni	podizvajalec	strateški in operativni manager
	5.3	izbira in potrditev predloga	24. 5. 2012	30. 5. 2012	5 dni	strateški manager	operativni manager
	5.4	vzpostavitev modula	30. 5. 2012	29. 6. 2012	24 dni	podizvajalec	operativni manager
	5.5	testiranje in dopolnjevanje modula	29. 6. 2012	31. 7. 2012	23 dni	operativni manager	strateški manager, podizvajalec
	5.6	zbiranje in vnašanje podatkov	30. 5. 2012	12. 7. 2012	33 dni	operativni manager	tajnica
	5.7	priprava poročila o modulu	12. 7. 2012	31. 7. 2012	14 dni	operativni manager	podizvajalec
	5.8	vzdrževanje modula	31. 7. 2012	-	-	operativni manager	vodja oddelka za adm., kadre, pravno in mat. posl.

4.2.6 Modul raziskave/meritve

GZS pri svojem delovanju sodeluje z vzgojno-izobraževalnimi, zdravstvenimi, humanitarnimi in raziskovalnimi ter športnimi institucijami. V sodelovanju z omenjenimi institucijami pridobiva podatke o kategoriziranih športnikih, ki se udeležijo pregledov v specifičnih ambulantah, in njihovih osnovnih diagnostičnih preiskavah (cikloergometrija, mamografija EKG, EMG, RTG) ter specifičnih meritvah GZS (Wingate test, izvedba določene gimnastične prvine ipd). Rezultati meritev so shranjeni v obliki, ki trenerjem in ostalim vpletenim ne ponuja širšega vpogleda oziroma jim je pridobitev informacij o zdravstvenem stanju in napredku vrhunskih športnikov ter njihovi povezavi precej otežena.

Cilji:

- vzpostavitev podatkovne baze, ki bi služila kot odlična osnova za nadaljnje raziskave,
- vodenje osnovnih zdravstvenih podatkov športnikov,
- ugotavljanje potenciala športnikov,
- povečanje sodelovanja z vzgojno-izobraževalnimi ustanovami,
- začetek uporabe modula: do 15. januar 2013.

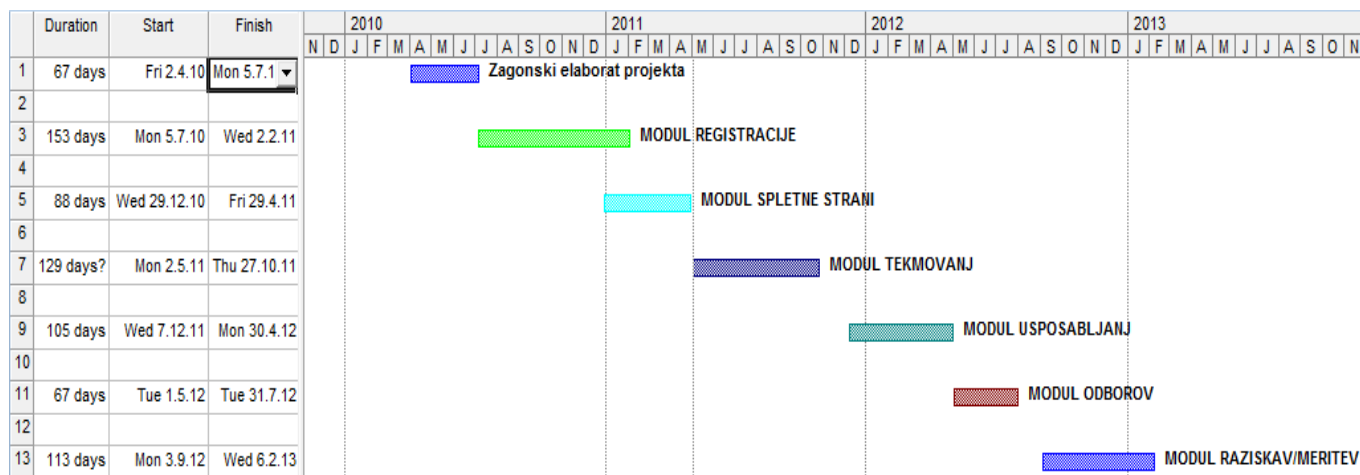
Paket aktivnosti

Tabela 6: Modul raziskave/meritve

Delovni paket	Št.	Aktivnost	Datum začetka	Datum zaključka	Trajanje	Izvajalec	Vpleteni
6. modul raziskav	6.1	načrtovanje in oblikovanje namenov in ciljev modula	3. 9. 2012	20. 9. 2012	14 dni	operativni manager	strateški manager, vodja oddelka za ravnanje z reprezentancami
	6.2	oblikovanje predloga modula	20. 9. 2012	25. 9. 2012	4 dni	podizvajalec	strateški in operativni manager
	6.3	Izbira in potrditev predloga	25. 9. 2012	1. 10. 2012	5 dni	strateški manager	operativni manager
	6.4	vzpostavitev modula	1. 10. 2012	3. 12. 2012	46 dni	podizvajalec	operativni manager
	6.5	testiranje in dopolnitev modula	3. 12. 2012	15. 1. 2013	32 dni	operativni manager	strateški manager, podizvajalec
	6.6	zbiranje in vnašanje podatkov	1. 10. 2012	21. 1. 2013	81 dni	operativni manager	tajnica
	6.7	priprava poročila o modulu	21. 1. 2013	6. 2. 2013	13 dni	operativni manager	podizvajalec
	6.8	vzdrževanje modula	6. 2. 2013	-	-	operativni manager	vodja oddelka za ravnanje z reprezentancami

4.3 Terminski načrt

Tabela 7: Terminski načrt projekta



4.4 Finančni načrt/ekonomika projekta

Zaradi diskretnosti pri obravnavanju projekta se bom pri finančnem načrtu osredotočil predvsem na delitev stroškov na vrste, prikaz višine investicije po modulih ter se s tem poskušal izogniti podajanju dejanskih načrtovanih stroškov.

Pri **stroških nakupa tehnične opreme** so na voljo tri različne možnosti, katerih podroben opis prednosti in slabosti ter projekcije stroškov bo opisan v nadaljevanju.

Tabela 8: Prva alternativa nakupa strojne opreme

Nakup lastnega strežnika		
	Prednosti	Slabosti
Napajanje		brezprekinitveno napajanje (angl. UPS)
Varnostne kopije		treba je poskrbeti za varnostne kopije podatkov
Povezava		GZS mora poskrbeti za povezavo, ki ni podvojena, kar povečuje verjetnost izpada
Varnost podatkov	podatki so shranjeni na lokaciji GZS	treba je varovati fizični dostopa do strežnika
Cena	Nakup strežnika, programske opreme, back up enote, UPS zneso 1000–2000 EUR + DDV na leto; cena je skozi leta variabilna.	

Tabela 9: Druga alternativa nakupa strojne opreme

Nakup t. i. »dedicated« strežnika		
	Prednosti	Slabosti
Napajanje		brezprekinitveno napajanje (angl. UPS)
Varnostne kopije		treba je poskrbeti za varnostne kopije podatkov
Povezava	povezava je visoke hitrosti in vsaj podvojena	
Varnost podatkov	podatki so varovani podobno kot pri nakupu lastnega strežnika, le da je ta varovan v prostorih ponudnika	
Cena	Skupni znesek stroška je 600–800 EUR +DDV na leto; cena je fiksna.	

Tabela 10: Tretja alternativa nakupa strojne opreme

Nakup običajnega gostovanja		
	Prednosti	Slabosti
Napajanje	neprekinjeno napajanje	
Varnostne kopije	varnostne kopije se izvajajo s strani ponudnika gostovanja	
Povezava	povezava je visoke hitrosti in vsaj podvojena	
Varnost podatkov		do podatkov lahko teoretično dostopa ponudnik gostovanja, vendar malo verjetno
Cena	Znesek stroška je 200–300 EUR + DDV na leto; cena je fiksna.	

Na podlagi projekcije je za potrebe projekta uvedbe informacijskega sistema GZS zadovoljiv nakup običajnega gostovanja, ki na letni ravni znaša 2 % celotnih stroškov projekta.

Stroški storitev zunanjih izvajalcev oziroma stroški izvedbe storitev predstavljajo glavnino stroškov projekta, in sicer so ocenjeni na dobrih 62 % vrednosti celotnih stroškov projekta. Stroški vsebujejo vzpostavitev sistema in njegovo vzdrževanje.

Na projektu je profesionalno zaposlena le ena oseba (strokovni sodelavec za računovodstvo in informatiko GZS). **Stroški zaposlenih** (v višini 30 % plače zaposlenega z vsemi pripadajočimi davki in prispevki) na letni ravni znašajo v povprečju 33 % celotnih stroškov projekta.

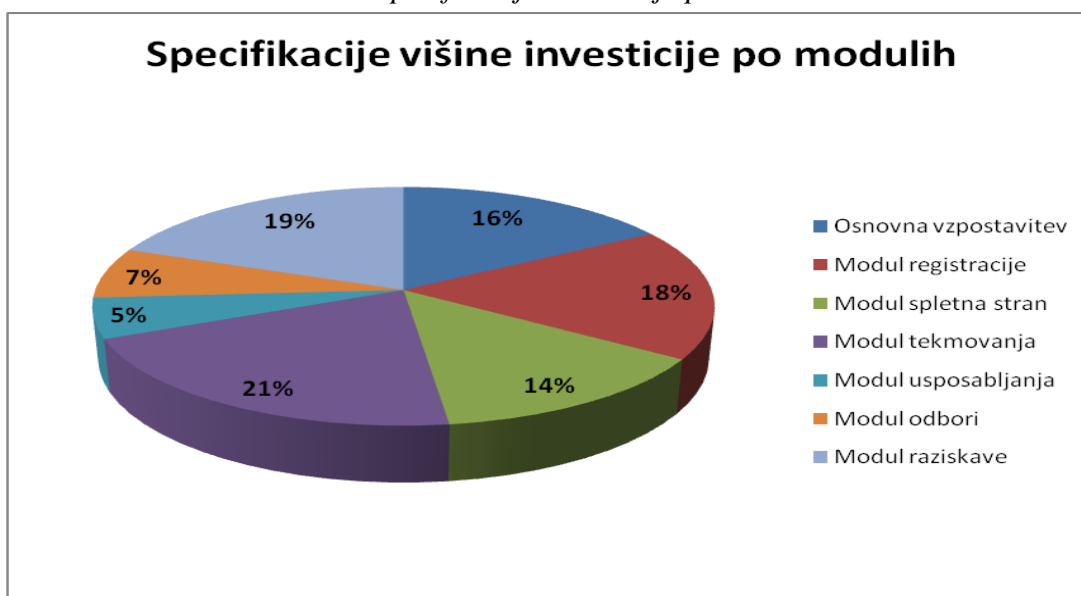
Kot **druge upravičene stroške** bi lahko šteli stroške materiala, elektrike, potnih stroškov, stroške reprezentance (pogostitve, darila, nagrade), ki predstavljajo 3 % celotnih stroškov projekta.

Slika 7: Specifikacija investicije po vrsti stroškov



V spodnjem prikazu (slika 8) je podana še višina investicije celotnega projekta, razdeljena po posameznih modulih.

Slika 8: Specifikacija investicije po modulih



4.5 Tveganje projekta

Tveganje je sestavni element vsakega projekta, saj pogosto prinaša novosti, nepreverjene rešitve in spremembe obstoječega projekta. Pri projektu prenove informacijskega sistema smo opredelili štiri glavne dejavnike tveganja.

Tabela 11: Prvi primer tveganja

Vzrok tveganja	Izbira neustreznih podizvajalcev.
Tveganje	Podizvajalci ne izpolnijo svojih pogodbenih obveznosti oziroma te ne ustrezajo namenom in ciljem projekta.
Posledica	Potreba po zamenjavi podizvajalca, nepotrebni stroški ter časovni zamik projekta.
Predlagani ukrepi	Primerjava treh alternativ in podrobna proučitev ponudb. Dobro opredeljeni kakovostni standardi.
Verjetnost	5–10 %.

Tabela 12: Drugi primer tveganja

Vzrok tveganja	Preobsežno in optimistično zastavljen projekt. Slabo planiranje denarnih tokov.
Tveganje	Nezmožnost financiranja projekta v celoti in v skladu s finančnim načrtom.
Posledica	Prekinitev projekta. Projekt ni realiziran v polnem obsegu.
Predlagani ukrepi	Redno spremljanje javnih razpisov, boljše planiranje denarnih tokov, vključitev stroškov investiranja v letni finančni načrt GZS.
Verjetnost	10–15 %.

Tabela 13: Tretji primer tveganja

Vzrok tveganja	Premajhen poudarek na planiranju, slabo usklajena vstopna strategija, pomanjkanje komunikacije in časa pri planiranju.
Tveganje	Neprikladno planiranje projekta, slabo sodelovanje s strokovnimi odbori, (pre)splošno opredeljeni cilji, mejniki in nameni projekta.
Posledica	Sistem je neuporaben in ne podpira poslovnega procesa v celoti. Kljub implementaciji je še vedno potrebnega veliko ročnega dela. Nezadovoljstvo uporabnikov, težave pri prehodu na nov sistem ipd.
Predlagani ukrepi	Kakovostna sestava zagonskega elaborata, dobra proučitev poslovnih procesov, tesno sodelovanja s strokovnimi odbori in vodstvom.
Verjetnost	20–25 %.

SKLEP

Razvoj informacijskega sistema je vsekakor obsežen projekt, ki se dotakne organizacije na večjem številu področij kot morda zglada na prvi pogled. Pri svojem poslovanju se GZS srečuje z velikim številom različnih organizacij in posameznikov, kar generira precejšno količino podatkov in informacij, potrebnih za podporo pri odločanju na različnih nivojih organizacije. Zaradi različnosti virov in obsega informacij velikokrat prihaja do podvajanja podatkov in s tem tudi podvojenega dela z vnašanjem in obdelovanjem ter ne nazadnje do izgube ključnih informacij. Informacijski sistemi takega obsega prinašajo prednosti na vseh nivojih organizacije in poskrbijo za modernizacijo poslovnih procesov, dvig kakovosti storitev, povečanje učinkovitosti uspešnosti ter produktivnosti organizacije. Prav to mi je pri projektu predstavljalo največji izziv, torej kako v celoti zajeti lastnosti poslovnih procesov in opredeliti možnosti njihovega prehoda na nov sistem. Pri tem se je treba zavedati, da celovita informacijska rešitev omogoča nove poslovne priložnosti in prinaša nove načine in metode izvajanja poslovnih procesov in aktivnosti, kar pomeni, da bo precej spremenila obstoječi način dela. Bolj ko je podjetje inovativno in učinkovito pri iskanju rešitev za izboljšanje in modernizacijo poslovanja, bolj je uspešno.

V diplomskem delu sem skušal poudariti in opozoriti na najpogostejše razloge za neuspeh oblikovanja IT rešitev, ki so po mojem mnenju plod pomanjkanja strateškega planiranja. Zavedam se, da določanje strategije in strateških usmeritev ni naloga projektnega managerja, temveč vrhnjega managementa in vodstva, ki usmeritve le prenese projektnemu managerju, čigar naloga je, da jih primerno uredi in uporabi pri oblikovanju načrta projekta. Kljub temu sem mnenja, da je sodelovanje projektnega managerja pri tem nenadomestljiva. Zaradi navedenega se v praktičnem delu nisem želel preveč spuščati v podrobnosti strateškega planiranja in sem se osredotočil predvsem na izdelavo zagonskega elaborata projekta, s katerim bo GZS sledila svojim strateškim usmeritvam. Tako sem lahko več pozornosti namenil proučevanju poslovanja in delovanja GZS, oblikovanju nabora aktivnosti in njihovega trajanja, razporeditvi zaposlenih ipd.

GZS je organizacija, ki je precej naklonjena izvajanju posameznih nalog skozi projektno delo, prek katerega bolj učinkovito sledi celotni strategiji poslovanja. To potrjuje tudi organizacijska struktura, ki omogoča lažje odzivanje in prilagajanje na spremembe okolja, v katerem deluje, in število projektov, ki se v danem trenutku izvajajo. Rezultat tega je visoka konkurenčnost GZS v primerjavi z drugimi nacionalnimi panožnimi športnimi zvezami, katera pa se meri predvsem s številom osvojenih medalj na večjih mednarodnih tekmovanjih.

Diplomsko delo je bila izjemna izkušnja, in to ne samo zaradi osvojitve novega znanja s področja projektnega managementa, temveč tudi zaradi spoznanja, da je informatika vodilo napredka in da je strateško planiranje tovrstnih projektov nujno potrebno in ne le potrata časa.

LITERATURA IN VIRI

1. Bedenik, K. (2009). *Statut Gimnastične zveze Slovenije*. Ljubljana: Gimnastična zveza Slovenije.
2. Bobek, S. & Lesjak, D. (1997). *Informatika za ekonomiste*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
3. *Evropska gimnastična zveza*. Najdeno 7. maja 2011 na spletnem naslovu http://www.ueg-gymnastics.com/commstore/commstore.pl/e30915b17438edde/index.html?k=ALL&P3=home&block_id=P3,content
4. Fajfar, P., Wohinz, B. & Györkös, J. (2001). Procesni model zagotavljanja kakovosti v projektu. *Revija Projektna mreža Slovenije*, februar 2001, str. 10-11.
5. Gimnastična zveza Slovenije (2010a). *Pravilnik o organizaciji in sistematizaciji delovnih mest na Gimnastični zvezi Slovenije* (interno gradivo). Ljubljana: GZS
6. Gimnastična zveza Slovenije (2010b). *Uvod v Strategijo – v pripravi* (interno gradivo). Ljubljana: GZS
7. *Gimnastična zveza Slovenije*. Najdeno 7. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.gimnasticna-zveza.si>
8. Hauc, A. (2007). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
9. *Institut za projektni management in informacijsko tehnologijo*. Najdeno 1. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.ipmit.si/>
10. *Inštitut za slovenski jezik ZRC SAZU*. Najdeno 28. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>
11. *IT Governance Institute (ITGI)*. Najdeno 25. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.itgi.org>
12. Kerzner, H. (2003). *Project management: A systems Approach to Planing, Scheduling and Controlling, eighth edition*, Ohio: Yohn Wiley & Sons, Inc.
13. Kolar, E. & Piletič, S. (2006). *Gimnastika za trenerje in pedagoge 1*. Ljubljana: GZS.
14. Kolar, E., Bednarik, J., & Piletič, S. (2006). *Gimnastika za trenerje in pedagoge 2*. Ljubljana: Gimnastična zveza Slovenije.
15. Kovačič, A. & Vintar, M. (1994). *Načrtovanje in gradnja informacijskih sistemov*. Ljubljana: DZS.
16. Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar Štemberger, M., & Groznik, A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Lester, A. (2003). *Project Planning and Control, fourth edition*. Burlington: Elsevier LTD.
18. *Mednarodna gimnastična zveza*. Najdeno 7. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.fig-gymnastics.com>
19. *Net MBA Bussines Knowledge Center*. Najdeno 14. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.netmba.com/operations/project/wbs/>
20. *Open project*. Najdeno 3. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.openprojects.org/software-definition.htm>
21. Project management Institute (2004). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Third edition*. Newton Square, Pennsylvania: Project management institute.

22. Frelih, P.(2010) Skrbnost vs. Zaskrbljenost, *Projektni blog*, 22.november 2010.
23. *Projektni management*. Najdeno 3. maja 2011 na spletnem naslovu <http://projektni-management.si>
24. Pučko, D. (1996). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Rozman, R. & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Rusjan, B. (2006). *Management proizvodnje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. *Slovensko združenje za projektni management*. Najdeno 29. maja 2011 na spletnem naslovu <http://sl.zpm-si.com>
28. Stankovič Elesini, U. & Demšar, A. (2006). *Vodenje grafične proizvodnje 2006/07- izpis izbranih prosojnic*.
29. Stare, A. (2010). *Poletna šola projektnega managementa*. Ljubljana: Agencija poti.
30. Štivan, S. (2004). *Projektni management na področju razvoja informacijskih sistemov (magistrsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Šugman, R. (1998). *Organiziranost športa doma in v svetu*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
32. Šugman, R., Bednarik, J., Doupona - Topič, M., Jurak, G., Kolarič, B., Kolenc, M., Rauter, M., & Tušak, M. (2002). *Športni management*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
33. Trček, D. (1997). *Informatika za managerje*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Prikaz formalne organizacijske strukture GZS	1
---	---

Priloga 1: PRIKAZ FORMALNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE GZS

