

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA MEDNARODNIH PROJEKTOV RAZVOJA
INFORMACIJSKIH REŠITEV**

Ljubljana, 21. junij 2018

IRIS ARNEŽ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Iris Arnež, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza mednarodnih projektov razvoja informacijskih rešitev, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Mirkom Gradišarjem

IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MEDNARODNI PROJEKTI	4
1.1 Oprelitev projekta in značilnosti projektne dela	4
1.1.1 Razumevanje projekta	5
1.1.2 Faze projekta.....	6
1.1.3 Projektni management	7
1.2 Osnove in značilnosti mednarodnih projektov	8
1.3 Virtualni timi.....	13
1.3.1 Glavne značilnosti virtualnih timov.....	13
1.3.2 Prednosti virtualnih timov	13
1.3.3 Slabosti virtualnih timov.....	14
1.4 Komunikacija v poslovnem svetu	15
1.4.1 Komunikacija na mednarodnih projektih	16
1.4.2 Sestanki na mednarodnih projektih	17
1.4.3 Jezikovne ovire pri izvajanju mednarodnih projektov.....	18
1.4.4 Etika poslovnega komuniciranja.....	18
2 VIDIKI PROJEKTNO-ORGANIZACIJSKE KULTURE	19
2.1 Oprelitev pojma organizacijske kulture	19
2.1.1 Oblike organizacijskih kultur	21
2.1.2 Projektna organizacijska kultura.....	22
2.1.3 Kultura in formiranje projektne tima	25
2.1.4 Informacijska kultura.....	26
3 RAZISKAVA PROJEKTNE KULTURE.....	28
3.1 Predstavitev raziskave	28
3.2 Predstavitev vključenih podjetij in projektov	30
3.2.1 Mednarodni program projektov uvedbe poenotene informacijske podpore za sklepanje premoženjskih zavarovanj v odvisne družbe slovenske zavarovalnice (projekt 1)	32
3.2.1.1 Obseg projekta in informacijske rešitve	32
3.2.1.2 Projektno-organizacijske vloge	33
3.2.1.3 Metodologija.....	33

3.2.2	Mednarodni projekt Implementacija temeljne informacijske podpore za zavarovalnico v EU (projekt 2)	34
3.2.2.1	<i>Obseg projekta in informacijske rešitve</i>	35
3.2.2.2	<i>Projektno-organizacijske vloge</i>	35
3.2.2.3	<i>Metodologija</i>	36
3.2.3	Mednarodni projekt Implementacija temeljne informacijske podpore za veliko rusko zavarovalnico (projekt 3).....	37
3.2.3.1	<i>Obseg projekta in informacijske rešitve</i>	38
3.2.3.2	<i>Projektno-organizacijske vloge</i>	39
3.2.3.3	<i>Metodologija</i>	39
3.2.4	Projekt razvoja informacijskih rešitev, projekt Tranzicija in preoblikovanje informacijskega sistema globalne tehnološke korporacije (projekt 4).....	41
3.2.4.1	<i>Obseg projekta in informacijske rešitve</i>	41
3.2.4.2	<i>Projektno-organizacijske vloge</i>	42
3.2.4.3	<i>Metodologija</i>	42
3.2.5	Opažanja in ocena izvedbe s strani managerjev projektov.....	43
3.3	Analiza rezultatov strukturiranih intervjujev	45
3.3.1	Organizacijska kultura – organizacijsko-projektna kultura.....	45
3.3.2	Medkulturne razlike	49
3.3.3	Jezikovne prepreke med člani na mednarodnih projektih	51
3.3.4	Vzpostavitev lastne kulture tima	55
3.3.5	Mnenja na podlagi preteklih izkušenj	58
3.4	Odgovori na raziskovalna vprašanja	59
3.5	Priporočila za prakso	62
SKLEP	64
LITERATURA IN VIRI	66
PRILOGE	69

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Prilagodljiva in neprilagodljiva organizacijska kultura.....	21
Tabela 2:	Določanje organizacijske kulture z dimenzijami organizacijske kulture za podporo projektному managementu	24
Tabela 3:	Vpliv organizacijske kulture na izvajanje projekta	45

Tabela 4: Vpliv organizacijske kulture na rezultate projekta	46
Tabela 5: Vpliv organizacijske kulture na čas izvedbe projekta	46
Tabela 6: Vpliv organizacijske kulture na stroške projekta.....	47
Tabela 7: Vpliv organizacijske kulture na kakovost izvedbe projekta.....	47
Tabela 8: Podpora organizacijske kulture izvajanju mednarodnim projektom v organizaciji	48
Tabela 9: Vpliv nagrajevanja na motiviranost projektnih članov.....	49
Tabela 10: Oteženo izvajanje mednarodnih projektov zaradi medkulturnih razlik.....	49
Tabela 11: Enotno dojetje časa projektnih članov (dogovorjene ure sestankov, razni roki oddaje).....	50
Tabela 12: Delo na mednarodnih projektih kot izziv	50
Tabela 13: Konflikti zaradi medkulturnih razlik med izvajanjem projektov	51
Tabela 14: Vpliv jezikovnih preprek na izvajanje mednarodnih projektov	52
Tabela 15: Vpliv jezikovnih preprek na vodenje projektnih sestankov	52
Tabela 16: Mnenja o sprejetju/ uvedbi uradnega jezika projekta na mednarodnih projektih.....	54
Tabela 17: Jezikovne prepreke kot eden od razlogov za nedoseganje projektnih ciljev	55
Tabela 18: Dosežena stopnja sodelovanja in vzpostavitev lastne svojevrstne kulture projektnega tima	56
Tabela 19: Prevlada načina dela vključenih organizacij.....	56
Tabela 20: Vpliv osebnih srečanj na sodelovanje in timsko delo.....	57
Tabela 21: Smiselnost analize stanja projektne organizacijske kulture pri naročniku	58
Tabela 22: Možnost uporabe konkretnih napotkov in priporočil za določitev organizacijske kulture.....	59

KAZALO SLIK

Slika 1: Definicija faz projekta.....	6
Slika 2: Model organizacijske kulture	20
Slika 3: Model informacijske kulture	28
Slika 4: Procentualni prikaz načina komunikacije pri izvedbi projektov.....	53

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Strukturiran intervju – slovenska verzija	1
--	---

SEZNAM KRATIC

ang. – angleško

.NET – (ang. Network Enhanced Tehnology); omrežna izboljšana tehnologija

BCP – (ang. Business Continuity Plan); načrt za neprekinjeno poslovanje

EU – Evropska unija

IBM – (ang. International Business Machines); mednarodne poslovne naprave

IT – (ang. Information tehnology); informacijska tehnologija

ITIL – (ang. Information Technology Infrastructure Library); informacijska knjižnica informacijske tehnologije

MS SQL – (ang. Microsoft Structured Query Language); Microsoftov strukturirani povpraševalni jezik

P & C – (ang. Property & Casualy); premoženje in nezgoda

REST API – (ang. REpresentational State Transfer Application Programming Interface); vmesnik za programiranje prenosa podatkov med aplikacijami

SCRUM – (ang. Systematic Customer Resolution Unraveling Meeting); sistematična metoda za sestanke s strankami

SLA – (ang. Service Level Agreement); sporazum o ravni storitev

WEB – (ang. World Electronic Base Internet); svetovna elektronska internetna baza

WWPMM – (ang. Worldwide Project management method); svetovna metoda vodenja projektov

GSD – (ang. Global Software Development); globalni razvoj programske opreme

UVOD

Mednarodni projekti razvoja informacijskih rešitev danes predstavljajo stalnico v poslovanju sodobnih podjetij, ki želijo biti konkurenčna. Uveljavljajo se na vseh področjih njihovega poslovanja. Zaradi svoje kompleksnosti so tovrstni projekti še posebej zanimivi za proučevanje. Uspešnost izvedbe informacijskih projektov in doseganja zastavljenih ciljev je tesno povezana z učinkovito izvedbo projekta in projektno organizacijsko kulturo, ki se na njih izoblikuje.

V magistrskem delu bom obravnavala izvajanje mednarodnih projektov razvoja informacijskih rešitev (v nadaljevanju mednarodnih IT-projektov). Mednarodni IT-projekti so zaradi svojega izvajanja specifični, izvajajo se namreč izven matičnih organizacij, ki jim sicer podajajo smernice, vendar pa so ti projekti vedno vpeti v neko širše medkulturno okolje, ki jim ravno tako pogojuje potek in izvajanje. Prihaja do medkulturnih razlik, ki se lahko kažejo kot motena oziroma otežena komunikacija, ki poteka prek različnih komunikacijskih kanalov.

Na izvedbo mednarodnih IT-projektov v splošnem vplivajo različne ravni oziroma vrste organizacijskih kultur in so opredeljene kot (Stare, 2012, str. 43):

- organizacijska kultura, kjer je v ospredju močna notranja kultura organizacije z istimi vrednotami in normami, pove nam tudi, kako je organizacija prilagojena zunanjemu okolju in kako se odziva nanj, vidna je v slogih vodenja in nastopu managerjev ter njihovih osebnih kompetencah. Organizacijska kultura nam razkrije stopnjo formalnosti posamezne organizacije, kar pomeni, da imajo lahko nekatere organizacije »buttoned down« (zelo formalno organizacijsko kulturo), v nekaterih pa vlada »very lax« (zelo sproščena organizacijska kultura);
- projektna organizacijska kultura, za katero je značilna zavezanost zaposlenih projektnim ciljem glede na ostale redne delovne naloge. Njena usmerjenost se vidi v ustrezni podpori vrhnjega managementa projektom;
- kultura tima, ki se vidi v učinkoviti komunikaciji, sodelovanju in zaupanju med člani tima in pripravljenosti deliti ideje ter skupno reševati probleme, kot tudi stopnja povezanosti med člani tima.

Velik problem in izziv, ki se ga večina izvajalcev informacijskih projektov ne zaveda, so zakonske regulative držav. Implementirane rešitve morajo zadovoljiti notranje poslovno okolje organizacije, smernice poslovanja matične družbe in, kot že omenjeno, zakonodajo države, kjer se bo informacijska rešitev uporabljala. Hkrati pa ima vsaka informacijska rešitev svoje aplikativne kot tudi systemske omejitve.

Pri izvajanju mednarodnih projektov so velik izziv tudi medkulturne razlike, saj ima vsaka kultura naroda kulturne elemente, kot so: jezik, veroizpoved, vrednote, komunikacijske

navade in socialna struktura, kar seveda vpliva na tim, ki se izoblikuje na mednarodnih projektih, torej med njihovimi člani, ki pripadajo različnim kulturam (Griffin & Pustay, 2005, str. 81).

Probleme je zaznati pri nastajanju in formiranju projektnih timov, ki imajo že skoraj značilnosti klasičnih virtualnih timov, saj se člani med seboj slabo ali pa sploh ne poznajo, govorijo različne jezike in pripadajo različnim geografskim področjem. Zaradi jezikovnih preprek lahko prihaja do nerazumevanja, zato je kdaj težko opredeliti vsebinske zahteve, ki morajo biti pri definiranju poslovnih zahtev zelo točne, sicer prihaja do napak pri pripravi funkcionalnih specifikacij za ustrezen in kakovosten razvoj programske opreme. Zaradi članstva v novem projektne timu tim potrebuje nekaj časa, da se spozna in začne delovati. Člani pripadajo različni organizacijski kulturi svojih matičnih organizacij. Na vsakem novem projektu se med managerji projektov, člani in vodilnimi delavci organizacij vzpostavi projektno-organizacijska kultura. Tu se izpostavi problem, torej kakšna je kultura in v kolikšni meri je mogoče vplivati nanjo, da bi mednarodni timi podali kar se da najboljše možne rezultate pri doseganju zastavljenih projektne ciljev. Prenove informacijskih sistemov so kompleksni projekti, zato praviloma trajajo tudi daljše časovno obdobje.

Namen magistrskega dela je razumeti probleme pri izvajanju mednarodnih IT-projektov, na katere vplivata različna projektne organizacijska kultura ter raznoliko jezikovno in strokovno znanje članov projektov pri formiranju in vodenju projektne skupin in izvajanju projektov. Z načeli, ki jih bom razvila, bi želela pomagati projektne managerjem, članom projektov in vodilnim delavcem, da bi se izognili ali znali rešiti problem različnosti mednarodnih projektne skupin, kar je namen vseh, ki želijo, da so njihovi projekti izpeljani učinkovito. Slovenskim podjetjem bi s tem lahko prispevala k večji suverenosti pri vodenju mednarodnih IT-projektov kot tudi boljšemu poslovnemu nastopanju izven naših meja.

Cilj magistrskega dela je s pomočjo proučevane literature in lastnih izkušenj ter empirične raziskave predlagati pristope za izboljšanje izvajanja mednarodnih IT-projektov. Prek analitičnih ugotovitev, ki se nanašajo na projektne-organizacijsko kulturo, želim razviti konkretne predloge za formiranje in vodenje učinkovitih mednarodnih IT-projektne timov. Ob tem bo velik poudarek na analizi projektne-organizacijskih kultur. Predlagala in odgovorila bom na vprašanja, ali obstajajo realne možnosti za rešitev izpostavljenih problemov v magistrskem delu na mednarodnih IT-projektih ter na kaj vse morajo biti projektne managerji oziroma strokovnjaki pozorni, ko vzpostavljajo in nato vodijo večji mednarodni tim na IT-projektih. Dotaknila se bom problemov komunikacije, torej komunikacijskih kanalov, in poizkušala najti najbolj učinkovit način komunikacije na mednarodnih IT-projektih.

Magistrsko delo bo v teoretičnem delu vsebovalo analitičen pregled domače in tuje strokovne in znanstvene literature s področja projektne managementa in managementa

mednarodnih IT-projektov ter raziskav s področja organizacijske in projektne kulture kot tudi medkulturnih razlik in komunikacijskih vidikov. Podrobno bodo obravnavani aktualni članki s področja projektov razvoja informacijskih rešitev in sorodnih tematik, saj se informacijska tehnologija v sodobnem času izredno hitro spreminja in razvija, zato lahko govorimo o informacijski dobi ali informacijski revoluciji, napredki so zaradi številnih inovacij skokoviti.

Drugi del magistrskega dela bo slonel na praktičnih primerih, kjer bom v analizo vključila tri slovenska velika in srednje velika podjetja, katerih izvajanje mednarodnih IT-projektov je postalo njihova stalnica v poslovanju. Podrobno bo z vidika projektno-organizacijske kulture predstavljen program projektov razvoja in implementacije informacijske rešitve podpore v slovenski zavarovalnici, ki je potekal v njenih odvisnih družbah. V primerjavo in analizo bodo z istih zornih kotov vključeni še trije projekti razvoja in implementacije informacijskih rešitev. V nadaljevanju bosta predstavljena dva mednarodna projekta podjetja, ki se ukvarja z razvojem in implementacijo informacijsko-tehničnih in poslovnih rešitev in ima svoj sedež v Ljubljani, deluje pa na trgih Evrope in celotne Rusije. Zadnji predstavljen mednarodni projekt je globalni projekt tranzicije in preoblikovanja informacijskega sistema, ki ga je delno izvajalo podružnično podjetje globalne računalniške korporacije s sedežem v Ljubljani, sicer pa s sedežem v Švici, za veliko globalno tehnološko korporacijo, ki ima svoj sedež ravno tako v Zürichu v Švici.

Podjetja, ki so naročniki projektov, poslujejo v širšem mednarodnem okolju vzhodne in srednje Evrope, eno na področju celotne Rusije, drugo pa na globalni ravni. V primerjalno analizo so bili vključeni zaključeni mednarodni projekti razvoja informacijskih rešitev omenjenih podjetij. S pomočjo strukturiranih intervjujev je področje proučevanja temeljilo na raziskavi organizacijske in projektne kulture, kulture timov, komunikacijskih kanalov kot tudi medkulturnih razlik. Zbiranje podatkov je potekalo z delno strukturiranimi in strukturiranimi intervjuji, ki so bili opravljeni z vodilnimi projektnimi managerji na proučevanih projektih, s ciljem oblikovanja priporočil za prakso. Dotaknila se bom sprememb in izzivov, ki jih ob tem čutijo projektni managerji in vsi, ki so aktivno vključeni v izvajanje mednarodnih IT-projektov. Z izbranimi podatki bom poizkušala zbrati čim več informacij, ki slonijo na praktičnih primerih izvajanja mednarodnih IT-projektov ter prek znanstvenih vprašanj in ugotovitev oblikovati predloge za prakso.

V magistrskem delu so obravnavani naslednji vsebinski sklopi, ki so predstavljeni v štirih poglavjih: v prvem poglavju so v teoretičnem uvodu predstavljene značilnosti projektne kulture in mednarodnih projektov ter virtualnih timov, povzete iz tovrstne literature in aktualnih člankov. V drugem poglavju je na primerjalno-analitičen način na osnovi literature in aktualnih člankov predstavljena teorija s področja organizacijske kulture v vseh vidikih poslovanja sodobnih organizacij. Predstavljene so definicije organizacijske kulture, ki jo veliko avtorjev in raziskovalcev interpretira z različnih vidikov. Naslednje poglavje o raziskavi izbranih projektov je namenjeno podrobnemu opisu, kako je potekala raziskava, ki bo odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja. Kot že omenjeno, je bil

proučevan večji mednarodni program razvoja informacijskih rešitev v zavarovalništvu, s poudarkom na izpostavljenih mednarodnih razlikah, razlikah v projektno-organizacijskih kulturah in problematiki komunikacije. V nadaljevanju so z istih zornih vidikov v kratkem predstavljeni tudi ostali trije v raziskavo vključeni mednarodni projekti razvoja informacijskih rešitev. Zadnje poglavje je namenjeno odgovorom na raziskovalna vprašanja oziroma interpretaciji rezultatov, pridobljenih prek strukturiranega intervjuja. Oblikovana so priporočila za prakso, torej konkretni napotki in priporočila za managerje projektov in vodilnih delavcev, ki se in se bodo pri svojem delu srečevali s formiranjem kompleksnih projektih skupin, ki delujejo v različnih poslovnih okoljih, in s tem konkretno različnih projektno organizacijskih kulturah. Ob tem je treba poudariti, da sem se omejila na projekte implementacije novih ali zamenjave obstoječih informacijskih sistemov.

1 MEDNARODNI PROJEKTI

1.1 Opredelitev projekta in značilnosti projektne delo

Projekt je začasno prizadevanje za uresničitev edinstvenega izdelka, storitve ali rezultata. »Začasno« pomeni, da ima vsak projekt določen začetek in določen konec. Konec dosežemo, ko so uresničeni cilji projekta ali ko postane jasno, da cilji projekta ne bodo ali ne morejo biti doseženi, ali ko ni več potrebe po projektu in je projekt končan. Projekti niso del tekočega oz. operativnega poslovanja. Projekti in operativno delo se zlasti razlikujejo po tem, da je operativno delo tekoče (trajno) in ponavljajoče, projekti pa so začasni in edinstveni. »Začasno« se v splošnem nanaša na izdelek, storitev ali rezultat. Projekt uresničuje edinstvene rezultate, ki so lahko izdelki – produkti, storitve ali rezultati. Edinstvenost je pomembna značilnost izdelkov oz. delnih rezultatov projekta (Česen, Kern & Bajec, 2008, str. 8).

Podrobnejše opredelitve raznih vodilnih strokovnjakov s področja projektne managementa najdemo v domači literaturi (Stare, 2011, str. 4). Po tuji literaturi pa je projekt:

- enkratna naloga, s katero želimo z vključevanjem različnih virov v omejenem času doseči želene rezultate (Anderson, 2004 v Stare, 2011);
- končni ciljno usmerjen, do neke mere unikaten proces, ki vključuje koordinacijo izvedbe povezanih aktivnosti (Frame, 2003 v Stare, 2011);
- podjem z določenimi cilji, pri čemer uporablja poslovne prvine in deluje z omejenim časom, stroški in kakovostjo: projekt je običajno unikaten za združbo (Kerzner, 2004 v Stare, 2011);
- začasen podjem, s katerim dosežemo zastavljene cilje v nekem času (Young, 2000 v Stare, 2011);

- niz enkratnih, kompleksnih in povezanih aktivnosti, ki imajo skupen cilj in namen ter morajo biti končane v nekem času, v okviru proračuna in v skladu z zahtevami (Wysocki, 2009 v Stare, 2011).

Organizacije se vse bolj zanašajo na projekte pri uresničevanju svojih ciljev. Če je večina poslovnih aktivnosti izvedena v okviru projektov, potem lahko govorimo o projektno orientirani organizaciji. Večina zgodnje literature se večinoma orientira na doseganje projektnih ciljev in podaja različna orodja za učinkovito izvajanje projektov, bolj sodobna literatura pa raziskuje tudi druga področja, kot je npr. organizacijsko učenje, kot ključni faktor uspešnosti v projektno orientiranih organizacijah (Bartsch, Ebers & Maurer, 2013, str. 245).

1.1.1 Razumevanje projekta

Projekt je sestavljen iz niza aktivnosti in nalog, ki (Kerzner, 2001, str. 3):

- imajo določen cilj, ki ga je treba doseči v skladu s projektnimi zahtevami;
- imajo točno določen začetek in konec (končanje projekta);
- imajo svoje omejitve;
- potrebujejo in porabljajo človeške in materialne vire (finančna sredstva, ljudi, opremo);
- z organizacijskega vidika deluje projekt kot funkcijsko sodelovanje več poslovnih funkcij v organizaciji.

Vsak projekt je v svojem izvajanju enkratno in neponovljiv. Organizacija se sama odloči, katere so tiste naloge ali večji sklopi poslovanja, ki jih bo izvajala na projektni način. S projekti se da doseči cilje na hitrejši in bolj učinkovit način, kot če bi naloge, ki si jih zastavi organizacija, reševala po ustaljenih poteh in potrebne aktivnosti porazdelila med poslovne funkcije. V veliko primerih imajo takšni cilji postavljene tudi časovne okvire, ki jih mora organizacija upoštevati, zato izbere projektni način dela. Spremembe v poslovanju podjetij pa zahtevajo tudi organizacijske spremembe. Reorganizacija podjetja, oblikovanje in razvijanje informacijskega sistema, priprava strateškega načrta, uvajanje sistema zagotavljanja kakovosti in podobno so primeri projektov (Rozman & Stare, 2008, str. 14).

Aktivnosti, iz katerih je sestavljen vsak projekt, so unikatne. Projekt se v takšnem obsegu aktivnosti še nikoli ni zgodil in se tudi nikoli ne bo. Aktivnosti se v obsegu projekta zgodijo le pod določenimi pogoji, med seboj povezane v logičnem zaporedju. Rezultat ene aktivnosti je vhod ali začetek v naslednje aktivnosti. Kot primer lahko navedemo, da je treba najprej razviti računalniški jezik, nato lahko v njem programiramo računalniške programe (Wysocki & McGary, 2003, str. 5).

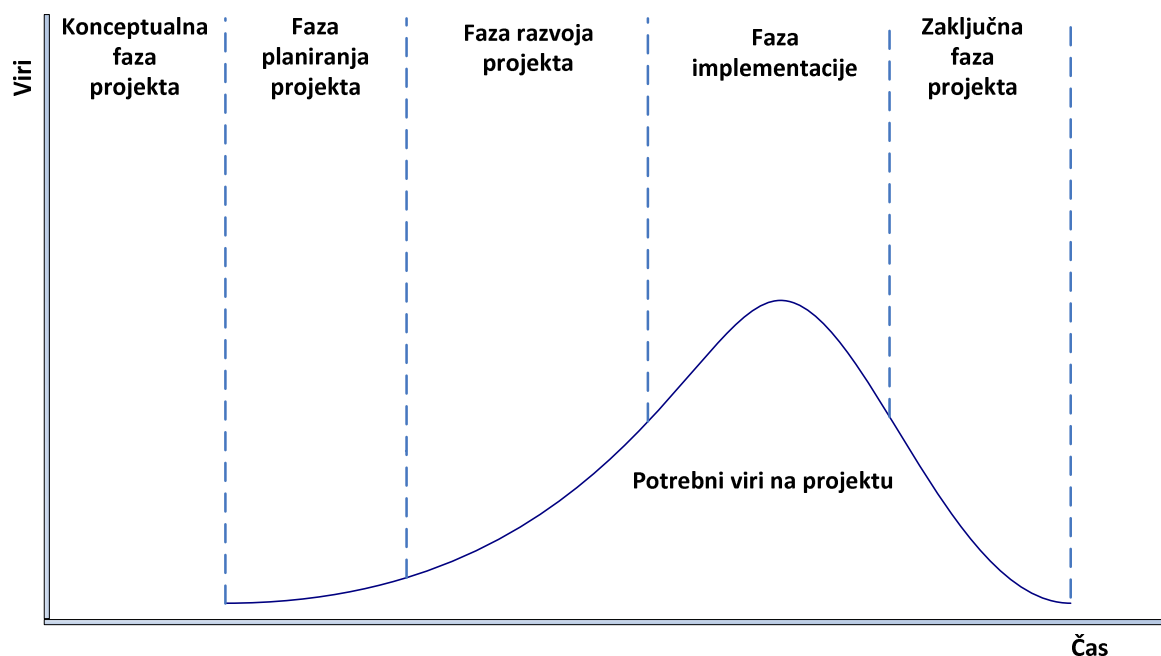
Program je celota gonilnih sprememb, gre za projekte iz programa, ki je v neki organizaciji oblikovan za doseganje strateških ciljev. Program projektov se sestavi za realizacijo strateškega cilja, ki si ga zastavi organizacija. Za doseg tega cilja se sproži skupina

medsebojno povezanih projektov za doseganje rezultatov, potrebnih za doseg tega cilja. Program je začasna organizacija za izpolnitev kompleksnih in edinstvenih procesov velikih razsežnosti (Hauc, 2007, str. 93).

1.1.2 Faze projekta

V magistrskem delu obravnavam projekte razvoja informacijskih rešitev in tako se predstavljen primer faz projekta nanaša na projekte računalniškega programiranja. Slika 1 prikazuje, kako poraba virov narašča in upada tekom izvajanja projekta. Model je še najbolj reprezentativen za projekte, ki so omejeni na enoletno izvajanje, čeprav bi glede na razvoj informacijske tehnologije po mnenju avtorja model lahko opredelili za časovno krajše projekte.

Slika 1: Definicija faz projekta



Prirjeno po Kerzner (2001).

V prvi, konceptualni fazi projekta se izvede začetna evaluacija in razvoj ideje o projektu in njegovi izvedbi. Naredi se preliminarna analiza tveganj glede časovnega izvajanja, stroškov in zahtev glede zmogljivosti, skupaj s potencialno zasedenostjo virov organizacije kot celote.

V fazi planiranja projekta, kjer se še bolj podrobno definira, opiše in oceni vse elemente prejšnje, konceptualne faze, se jasno opredeli, koliko virov bo projekt potreboval (stroški, človeški viri, sredstva in zasedenost prostorov). V tej fazi se pripravi vso potrebno projektno dokumentacijo, kot so projektne listine in spremljajoče pogodbe.

Tretja faza je preverjanje zastavljenih ciljev in standardizacija postopkov, da se projekt lahko začne nemoteno izvajati. V tej fazi se še končno usklajuje in pripravi manjkajoča projektna dokumentacija.

Četrta faza je faza implementacije/izvedbe, ki integrira projektne storitve v konkretno organizacijo. Zadnja faza pa vključuje zaključevanje projekta in vseh njegovih aktivnosti ter prerazporeditev virov, ki jih je projekt izrabljal (Kerzner, 2001, str. 76–83).

1.1.3 Projektni management

Daft, Murfhy in Willmont (2010, str. 56) opredeljujejo management kot doseganje ciljev organizacije na uspešen in učinkovit način, skozi proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja virov, ki jih ima organizacija na voljo.

Iz definicije izhajata dve pomembni ugotovitvi. Prvič, proces managementa sestoji iz štirih temeljnih funkcij: funkcije planiranja, funkcije organiziranja, funkcije vodenja in funkcije kontroliranja. Drugič, osrednja naloga managementa zadeva doseganje ciljev organizacije na učinkovit in uspešen način (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 3).

Projektni management je ciljno usmerjen dinamičen proces, ki vključuje obvladovanje časa, stroškov, kakovosti, ljudi in drugih poslovnih prvin z namenom učinkovite izvedbe projekta v predvidenem času, v okviru predvidenih stroškov, ob ustrezni kakovosti izvedbe in končnega proizvoda (Stare, 2011, str. 40).

Je uporaba znanj, veščin, orodij in tehnik, s katerimi prek projektne aktivnosti dosegamo projektne zahteve. Projektni managerji morajo doseči določen obseg del, v določenem času, s planiranimi stroški in razpoložljivimi oziroma dodeljenimi viri. Hkrati pa morajo uskladiti celoten proces projektne aktivnosti, ki so potrebne za doseg projektnega cilja, ter doseči pričakovanja vseh vpletenih (izvajalci in naročniki) v izvajanje projekta (Schwalbe, 2006, str. 7).

Na projektu in njegovem izvajanju ima pomembno vlogo projektni manager, ki je odgovoren za koordinacijo in integracijo projektne aktivnosti med posameznimi funkcijami organizacije. V skladu s tem mora imeti projektni manager močne komunikacijske in vodstvene spretnosti ter biti hkrati seznanjen z delovnimi operacijami v poslovnih funkcijah organizacije, v kateri izvaja projekt. Ker so projekti praviloma vpeti v neko tradicionalno organizacijo (funkcijska organizacijska struktura), morajo projektni managerji usklajevati aktivnosti med projektom in organizacijo. Za takšno vlogo projektnega managerja se uporablja angleški izraz »interface management« in nam pove, da mora projektni manager skrbeti za razmerja med (Kerzner, 2001, str. 10):

- člani v projektne timu,
- člani projektnega tima in posameznimi poslovnimi funkcijami v organizaciji,

- člani projektnega tima in vrhnjim managementom,
- člani projektnega tima in naročnikovimi zahtevami, v notranjem in zunanjem poslovnem okolju.

Številne organizacije so enotnega mnenja, da jim uporaba projektnega managementa prinaša številne prednosti, kot so: boljša kontrola finančnih in človeških virov, boljši odnos z deležniki, krajši proizvodni in storitveni čas, nižji stroški, večja kakovost izdelkov ali storitev, boljša produktivnost, boljša notranja koordinacija dela in višja delovna morala (Schwalbe, 2006, str. 4).

Kot navaja Davidson (2003, str. 50), pa ne smemo zanemariti človeškega faktorja. Na projektih so vključeni člani, projektni managerji in na koncu tudi najvišji management izredno pomembni. Kadar koli je projekt uspešen, zasluge hitro pripišemo sodelujočim na projektih, ravno tako, če je projekt neuspešen. Vse prevečkrat se vključeni v projekte orientirajo v tehnično izvedbo projektov in premalo v člane, ki izvajajo projekt.

Individualna produktivnost in managerske sposobnosti posameznikov zelo variirajo, zato je zelo pomembno, kako bomo na projektne aktivnosti porazdelili projektne člane. Projektni managerji velikokrat planirajo na osnovi informacij iz svojih preteklih izkušenj in nato delegirajo delo projektnim članom, s katerimi delajo prvič, ne vedo pa, kako so produktivni. Za projektne managerje pa vodstveni delavci pogosto angažirajo projektne managerje, ki so najbolj talentirani na svojem področju, ne vprašajo pa se, ali imajo tudi managerske sposobnosti. Tveganje je lahko precejšnje, če sposobnosti projektnih članov in projektnih managerjev vnaprej ustrezno ne preverimo (Kendrick, 2003, str. 116).

Podpora vrhnjega managementa in vzpostavitev trdnih odnosov med projektnim timom in vrhnjim managementom sta na informacijskih projektih eden najpomembnejših izzivov. Informacijski projekti so po tehnološki plati zahtevnejši kot po organizacijski. Projektni managerji morajo zato razviti trden odnos z vrhnjim managementom. Podpora vrhnjega managementa se kaže v sprejemanju sponzorstva in lastništva IT-projektov. Ključnega pomena pri vzpostavitvi trdnega odnosa je tehnika, imenovana kartiranje ali bolje v izvirniku »problem mapping technique«, kjer po navadi vrhnji management in vodstvo projekta odprto komunicirajo o njihovih pogledih na projektne probleme, poslovnih potrebah, ki jih bo zadovoljil projekt oziroma nova informacijska rešitev. Tehnika je sicer preprosta, vendar učinkovita. Izpostavi se problem/potreba, poišče vzrok nastanka, opredeli, kakšne so morebitne posledice, ter predstavi predloge in rešitve (Simonsen, 2007).

1.2 Osnove in značilnosti mednarodnih projektov

Mednarodni projekti so danes tudi v slovenskem prostoru postali stalnica. Velik porast mednarodnega nastopanja, kot že omenjeno, vidimo pri organizacijah, ki se ukvarjajo z implementacijo novih informacijskih rešitev. V mednarodno izvajanje projektov pa so

prisiljene tudi organizacije, ki imajo svoja podjetja izven meja Slovenije, in v zadnjem času jih je že kar veliko. Projektni način izvajanja v mednarodnem prostoru se vse bolj uveljavlja.

Posamezniki, ki sodelujejo na mednarodnih projektih, se srečujejo s številnimi izzivi. Zaradi geografske oddaljenosti med člani projektov so komunikacije zelo kompleksne. Časovno je izvajanje telekonferenc in videokonferenc zelo težko terminsko uskladiti, saj so člani v različnih časovnih pasovih. Odsotnost srečanj v »živo« onemogoča vzpostaviti zaupanje med posamezniki. Člani pripadajo različnim kulturam, imajo različne norme, navade in vzorce obnašanja. Različnosti jezikovnih skupin se kažejo v različni uporabi terminologije in splošnem težjem razumevanju. Prav tako ni možnosti interpretacije neverbalne komunikacije, saj se člani med komunikacijo redko vidijo. Razlike so tudi pri uporabi tehnologije, s katero člani mednarodnih projektov med seboj komunicirajo, nekateri bolje, drugi pa slabše poznajo tehnologijo za virtualno povezovanje (Deresky, 2011, str. 375).

Mednarodni projekti zahtevajo od managementa projekta in članov še večjo pozornost kot ostali. Kar se zdi sodelujočim sprejemljivo na domačih trgih, ni sprejemljivo pri mednarodnem nastopanju. Vzpostavitev močnega kulturnega zavedanja je prvi korak k uspešni izgradnji medsebojnih odnosov in zaupanja med člani projekta in na koncu vpliva na uspešnost mednarodnih projektov (Kerzner, 2001, str. 988).

Ker pa gre za mednarodne projekte, je treba na projekt vključiti človeške vire, ki imajo medkulturne izkušnje, kot so (Rodrigues & Sbragia, 2013):

- preteklo delo z različnimi kulturami narodov,
- zanimanje za mednarodno delo,
- pozitivna naravnost do novih izkušenj,
- kulturna inteligenca, globalna miselnost in fleksibilnost.

Po definiciji je mednarodno poslovanje sestavljeno iz poslovnih transakcij med strankami iz različnih držav. Od poslovanja, ki se odvija le znotraj posamezne države, se mednarodno poslovanje razlikuje v tem, da se poslovne transakcije odvijajo izven meja in med mejami držav, ki so vključene v mednarodno poslovanje. Zaradi naštetega prihaja do razlik, in sicer (Griffin & Pustay, 2005, str. 40):

- v valuti države;
- v različni pravni ureditvi, kar za eno stranko pomeni, da se mora podrediti lokalnim zakonom države, v kateri posluje;
- v medkulturnih razlikah, kjer se morajo vse stranke prilagoditi s ciljem skupnega sodelovanja;
- v dostopnosti in razpoložljivosti virov.

Mednarodno poslovanje je v zadnjih desetletjih raslo tako hitro, da so mnogi strokovnjaki mnenja, da živimo v dobi globalizacije. Globalizacijo lahko opredelimo kot nenehne integracije trgov, narodnosti in tehnologije, ki omogočajo posameznikom, korporacijam in narodom poslovanje širom sveta hitreje, globlje in ceneje kot kdaj koli prej. Veliko dejavnikov je prispevalo, da se je povečana integracija v svetovni ekonomiji tako razmahnila. Eden od teh je propad ruskega imperija v poznih 80. letih, kar je pomenilo, da svet ni več razdeljen na dva dela (kapitalistični in komunistični). S tem so se trgi odprli, k mednarodnemu poslovanju pa so zelo pripomogli hitre spremembe in razvoj informacijske tehnologije (Griffin & Pustay, 2005, str. 11).

Sodoben razvoj programske opreme je vplival na izjemen razmah globalnega razvoja programske opreme GSD (ang. Global Software Development), ki se pri razvoju informacijskih rešitev srečuje z geografsko in časovno razdaljo med razvijalci, testerji in člani timov. Pri svojem delu se soočajo s številnimi izzivi, ki so povezani s komunikacijo, usklajevanjem, zaupanjem in nadzorom (Roohullan, Dad, Nouman, Hameed & Ali Shan, 2016).

Deresky (2011) navaja, da je globalizacija globalna konkurenca, ki jo zaznamujejo mreže mednarodnih povezav, ki povezujejo države, investicije in ljudi v medsebojno svetovno gospodarstvo. Ekonomska integracija se odraža v zmanjšanju trgovinskih ovir, povečanem pretoku blaga in storitev, kapitala, delovne sile in tehnologije širom svetovnih trgov.

Kultura naroda je zbir vrednot, prepričanj, vedenj, običajev in odnosov, ki ločujejo eno družbo od druge. Kultura naroda določa pravila, kako organizacija deluje v svojem lokalnem okolju. Odraža se v privzetem obnašanju, ki se prenaša z enega člana družbe na drugega. Nekateri elementi pa se prenašajo medgeneracijsko s starejših članov družbe na mlajše (Schneider & Barsoux, 2003, str. 8).

Pri mednarodnem poslovanju in izvajanju projektov so velik izziv medkulturne razlike med posamezniki, saj po navedbah Griffina in Pustajja (2005) vsaka kultura naroda vsebuje kulturne elemente, kot so: jezik, veroizpoved, vrednote, komunikacijske navade in socialna struktura.

Po mnenju Schneiderja in Barsoux (2003) je to eden od dejavnikov v poslovnem svetu, ki je najbolj spregledan. Razlog za takšno trditev vidita v problemu, da je težko prepoznati močne silnice medkulturnih razlik, saj se z nepoznavanjem teh lahko izgubi številne poslovne priložnosti. Zato je za posameznike, korporacije in narode pomembno, da jih znajo prepoznati in se na njih pravilno odzovejo. Ustrezen odziv na različnost kultur v poslovnem svetu lahko zagotovi konkurenčno prednost.

Na mednarodnih projektih pride do stika med dvema ali več različnimi kulturami. Projektni timi se srečujejo z medkulturnimi razlikami, ki so sicer lahko zelo dobrodošle, kdaj pa vodijo v probleme, ki jih je treba znati reševati. Zavedati se je treba, da ni vsaka organizacija in ni vsak posameznik pripravljen za delo v mednarodnem okolju. Takšno

delo zahteva specifične veščine, politično razumevanje poslovnega okolja in nadpovprečne komunikacijske sposobnosti, s katerimi je možno premagati medkulturne razlike (Kerzner, 2001, str. 988).

Kulture narodov so si torej med seboj zelo različne. Pri poslovanju z drugimi kulturami se je treba zavedati teh razlik. Te se lahko kažejo v različnem odnosu do časa, npr. v anglosaksonskem svetu čas pomeni denar in predstavlja možnost pridobiti čim večji rezultat s čim manj vloženega časa in sredstvi, zamujanja na sestanke ali poslovne dogodke pa se ne tolerira. V nekaterih delih sveta, npr. v Latinski Ameriki, je čas začetka sestanka le okviren in je zamujanje nekaj običajnega (Griffin & Pustay, 2005, str. 90).

Tudi besede nimajo za vse kulture istega pomena in jih predstavniki različnih kultur interpretirajo povsem drugače. Španska beseda »manana« v španščini dejansko pomeni jutri, vendar pa jo nekatere kulture razumejo povsem drugače, kot »kakšen drug dan, ne danes«, kar se lahko celo smatra za poslovno zavrnitev.

Razlike najdemo tudi v neverbalni komunikaciji. Raziskave so pokazale, da se le 80 do 90 odstotkov vseh informacij med posamezniki različnih kultur prenese z jezikom. Neverbalno komuniciranje vključuje: izraz obraza, gestikulacijo rok, ton glasu, očesni stik in govorico telesa (Griffin & Pustay, 2005, str. 152).

Pomembne kulturne razlike se odražajo tudi v dojemanju starosti. V Ameriki se mladost smatra za vrlino in prednost, kjer so mladi na vodilnih mestih. V Aziji in arabskem svetu pa je spoštovana starost in je večina managerjev starejših (Griffin & Pustay, 2005, str. 99).

Vera je pomemben aspekt v družbah različnih narodov. Vpliva na način, kako se člani ene veroizpovedi povezujejo med seboj in kako delujejo navzven napram pripadnikom drugih veroizpovedi. Vera oblikuje odnos posameznikov do dela, odgovornosti, etike in načrtovanja. Ravno tako vpliva na potrošnikove potrebe, saj v krščanskem svetu čas božiča predstavlja čas velikega potrošništva hrane in daril, dejansko pa se v tem času zgodi malo v poslovanju bank, zavarovalnic in borz. Gledano z drugega vidika, pa npr. hinduizem s svojim kastnim sistemom določa posameznikom pozicioniranje v poslovnem svetu, vendar pa je bolj kot ekonomsko blagostanje cenjen duhovni razvoj posameznika (Griffin & Pustay, 2005, str. 96).

Kulturne razlike je zaznati v gostoljubnosti med različnimi družbami narodov in je pomembno sredstvo v komunikaciji in razumevanju med pripadniki različnih kultur. V večini vzhodnih držav sveta gostoljubju posvečajo veliko pozornost in želijo pri poslovanju stikati čim bolj pristne stike. V arabskem svetu je zelo podobno. V Ameriki in Evropi se gostoljubju posveča določena pozornost, vendar za to namenijo občutno manj časa. Norme gostoljubja vplivajo celo na to, kako je v poslovnem svetu sporočena slaba novica. V Ameriki je slaba novica sporočena takoj, ko se zgodi, v Koreji pa na koncu dneva, da ne bi prejemniku pokvarila celega dneva.

Širok spekter akademskih raziskav nam ponuja trdne dokaze, da raznolikost narodnosti igra pomembno vlogo pri oblikovanju vrednot, dojemanj in predpostavk posameznikov. Odmevna študija, ki jo je izvedel Hofstede, opisuje medkulturne razlike s štirimi dimenzijami, in sicer: moč razdalje, izogibanje negotovosti, individualizem in moškost. S študijo prikaže, kako te dimenzije vplivajo na spremembe vrednot, norm in dojemanj (Bartlett, Choshal & Beamish, 2008, str. 92).

Tudi kulturna inteligentnost je eden od aspektov, ki ga je treba upoštevati pri medkulturnem poslovanju. Prvi se nanaša na posameznika, drugi pa na narodnost. Ko se projektni managerji znajdejo pred izzivi večkulturnega projekta, je priporočljivo izvesti oceno kulturnih prednosti. To naredijo tako, da najprej ocenijo svojo kulturo, kako se vidijo sami, potem pa ocenijo kulturo tudi sodelujoči, ki pripadajo drugi kulturi. Ob tem je zaznano, da managerji veliko lažje opišejo tujo kulturo kot pa svojo in se ob tem opirajo na trditve, ki jih imajo tujci o njihovi kulturi. Namen ocene kulturnih prednosti je opozoriti managerje, da kultura ni nekaj, kar se sme ignorirati. Ob tem lažje cenimo svojo kulturo in lažje razumemo tujo (Schneider & Barsoux, 2003, str. 16).

Globalizacija vpliva na delovne vzorce zaposlenih v velikih in malih državah po celem svetu. Vse več ljudi začneja kariero v globalnih podjetjih in dela v mednarodnih okoljih. Kot rezultat teh novih potreb se spreminjajo pričakovanja na raznolikih delovnih mestih. Kulturna inteligentnost je relativno nov koncept. Orodje, ki jo meri, temelji na tem konceptu in meri sposobnost posameznikov za učinkovito delovanje v mednarodnem okolju. Stopnja kulturne inteligentnosti neposredno vpliva na človekovo delovanje in prilagoditev v večkulturnem okolju (Boyd, 2016).

Osebnostno kulturno inteligenco sestavljajo štiri komponente (Boyd, 2016, str. 65):

- motivacija ali metakognitivna inteligentnost – sposobnost pridobivanja kulturnega znanja, razumevanja kulturnih norm in zaznavanja kulturnih preferenc drugih ljudi v interakciji;
- znanje ali kognitivna inteligentnost – poznavanje ekonomskih, zakonskih predpisov in socialnih sistemov različnih kultur in subkultur;
- strategija ali motivacijska inteligentnost – želja po spoznavanju in upravljanju medkulturne različnosti in zaupanje v lastne sposobnosti;
- delovanje ali vedenjska inteligentnost – sposobnost primerne verbalnega ali neverbalnega vedenja v integracijah s pripadniki različnih kultur.

Podajanje nasvetov na ustrezen način je ključno za učinkovito komuniciranje med managerji in njihovimi zaposlenimi. Ko gre na obeh straneh za dobro izmenjavo informacij, sta obe strani zadovoljni in zaposleni bolje rešujejo probleme, pred katere so postavljeni (Garvin & Margolis, 2015).

1.3 Virtualni timi

Ko govorimo o virtualnih timih, je treba najprej odgovoriti na vprašanje, zakaj je v sodobnem času zaznati tako velik porast virtualnih timov. V splošnem bi lahko ta porast pojasnili s tem, da organizacije in podjetja v želji po čim večji konkurenčnosti in rasti prodirajo na tuje trge. Razloge pa lahko iščemo tudi v razvoju svetovne ekonomije, skokovitem tehnološkem razvoju v zadnjem desetletju in skoraj neomejenih globalnih možnostih internetnega poslovanja. Svetovna ekonomija vnaša nove dimenzije v funkcijo vodenja, tako da podaja nove vsebine virtualnega podjetništva, ki temelji na virtualnih timih, in nove dimenzije timov, dobivajo globalni in predvsem virtualni pomen (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 255).

1.3.1 Glavne značilnosti virtualnih timov

Gre za tim, kjer so člani geografsko dislocirani in delujejo zunaj svojih organizacijskih mej. Mednarodni projekti zahtevajo sodelovanje članov tima na daljavo, takšni timi se imenujejo virtualni. Povezani so, oziroma komunicirajo z različnimi komunikacijskimi sredstvi in sodobnimi tehnologijami. Obstajajo trije glavni aspekti virtualnega tima, in sicer namen, posamezniki in povezave med njimi. Namen je tisto, kar povezuje in drži virtualni tim skupaj. Virtualni timi nimajo skupne organizacijske strukture, če že, ta obstaja le toliko časa, dokler virtualni tim združuje isti namen. Vodenje ljudi na daljavo pa predstavlja pomemben izziv za managerje projektov.

V kolikor virtualne time primerjamo s tradicionalnimi, se člani v tradicionalnih timih srečujejo na skupni lokaciji. Njihova osnovna interakcija so osebna srečanja, kar jim omogoča bolj kakovostno komunikacijo, kjer pride do izraza neverbalna komunikacija, kot so govorica telesa, ton glasu in presledki, kar za virtualne time ne moremo trditi. Z osebnimi srečanji je veliko več možnosti, da se med člani tima vzpostavi zaupanje in globlja zavezanost skupnim nalogam (Cobb, 2006, str. 88).

Virtualni timi obstajajo kot trajno združeni timi večjih ali manjših organizacij in delujejo globalno ali pa so ti vzpostavljeni le za čas določenega projekta ali krajše delovne naloge. Podobno kot velja za tradicionalni tim tudi v virtualni tim vstopajo posamezniki, ki imajo različne osebnosti, znanja, veščine, sposobnosti in izkušnje. Za razliko od tradicionalnega tima posamezniki pred članstvom v virtualnem timu nimajo skupne zgodovine in po končanem delovanju virtualnega tima verjetno ne bodo imeli skupne prihodnosti (Martins, Gilson & Maynard, 2004).

1.3.2 Prednosti virtualnih timov

Virtualni timi ponujajo organizacijam in posameznikom podjetnikom veliko prednosti pri poslovanju izven organizacijskih in državnih meja (Jarvenpaa & Leidner, 1999):

- managerji, ki vodijo virtualne time, združijo najboljše strokovnjake iz določenega oziroma zahtevanega področja, saj želijo, da bi nalogo, ki jo imajo pred seboj, rešili ali trajno reševali najbolje, kot je mogoče. Organizacije se tako na potrebe trga odzivajo hitreje in so bolj fleksibilne;
- zaposleni lahko delajo na ločenih geografskih lokacijah. S tem se zmanjšajo potni stroški ali teh celo ni. Organizacija se tako izogne stroškom, ki bi jih imela, če bi morala člane virtualnega tima povezati skupaj na eni lokaciji;
- zaradi kulturnih in strokovnih različnosti je lahko virtualni tim bolj kreativen in inovativen, kar je pri takšnem delu zelo zaželeno;
- virtualni timi lahko zmanjšujejo socialno nestrpnost in razne oblike diskriminacije, kot sta spolna in starostna diskriminacija, saj so člani zavezani istemu cilju, torej jih združuje isti namen. Zaradi tega širijo svoja obzorja, spoznavajo nove kulture in poslovne običaje, kar lahko pozitivno vpliva na posameznike;
- kot že omenjeno, je povezljivost članov virtualnega tima v današnjem sodobnem času izredno visoka. Hiter tehnološki razvoj na področju informacijske tehnologije danes ponuja nešteto orodij, ki v hipu povežejo še tako dislocirane člane timov. Številni proizvajalci programske opreme ponujajo videokonferenčne aplikacije, ki poleg osnovne funkcije – izvajanje videokonferenčnega sestanka – ponujajo tudi dodatne storitve, kot so: zbiranje in deljenje dokumentov med trajanjem videokonference ter npr. prijava pošte v skupno rabo virtualnega tima. Stroški mesečnega najema so relativno nizki. Ponudniki tovrstnih aplikacij so: Google+, Adobe Connect, Skype for business, Cisco WebEx, Cintrix GoToMeeting in drugi.

1.3.3 Slabosti virtualnih timov

Poleg vseh pozitivnih lastnosti, ki jih lahko imajo virtualni timi in prinesejo organizacijam boljše nastopanje na trgu, pa obstaja tudi kar nekaj slabosti, o katerih je treba razmisliti pred organiziranjem delovnih nalog, ki jih bo izvajal virtualni tim (Jarvenpaa & Leidner, 1999):

- zelo pogosto prihaja do problemov zaradi medkulturnih razlik, če v virtualnem timu sodelujejo člani, katerih kulture se zelo razlikujejo. Komunikacija je lahko otežena zaradi jezikovnih ovir. Člani v projektnem timu govorijo več različnih jezikov, njihovo znanje skupnega jezika, npr. angleščine, pa je nezadovoljivo;
- različno znanje in izkušnje pri uporabi novih tehnologij se pojavijo, če člani pripadajo različnim generacijam. Starejši člani imajo manj znanja in izkušenj z uporabo sodobnih tehnologij, zato je treba vložiti dodatna sredstva in čas v njihovo usposabljanje;
- časovna razlika ravno tako otežuje ustrezno izvajanje nalog virtualnega tima. Managerji porabijo za časovno usklajevanje veliko napora, člani pa težko usklajujejo delovne naloge s svojim prostim časom, torej morajo delati izven časovnega okvira svojih delovnih nalog;

- zadovoljstvo med člani virtualnega tima je dokazano manj pozitivno kot zadovoljstvo med člani, ki so prisotni skupaj v istem času in prostoru. Ta razlika v zadovoljstvu je prisotna zato, ker je težje zgraditi zaupanje med člani, ki so dislocirani, kot med tistimi, ki so prisotni v istem času in prostoru.

1.4 Komunikacija v poslovnem svetu

Beseda »komuniciranje« izhaja iz latinske besede »communicare« in pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. To pomeni, da udeleženci s komuniciranjem izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje. Komuniciranje je v raznih oblikah zelo razširjeno in tako zelo povezano z našim življenjem, da ga jemljemo kot nekaj samoumevnega in danega. Zato se običajno ne zavedamo izrednega pomena, ki ga ima komuniciranje v vsakodnevem družbenem in gospodarskem življenju in se kaže v tem, da je človekovo obnašanje skoraj vedno rezultat ali funkcija določene oblike komuniciranja (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2011, str. 20).

Poslovno komuniciranje je dejavnost managerjev in drugih strokovnjakov v organizaciji. Od družabnega komuniciranja, ki je namenjeno predvsem razvedrilu, se loči po ciljih. Poslovno komuniciranje je ciljna dejavnost, namenjena doseganju za organizacijo koristnih ciljev (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2011, str. 17).

Namen poslovnih komunikacij je doseči poslovni cilj, ki ga ima sporočevalec. Ta cilj je lahko prodati nek izdelek, prepričati sodelavca, kako naj dela, dati ponudbo kupcu, udeležiti se poslovnega sestanka (Kavčič, 2002, str. 61).

Posebej za poslovne komunikacije velja, da želi sporočevalec prejemniku posredovati nek svoj namen (doseči komunikacijski učinek). Namena ne more posredovati neposredno, ampak mora svoj namen spremeniti v sporočilo. Za to uporabimo znake. Vse vrste komunikacij temeljijo na znakih. Znak je v lingvistiki vse, kar prenaša informacijo. To so lahko beseda, številka, predmet, kretnja, zvok, slika. Jezik je sistem znakov. Sistem znakov ima strukturo in pravila, ki skupaj omogočajo komuniciranje (Kavčič, 2004, str. 10).

Razne oblike komuniciranja omogočajo (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2011, str. 17):

- dajanje ali dobivanje informacij,
- medsebojno izmenjavo podatkov, mnenj,
- vzdrževanje poslovnih, tržnih ciljev,
- delovanje in prenos idej, zamisli, rešitev,
- začenjanje, razvoj in končanje dela,
- nabavo, prodajo, pogodbe,
- pregled, usmerjanje in usklajevanje tržnih poslov, dejavnosti,
- reševanje tekočih in potencialnih problemov,

- raziskovalno in razvojno dejavnost.

Včasih pa komuniciranje ne poteka tako učinkovito, kot bi želela pošiljatelj in prejemnik. V vseh fazah procesa komuniciranja se pojavljajo motnje, ki zmanjšujejo urejenost in povečujejo entropijo komuniciranja, in sicer (Možina, Tavčar & Knežević, 1998, str. 69):

- motnje zaradi medsebojnega nerazumevanja pošiljatelja in prejemnika, ki sta si tujca, njune misli in občutki niso uglašeni med seboj, med njima ni empatije;
- motnje zaradi nesporazumov (semantične): prejemniku sporočilo, kakršnega sprejme, ne pomeni isto kot pošiljatelju; tem motnjam pogosto botrujejo razlike med jeziki in kulturami udeležencev;
- motnje, ki nastanejo na komunikacijski poti (šum komunikacijskega kanala, informacije se kazijo, zamujajo), se izgubijo. Kriva je slaba telekomunikacijska zveza.

1.4.1 Komunikacija na mednarodnih projektih

Na komunikacijo na mednarodnih projektih v veliki meri vplivajo kulturne razlike. V poslovnem komuniciranju se kulturne razlike izražajo tako v verbalnem kot tudi v neverbalnem komuniciranju. Pri verbalnem se kažejo v naslednjem (Kavčič, 2004, str. 258):

- uporaba istih besed za različne pomene;
- različen način izražanja istega pomena;
- reakcije na besede so lahko različne;
- med posameznimi jeziki ni povsem primerljivih pojmov;
- nekaterih besed enostavno ni mogoče smiselno prevesti.

Nasveti, kako se v čim večji meri izogniti kulturnemu šoku in izboljšati komunikacijo na mednarodnih projektih, so naslednji (Kavčič, 2004, str. 260):

- treba se je znebiti etnocentrizma in prepričanja v lastno (osebno ali skupinsko) večvrednost;
- drugo kulturo je treba spoštovati in se ji prilagajati, ob tem pa ohraniti svoj »jaz«;
- treba je biti odprt za preizkušanje novega, drugačnega, kar seveda vključuje tudi določeno tveganje;
- treba je sistematično razvijati sposobnost poslušanja in opazovanja drugih.

Če želimo medkulturno učinkovito komunicirati z različnimi narodi, vključenimi na mednarodnih projektih, je treba razviti kulturno občutljivost, ki je povezana z razumevanjem druge osebe, s katero komuniciramo, in s predvidevanjem, kako bo ta oseba naše sporočilo sprejela in tudi razumela (Venaik & Brewer, 2016).

Vprašati se moramo, kakšno je kulturno ozadje te osebe, kakšna so njena pričakovanja v dani poslovni situaciji, kakšno je socialno, politično in ekonomsko ozadje okolja, v katerem komunikacija poteka. Torej, ko predstavnik ene kulture pošlje sporočilo (verbalno, neverbalno, pisno, prek različnih tehnoloških komunikacijskih kanalov) predstavniku druge kulture, govorimo o medkulturni komunikaciji. Kulturna raznolikost povzroča komunikacijski šum, ki se ga je pri mednarodnem komuniciranju treba zavedati in ga minimizirati v največji možni veri (Deresky, 2011, str. 140).

1.4.2 Sestanki na mednarodnih projektih

Sestanek je zbor dveh ali več ljudi, ki imajo skupne cilje in kjer je govorno komuniciranje temeljni način za doseganje teh ciljev. Sestanek je torej ciljno početje, kar ga razlikuje od drugih srečanj ljudi, na primer družabnih, ki nimajo izrecnega cilja. Pač pa ponekod sodijo, da je cilj sestanka le odločanje, v širšem pomenu pa ima kakršne koli cilje (Možina, Tavčar, Zupan & Knežević, 2011, str. 206).

Na sestankih lahko udeleženci opravljajo številne funkcije: informiranje, odločanje, oblikovanje skupinske pripadnosti, proizvodnja novih idej, prepoznavanje statusa. V poslovnem svetu sta najpogostejši dve vrsti sestankov: sestanki za informiranje in sestanki za odločanje. Razlika je pomembna, saj se razlikujeta tako glede potrebnih priprav kot glede izvedbe. Ko se sestanek načrtuje, so glavne točke za odločitev o sestanku naslednje: pomembnost sestanka, cilji sestanka, odločitev o vrsti sestanka (informativni, odločevalni), določitev dnevnega reda, število udeležencev in izbira udeležencev (Kavčič, 2002, str. 233).

Informacijska tehnologija sodobnega časa je močno spremenila mednarodno komuniciranje. Hitrost in natančnost prenosa informacij sta se povečali in spreminjata način komuniciranja, zmanjšujeta geografske meje in oddaljenost med člani mednarodnih projektih timov (Deresky, 2011, str. 30). Hiter razvoj omogoča, da se posamezniki ne glede na oddaljenost hitro povežejo in izvajajo sestanke (Sweeney & McFarlin, 2002, str. 161).

Sestanki projektih članov potekajo na tri načine (Hambley, O'Neil & Kline, 2009):

- s srečanji v živo,
- prek videokonferenc,
- prek tekstovne komunikacije.

Komunikacijski kanali, prek katerih timi izvajajo sestanke, vplivajo na njihovo kohezivnost. Zato je pomembno, da projektne managerji vzpostavijo tako vrsto komunikacije, s katero bo projektne tim najučinkoviteje sodeloval in komuniciral v mednarodnem okolju (Hambley, O'Neil & Kline, 2009).

1.4.3 Jezikovne ovire pri izvajanju mednarodnih projektov

Jezik primarno ločuje kulturne skupine in pomembno vpliva na družbeno komunikacijo. Znanost je identificirala okoli 3000 različnih jezikov in vsaj 10.000 dialektov širom sveta. Jezik predstavlja pomembno vlogo pri kulturnih vrednotah in je lahko konkurenčna prednost, ker je komunikacija izredno pomembna pri poslovanju. Angleški jezik ostaja dominanten globalni jezik v mednarodnem poslovanju in daje prednost tistim, katerih materin jezik je angleščina. Zaposleni v organizacijah, katerih primarni jezik ni angleščina, se morajo prilagoditi, npr. z uporabo osnovnih nekomplikiranih besed, dvojnim preverjanjem prevodov in izogibanjem uporabe fraz (Griffin & Pustay, 2005, str. 89).

Izvajanje mednarodnih projektov otežujejo jezikovne prepreke, ki so značilne za medkulturno poslovanje. Večina podjetij, ki delujejo na mednarodnih trgih, kot uradni jezik sprejme angleščino, ki je dejansko najbolj razširjen jezik v poslovanju na globalni ravni. V Sloveniji danes vsak peti delodajalec zahteva znanje dveh tujih jezikov. Raziskava je pokazala, da je znanje dveh tujih jezikov v Sloveniji ključen selekcijski pogoj za zaposlitev (Pevec, 2016, str. 61).

Tako se podjetja odzivajo na poslovanje s tujimi trgi. Nekatera podjetja gredo v tej prilagoditvi še malo dlje. Japonsko podjetje Rakuten je v letu 2011 kot edini uradni jezik podjetja uvedlo angleščino, ne glede na to, da je bilo podjetje na Japonskem in je večino zaposlenih aktivno govorilo le japonsko. S tem so se želeli približati globalnemu poslovanju na najboljši možen način (Rakuten, brez datuma).

1.4.4 Etika poslovnega komuniciranja

Izrednega pomena pri izvajanju projektov tako v lokalnem okolju kot na mednarodnih projektih je etika. V tem delu se bom seveda orientirala bolj na etiko poslovnega komuniciranja. Etika poslovnega komuniciranja kot sestavina etike poslovanja in managementa je sestavni del etike in kulture okolij, v katerih delujejo podjetje in druge organizacije (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2011).

Odločilno je usmerjanje sodelavcev v delovnem okolju, kjer naj management zavestno ustvarja pogoje za razvijanje sposobnosti etičnega presojanja in odločanja (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2011, str. 405):

- soočanje z zadevami, ki terjajo etično presojanje in moralno ravnanje, ne pa prikrivanje in odkrivanje teh zadev;
- spodbujanje komuniciranja o etičnih zadevah, ki temelji na dejstvih in enakopravnosti;
- vključevanje managerjev z nižjih ravni in sodelavcev nasploh v procese etičnega odločanja v organizaciji ali projektih;
- zavzemanja za čim trdnejše in stalnejše vrednote managerjev in drugih sodelavcev, ki uživajo v organizaciji ali na projektu posebno avtoriteto;

- sprotno seznanjanje s posledicami neetičnih odločitev in ravnanja;
- preverjanje pristojnosti in odgovornosti za etično presojanje in odločanje v skladu s sposobnostmi in stopnjo razvoja sodelavcev.

Gledano z vidika mednarodnega poslovanja, je pristop organizacij različen. Nekatere večje korporacije imajo proaktiven pristop do poslovne etike in svoje zaposlene izobražujejo na tem področju. Podjetje Boeing na primer v svoja izobraževanja vključuje diskusije o etičnih dilemah, na katere bi njihovi zaposleni lahko naleteli pri svojem delu in kako naj ravnajo v različnih situacijah. Večina nacionalnih podjetij izrablja podoben pristop, kjer zaposlene seznanijo z osnovnimi običaji in navadami, kamor podjetje vstopa (Griffin & Pustay, 2005).

2 VIDIKI PROJEKTNO-ORGANIZACIJSKE KULTURE

2.1 Opredelitev pojma organizacijske kulture

V večini tuje in domače strokovne literature je izpostavljeno, da ni neke enotne definicije oziroma opredelitve, kaj je organizacijska kultura. Vsi avtorji pa govorijo o tem, kako zelo pomemben dejavnik je pri uspešnem delovanju organizacije, in v povezavi s tem gre razumeti, da je kultura pomembna pri delovanju večjih ali manjših skupin zaposlenih, katerih cilj je določen poslovni rezultat.

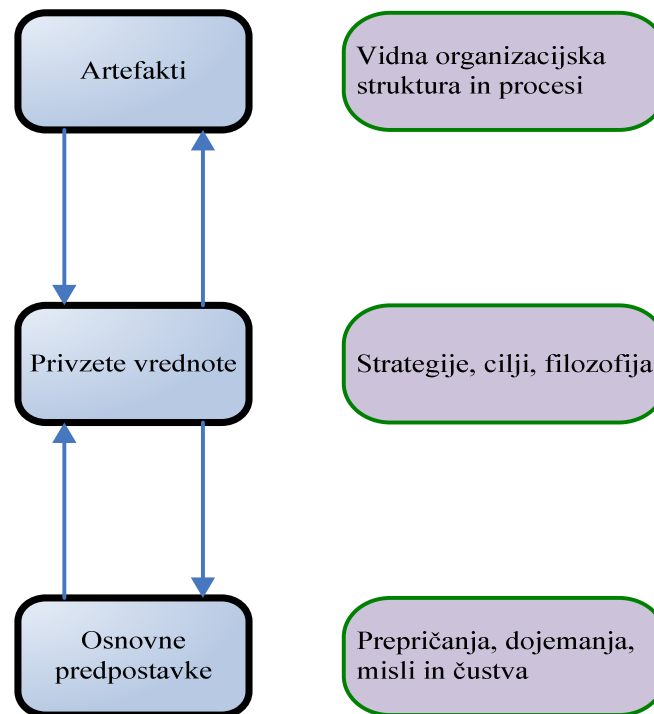
Organizacijska kultura je eden od najbolj mehkih dimenzij organizacijskega vedenja. Večina jo prepozna kot način življenja v neki organizaciji, tudi kot osebnost organizacije. Nanaša se na organizacijska prepričanja, vrednote in obnašanje, ki ga vidijo in prepoznajo zaposleni znotraj organizacije in je vidno tudi navzven v zunanjem organizacijskem okolju. Izvor prepričaj, vrednot in obnašanj je globoko zasidran v predpostavkah, ki povezujejo zaposlene v različnih organizacijah (Sweeney & McFarlin, 2002, str. 336).

Kulturo združb opredeljuje več avtorjev (Rozman & Stare, 2008). Harrison (1972 v Rozman & Stare, 2008) opredeli kulturo združbe kot ideologijo, verovanje in globlje vrednote, ki se dogajajo v združbi in so navodila za delovanje zaposlenih v združbi. Wilson in Rosenfeld (1990 v Rozman & Stare, 2008) opredelita kulturo kot temeljne vrednote, ideologije in predpostavke, ki usmerjajo in oblikujejo vedenje posameznikov in podjetja. Te vrednote se kažejo bolj v vidljivih dejavnikih, kot so zgodbe, obredi, jezik in žargon, razmestitvi in izgledu prostorov, prevladujočih načinov oblačenja in podobno.

V skladu s Scheinovo teorijo organizacijske kulture je ta definirana kot »vzorec skupnih predpostavk«, ki jih skupina uporablja pri reševanju svojih problemov za prilagajanje zunanjemu okolju in notranjemu povezovanju in so sprejete kot ustrezne ter jih je možno prenašati na nove člane kot pravi način razmišljanja in dojemanja ter reševanja problemov. Organizacijska kultura je rezultat skupinskih izkušenj in organizacijskega učenja in jo

Schein razlaga kot trinivojski organizacijski fenomen (slika 2) (Reiman & Odewald, 2002, str. 7).

Slika 2: Model organizacijske kulture



Prerejeno po Reiman & Odewald (2002).

Lipičnik (1998) opredeljuje, da pojem kulture prihaja v poslovno ekonomiko in organizacijo iz antropologije in sociologije. Pomeni celoto (spo)znanj, ki so človeku podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanje prihodnjega delovanja. Kulturo tvorijo torej naši:

- nazori,
- vrednote,
- pravila vedenja,
- norme,
- simboli in podobno.

Seveda se kultura večinoma ne izraža neposredno (npr. kot predpis in/ali vzorec vedenja), temveč se posredno kaže v tem, kaj počnemo in kako, kakšen je naš odnos do sebe, okolja in do (so)ljudi ter narave. Gre torej za dejavnike, ki so prikriti, pogosto se jih sami niti ne zavedamo, ki pa pomembno (so)oblikujejo našo življenjsko držo. Antropologi pravijo, da se kultura eksplicitno pokaže v »civilizaciji« torej v:

- konkretnem delovanju,
- izdelkih in jeziku, ki ga uporabljamo.

Pri tem označujejo »delovanje« vse oblike človeške dejavnosti, »izdelki« so vsi človekovi produkti, uporabljeni predmeti, naprave, tehnologija ipd., »jezik« pa je integralni pojem za vse komunikacijske oblike in odnose znotraj sistema z okoljem.

2.1.1 Oblike organizacijskih kultur

Kot je bilo že v uvodu opredeljeno, se organizacijske kulture v organizacijah lahko razlikujejo. Organizacijska kultura nam razkrije stopnjo formalnosti posamezne organizacije, kar pomeni, da imajo lahko nekatere organizacije »buttoned down« (zelo formalno organizacijsko kulturo), v nekaterih pa vlada »very lax« (zelo sproščena organizacijska kultura) (Stare, 2012, str. 43). Ločimo jih tudi na prilagodljive in neprilagodljive.

Kot je prikazano v tabeli 1, se v prilagodljivih organizacijskih kulturah managerji posvečajo tako kupcem in zaposlenim kot tudi internim procesom in proceduram s ciljem uvesti koristne spremembe. Vodenje je fleksibilno, managerji so iniciatorji sprememb, kadar so potrebne, četudi prinašajo tveganje. V neprilagodljivih kulturah se managerji bolj ukvarjajo s seboj in svojimi projekti, njihove vrednote ne spodbujajo prevzemanja tveganj in sprememb. Močne in zdrave kulture, kakršne so prisotne v učečih se organizacijah, pomagajo pri prilagajanju na zunanje okolje, medtem ko utegnejo močne, a škodljive kulture spodbujati, da podjetje koraka v napačno smer (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 16).

Tabela 1: Prilagodljiva in neprilagodljiva organizacijska kultura

	Prilagodljive organizacijske kulture	Neprilagodljive organizacijske kulture
Temeljne vrednote	Managerji močno upoštevajo interese delničarjev in zaposlenih. Visoko cenijo ljudi in procese, ki lahko izpeljejo koristne spremembe (na primer vodstvene iniciative navzgor in navzdol po hierarhiji managementa).	Managerji največ skrbijo za lastne interese, svoje neposredne delovne skupine ali produkte (tehnologijo), povezane z lastno delovno skupino. Cenijo napore za zmanjševanje tveganja, mnogo manj pa so navdušeni nad vodstvenimi iniciativami.
Običajne vrednote	Managerji posvečajo veliko pozornosti vsem interesnim skupinam, predvsem kupcem. So iniciatorji sprememb, ki so potrebne za boljše zadovoljevanje potreb kupcev, četudi vključujejo določeno tveganje.	Managerji imajo težnjo k izoliranju, politiziranju in birokraciji. Posledica tega je, da svojih strategij ne spremenijo dovolj hitro – to bi bilo namreč potrebno za prilagajanje ali izkoriščanje prednosti sprememb v okolju.

Vir: Dimovski, Penger & Žnidaršič (2003).

Kultura podjetja torej ni vedno v skladu s potrebami in okoljem podjetja. Razliko med zelenimi kulturnimi normami in vrednotami ter dejanskim stanjem imenujemo kulturni razkorak. Eden od načinov, kako lahko managerji spreminjajo norme in vrednote, za katere bi lahko rekli, da so prilagodljive na spremembe v okolju, je prek vodenja z uporabo

simbolov. Managerji uporabljajo simbole, zgodbe, slogane in obrede, da bi spremenili kulturo organizacije. Simbolično vodenje je uspešno, kadar zaposleni opazijo, da obnašanje vodij resnično odraža njihova formalna načela in navodila. Če se managerji v vsakodnevni praksi obnašajo tako, kot govorijo, je verjetnost, da zaposleni sprejmejo njihovo vizijo, precej večja. Osrednja naloga vrhnjega managementa je torej oblikovati ustrezno organizacijsko kulturo organizacije (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003).

Posamezniki veliko raje sledijo managerju, ki »naredi«, kot tistemu, ki le »zaukaže«. Dejanja resnično govorijo glasneje kot besede. Managerji se morajo zavedati posledic svojih dejanj, če želijo, da jim posamezniki sledijo in izpolnjujejo cilje v skladu z njihovimi pričakovanji. Vsakršno delovno okolje prinaša raznolikost in dobri managerji se morajo tega zavedati, zato morajo svoje zaposlene najprej spoštovati, kot tudi upoštevati njihove želje in potrebe (Meglich, 2015).

Organizacijska kultura je pomemben dejavnik, ki determinira vzdušje, v katerem organizacija posluje in vpliva na uspešnost in prilagajanje spremembam v organizacijah. Je vir stabilnosti in rasti organizacij v sodobnem času, kjer so prisotne konstantne spremembe. Organizacijska kultura je koncept oziroma jedro vrednot organizacij in v organizacijskem razvoju usmerja uspešnost organizacij. Kako ugotoviti oziroma oceniti organizacijsko kulturo, je zahtevna managerska veščina. Kultura vključuje poslovne prakse, odnose med zaposlenimi in njihove vrednote, ki se oblikujejo in nastajajo v vsakodnevem poslovanju organizacije. Težko jo je zaznati in oceniti kot zunanji opazovalec, še težje pa je organizacijsko kulturo oceniti od znotraj, saj jo zaposleni, ki so vanjo vključeni, vzamejo kot samoumevno in jo prevzamejo kot način vedenja na svojem delovnem mestu. Literatura ponuja praktične predloge, ki so managerjem v pomoč pri ugotavljanju organizacijske kulture (Kim, Jung, You & Kim, 2015).

2.1.2 Projektna organizacijska kultura

Tako kot v organizaciji se tudi na projektu izoblikuje svojevrstna kultura. Projektna organizacijska kultura je eden najpomembnejših razlogov za neučinkovito izvajanje projektov in je hkrati najpomembnejši gradnik systemske podpore projektom (Stare, 2011).

Organizacijska kultura vpliva na izvedbo projekta na dva načina. Prvič, kultura naj bi na podlagi dogovorjenih pravil (organizacijski prepisi) zagotavljala urejenost delovanja, neustrezna kultura pa pomeni, da vsak dela po svoje, zaradi česar je potrebno precej več usklajevanja in popravkov, in drugič, vpliva na motiviranost članov tima. Če ti ne čutijo podpore celotne združbe projektu in njihovem delu, je lahko delovna vnema slaba in kakovost dela slabša (Stare, 2011, str. 294).

Vplivni dejavniki projektne organizacijske kulture so (Stare, 2011, str. 295):

- upoštevanje poslovnika managementa projektov – pokaže raven razvitosti projektne kulture in jo lahko merimo s tremi vprašanji, ki jih naslovimo na deležnike projektov: ali vedo, da velja organizacijski predpis, ali vedo, kaj v njem piše, in ali se po njem tudi ravnaajo;
- položaj in pristojnosti managerja projekta v združbi in v neformalnem odnosu zaposlenih do projektov – managerji potrebujejo zadostne pristojnosti, ki so zelo pomembne za izvajanje projektov in so uradno opredeljene v organizacijskih predpisih, še bolj pa so pomembne neuradne pristojnosti, ki mu jih priznavajo sodelavci;
- odnos funkcijskih managerjev do projektov in njihove pristojnosti, ki naj bi zagotavljali dovolj ustreznih kadrov in pomagali pri pripravi projektov ter prevzeli del odgovornosti za izvedbo;
- ustrezen odnos vodstva podjetja do projektov, ki naj bi poleg tega, da zagotovijo ustrezno podporo projektom, tudi zagotovilo obstoj in uveljavitev ustreznega organizacijskega predpisa ter delovanje v skladu z njim;
- vodstvo in linijski managerji morajo pri prioritizaciji projektov pomagati managerjem projektov, ko ugotovijo, da imajo ti premajhne pristojnosti za ustrezno ukrepanje;
- razpoložljivost izvajalcev na projektih morajo s pomočjo vodstva združbe ustrezno razporejati linijski managerji, še posebej, ko so projekti matrično organizirani in se pojavijo nesoglasja med projektnimi in linijskimi managerji;
- neformalna komunikacija dokazano pozitivno vpliva na uspeh na projektu, zato jo morajo projektni managerji spodbujati;
- nagrajevanje vpliva na motiviranost članov tima le v 21 odstotkih, v večji meri, v 50 odstotkih, vpliva na motiviranost kultura, ostalih 19 odstotkov vzrokov pa je treba iskati drugje (v načinu vodenja, medsebojnih odnosih, komunikaciji ipd.).

Tabela 2 opisuje dimenzije organizacijske kulture, ki z različnimi pristopi podpirajo ali ne podpirajo projektne managementa v organizacijah. Vprašanje je, kako izvajanje projektov vpliva na delovanje organizacije in kje je treba iskati vzroke za dvojnost vlog zaposlenih, ki izvajajo projekte. Ta dvojnost se navezuje na zaposlene, ki so lahko razporejeni v projektne time, hkrati pa v hierarhiji organizacije pripadajo določenim delom oziroma oddelkom v organizaciji. Projektni pristop reševanja nalog in aktivnosti povzroča določeno organizacijsko »zmedenost« in jo je mogoče reševati z različnimi pristopi dimenzij organizacijske kulture (Brown, 2008).

Tabela 2: Določanje organizacijske kulture z dimenzijami organizacijske kulture za podporo projektne managementu

	Dimenzija	Opis	Pristopi za podporo projektne managementu	Pristopi, ki ne podpirajo projektne managementa
1.	Strateška usmeritev	Jasna usmeritev na najvišji ravni, ki usklajuje vse projekte s strategijo organizacije.	Podajanje jasne strategije in namena. Prioritizacija postopkov, skladnih s strategijo.	Majhen poudarek pri uresničevanju strategije. Nesistematičen pristop k portfelju projektov.
2.	Usmerjenost na zunanje okolje	Osredotočenost na trg in tržne priložnosti.	Osredotočenost na zadovoljstvo strank in ohranjanje konkurenčnih prednosti.	Samozadostnost in neustrezna ocena tržnega položaja.
3.	Management organizacijske kulture	Ustvarjanje organizacijske kulture, ki je naklonjena projektom.	Spodbujanje k skupnim interesom in ciljem ter izmenjava informacij.	Nizka usmerjenost v reorganizacijo birokratskih procesov in podpiranje solidarnosti.
4.	Organizacijska kohezija	Organizacijske enote podpirajo formiranje projektne timov.	Malo hierarhičnih nivojev in spodbujanje neformalnega druženja med zaposlenimi.	Malo formiranih timov, med zaposlenimi prihaja do izraza individualnost.
5.	Orientiranost v učinkovitost	Vsa energija je usmerjena v učinkovito doseganje ciljev.	V ospredju je proaktivnost, osredotočanje na rezultate, podpora managementa dokončanju projektov.	Izogibanje preteklim neuspehom in majhne spodbude za povečanje učinkovitosti.
6.	Reševanje konfliktov	Postopki za razreševanje konfliktov, dodeljevanje sredstev in prednostnih projektne nalog	Manager projekta spodbuja ustvarjalnost in zagotavlja svobodo izražanja.	Manager projekta ne podpira konfliktov in njihovega razreševanja.
7.	Sodelovanje zaposlenih	Člani tima lahko sodelujejo pri procesih odločanja.	Članom tima je omogočeno sodelovanje pri odločanju in iskanju rešitev.	Člani tima prepuščajo odločanje višjemu managementu, se ne informirajo in ne iščejo rešitev.
8.	Naklonjenost spremembam	Management nadomesti stare prakse z novimi.	Zaposlene se spodbuja h kreativnosti in inovacijam.	Dogmatična orientiranost do praks, ki so se v preteklosti izkazale kot uspešne in učinkovite.
9.	Pristojnosti managerjev projektov	Managerjem so dodeljene pristojnost, svoboda in neodvisnost.	Projektne manager ima samostojnost, pristojnosti in odgovornost.	Projektne manager ima odgovornost, vendar nima dovolj pristojnosti za dodeljevanje virov.
10.	Stil managementa	Management zagotavlja jasno komunikacijo, pomoč in podporo projektne timu.	Jasna podpora projektom vrhnjega managementa v povezavi s prioritetai projektov.	Zmeda glede prioritetai projektov, brez jasnih usmeritev portfelju projektov.

se nadaljuje

Tabela 2: Določanje organizacijske kulture z dimenzijami organizacijske kulture za podporo projektne managementu (nad.)

	Dimenzija	Opis	Pristopi za podporo projektne managementu	Pristopi, ki ne podpirajo projektne managementa
11.	Procesna in sistemska podpora	Organizacija podpira in omogoča sisteme in postopke.	Sistemska in programska podpora je združljiva z organizacijskimi procesi – dober management znanja.	Sistemske kompatibilnosti primanjkuje znanja, pridobljenega iz izkušenj, in kjer rezultati niso bili formalizirani.
12.	Upravljanje s človeškimi viri	Organizacija ohranja fleksibilen in inovativen značaj.	Osredotočanje na inovativne metode, podobne podjetniškim.	Osredotočanje na trenutno stanje, uveljavljanje pravil in nadzora ter izogibanje tveganjem.
13.	Racionalno odločanje	Odločitve so v skladu z interesi organizacije na osnovi analize dejstev.	Sistematično odločanje na osnovi dejstev, vedno v skladu z interesi organizacije.	Hitre in nepremišljene odločitve, najpogosteje na osnovi interesov posameznikov.
14.	Komunikacijski tok	Zaposleni odprto in prosto komunicirajo prek vseh hierarhičnih nivojev organizacije.	Prosti pretok informacij. Visoka stopnja zaupanja in delitev znanja.	Informacijski tok je nepopoln in pogosto v interesu posameznikov. Slabe novice so zatajene.

Prilagojeno po Brown (2008).

2.1.3 Kultura in formiranje projektne tima

Kultura tima se vidi v učinkoviti komunikaciji, sodelovanju in zaupanju med člani tima in pripravljenosti deliti ideje in skupno reševati probleme, kot tudi stopnja povezanosti med člani tima (Stare, 2012).

»Timsko delo je temeljna oblika dela pri izvajanju aktivnosti projekta, pri čemer se razlikuje od dela v skupini. Pri zadnjem neko nalogo namreč razdelimo na več delov in vsak član skupine samostojno izvede del naloge. Pri timskem delu pa vsak član tima s svojim prispevkom sodeluje pri izvedbi skupne naloge (posamezne aktivnosti, celotnega projekta. Projektne tim ima skupen cilj, zato naj bi delo potekalo z veliko sodelovanja in v močnem timske duhu« (Stare, 2011, str. 200).

Na začetku je tim zbir posameznikov v projektne skupini. Da bi člani postali projektne tim, morajo iti čez razvojne procese tima. Razvitih je več modelov razvoja tima, toda najbolj sprejet je model Tuckmana in Jesena, ki razvoj tima postavlja v pet faz: formiranje, viharjenje, normiranje, izvajanje in prekinitev oziroma zaključek. Vsaka od teh faz je pomembna in vpliva na učinkovitost tima ter s tem na uspešno izvedbo projekta. V vseh teh fazah se vzpostavlja kultura projektne tima, ki rezultira v privzetih normah in identiteti članov tima ter zavzetosti za doseganje skupnih projektne timov.

Fazi formiranja tima se preprosto reče tudi vljudnostna faza, kjer so člani tima drug drugemu tujci. Tu je zelo prisotna negotovost, nihče še ne ve točno, kakšno vlogo bo odigral. V naslednji fazi, fazi viharjenja, se lahko med člani tima pojavijo prvi konflikti glede projektnih vprašanj, saj ima vsak svoje videnje in ideje, kako pristopiti k projektnim nalogam. V fazi normiranja projektni tim začne razumeti svoje vloge, sprejme in se zaveže normam, vlogam in ciljem projekta. Tu se oblikujejo skupne karakteristike tima in pokaže skupna zavezanost projektnim nalogam.

Norme, kot dejavnik kulture projektnega tima, so pravila, ki jih razvije tim, določajo obnašanje članov tima in to, kaj je sprejemljivo in kaj ni sprejemljivo. V največ primerih se ta pričakovanja formirajo iz skupnih pričakovanj, ki jih imajo člani eden do drugega.

Uspešni timi potrebujejo svojo identiteto, kar pomeni, da se vidijo ločeni od drugih posameznikov in timov, torej tim mora imeti jasno določene meje, saj s tem dokažejo kohezijo in pripadnost timu oziroma projektnim nalogam. Tu se izoblikuje lastna kultura projektnega tima.

V fazi izvajanja tim začne delovati kot tim. Delo je dobro koordinirano in s problemi se je tim naučil spoprijemati na produktiven način. Tu govorimo o zrelosti tima, kjer člani prevzemajo odgovornost in so sposobni učinkovito in produktivno sprejemati odločitve. Faza prekinitve oziroma zaključka tima je zadnja faza, to je čas, ko se je treba ozreti nazaj ter pregledati rezultate in dosežene cilje. Projektni managerji prepoznajo v tej fazi uspešne time in njihove posameznike za vključevanje na bodoče projekte (Cobb, 2006, str. 83).

2.1.4 Informacijska kultura

Medtem ko je organizacijska kultura dobro raziskana in omenjena v različni strokovni literaturi, je del organizacijske kulture, ki še ni tako natančno raziskan. Gre za informacijsko kulturo, ki opredeljuje norme in vrednote, kako zaposleni uporabljajo informacije. V literaturi je težko poiskati enovito definicijo, kaj točno je informacijska kultura. V osnovi gre za odnos med posameznikom in informacijami, ki jih ta uporablja pri svojem delu.

Tehnologija igra ključno vlogo tudi v trendu managementa znanja in izmenjavi informacij znotraj organizacije in med njimi. Podjetja vse bolj prepoznavajo pomen intelektualnega kapitala. Nove pozicije, kot so manager informacij, manager ravnanja z znanjem in manager učenja, odražajo pomen informacij in znanja v današnjih organizacijah (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2002, str. 15).

Informacijska kultura je torej del organizacijske kulture in opredeljuje načine, kako zaposleni upravljajo z informacijami v organizaciji, ali naj gre za interno izmenjavo informacij ali za zunanjo v smislu nastopa oziroma interakcije organizacije napram njenemu zunanjemu poslovnemu okolju. Informacijska kultura je povezana z

informacijsko tehnologijo, saj ta v sodobnem času obvladuje vse večjo obdelavo in hrambo informacij. V povezavi z informacijsko tehnologijo se med zaposlenimi v organizacijah ravno tako oblikuje neka kultura. Tisti, ki so bolj naklonjeni raznim sodobnim tehnologijam, se povezujejo med seboj in s tem ustvarjajo komunikacijske kroge, ki si na določen oziroma specifičen način delijo informacije, jih razumejo in uporabljajo pri vsakdanjih delovnih nalogah.

Choo (2013) povezuje informacijsko kulturo, norme in vrednote, pri čemer opredeljuje, da so vrednote globlja prepričanja o vlogi in doprinosu informacij v organizaciji. Norme so pravila socialno sprejetega obnašanja, ki določajo, kakšno informacijsko obnašanje je normalno in sprejeto v organizaciji. Vrednote in norme skupaj tvorijo informacijsko obnašanje zaposlenih v neki organizaciji, in sicer:

- informacijska integriteta obravnava uporabo informacij z zaupanjem in sprejetimi načeli;
- informacijska formalnost je pripravljenost uporabljati in zaupati formalnim informacijam prek neformalnih virov;
- informacijska kontrola je obseg, v katerem se uporablja informacije za upravljanje in spremljanje uspešnosti;
- informacijska preglednost je odprtost pri poročanju o napakah;
- izmenjava informacij je pripravljenost zagotavljanja informacij sodelavcem;
- proaktivnost je aktivna uporaba novih informacij za hitro odzivanje na spremembe.

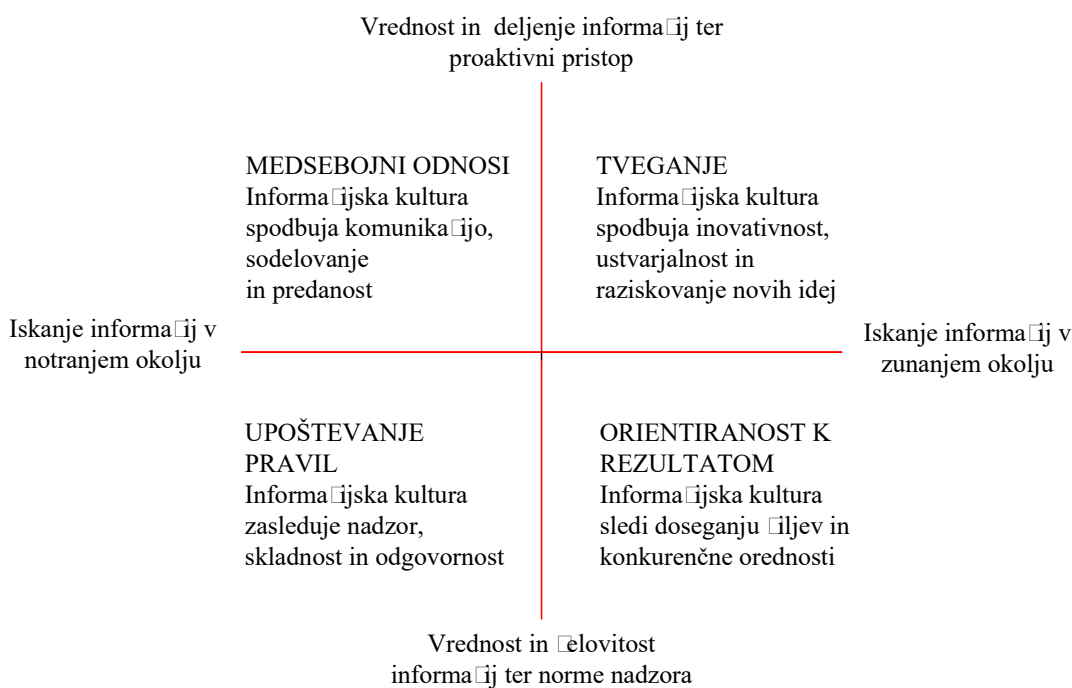
V nadaljevanju Choo (2013) priporoča, naj organizacije sledijo naslednji tipologiji informacijske kulture:

1. informacijska kultura, usmerjena k rezultatom (ang. Result-oriented information culture), kjer je cilj obvladovanja informacij omogočiti organizaciji konkurenčnost in uspeh na svojem področju. Vrednote in norme poudarjajo točnost in zanesljivost informacij pri doseganju ciljev. Poudarek je na eksternih informacijah, kjer je organizacija orientirana v pridobivanje informacij o svojih strankah, konkurenci in trgih ter prek tega tudi ocenjuje uspešnost svojega dela;
2. informacijska kultura, ki sledi pravilom (ang. Rule-following information culture), je usmerjena v kontrolo internih operacij, ki okrepijo pravila in politike. Informacijske vrednote in norme poudarjajo nadzor in celovitost. Preverjene informacije se uporabljajo za nadzor, standardizacijo poslovnih procesov, učinkovitost in zagotavljanje skladnosti;
3. informacijska kultura, ki temelji na odnosih (ang. Relationship-based information culture), spodbuja komunikacijo, medsebojno sodelovanje in občutek pripadnosti organizaciji. Informacijske vrednote in norme spodbujajo proaktivno uporabo informacij. Tu je poudarek na internih informacijah. Zaposleni iščejo informacije od svojih kolegov, projektnih skupin in družabnih skupin. Spodbuja se interna komunikacija in medsebojne interakcije med zaposlenimi;

4. informacijska kultura, za katero je značilno tveganje (ang. Risk-taking information culture): prevladuje spodbujanje inovativnosti, ustvarjalnosti in raziskovanje novih idej. Informacijske vrednote in norme poudarjajo delitev in proaktivno uporabo informacij. Kot vrednota se promovira inovativnost, razvoj novih produktov in storitev ter drznost prevzemanja iniciativ, torej samoiniciativnost. Tu je poudarek na notranjih informacijah, s tem organizacija išče nove ideje o trendih in spremembah v svojem notranjem okolju.

Slika 3 prikazuje model informacijske kulture, ki preko dimenzije vrednot in norm obvladovanja informacij in dimenzije informacijskega obnašanja v smislu iskanja informacij shematsko prikazuje štiri tipe informacijske kulture.

Slika 3: Model informacijske kulture



Prirajeno po Choo (2013).

3 RAZISKAVA PROJEKTNE KULTURE

3.1 Predstavitev raziskave

Raziskava temelji na štirih praktičnih primerih mednarodnih projektov razvoja informacijskih rešitev. V raziskavo so bili vključeni trije projekti: dveh slovenskih podjetij, ki imata svoj sedež v Sloveniji, in enega podjetja, ki ima svoj sedež v Ameriki ter svoje podružnice po celem svetu. Vključena podjetja poslujejo v mednarodnem prostoru, eno v globalnem prostoru. Proučevani projekti so bili tako izbrani na podlagi naslednjih kriterijev:

- projekt je bil organiziran z namenom implementacije nove informacijske podpore ali preoblikovanja informacijskega sistema;
- projekt se je izvajal mednarodno;
- člani projektnega tima so pripadali različnim kulturam narodov;
- na projektu je bil sprejet uradni jezik;
- projekt je zaključen.

Raziskavo sem izvedla s pomočjo dveh sklopov intervjujev. V prvem sklopu sem s pomočjo delno strukturiranih intervjujev z managerji izbranih projektov pridobila osnovne informacije o projektih in podjetjih. V drugem sklopu so poleg prvotnih managerjev (s strani izvajalca) sodelovali še managerji istih projektov s strani naročnika. V tem sklopu sem izvedla podrobno strukturirane intervjuje, ki so obravnavali tematiko, povezano s projektno organizacijsko kulturo oziroma so bili vezani na moja raziskovalna vprašalnika.

Potrditve sodelovanja štirih projektnih managerjev projektov, ki so privolili v sodelovanje v delno strukturiranem intervjuju in so ustrezali kriterijem, sem pridobila telefonsko na podlagi preteklih poslovnih stikov. Dogovorili smo se o terminih in lokaciji intervjujev. Za vsak projekt smo se dobili dvakrat – prvo srečanje je trajalo od ure do ure in pol, drugo pa je bilo daljše, približno dve uri in pol.

Intervjuji so se začeli z uvodno predstavitvijo raziskave, sledila so vprašanja:

1. S čim se ukvarja vaše podjetje, kakšne storitve ponujate, število zaposlenih, kakšna je vaša organizacijska struktura podjetja?
2. Opis obsega projekta, namen in glavni cilji.
3. Zakaj se je (izbrani) projekt začel izvajati?
4. Kakšna je strategija vašega podjetja? Je projekt del doseganja dolgoročne strategije podjetja?
5. Na kakšen način ste organizirali projektni tim?
6. Ali v vašem podjetju izvajate merjenje organizacijske kulture?
7. Ali imate interni organizacijski predpis (poslovnik) za področje projektov?
8. Ali imate v vašem podjetju projektno pisarno in s čim se ukvarja (administracija, projektna metodologija, usposabljanje in svetovanje, organizacijsko učenje, kadrovanje timov, nadzor projekta)?
9. Ste naleteli na kakšno izrazito oviro, ki se nanaša na medkulturne razlike in projektni tim? Imate na obravnavanem projektu kakšno izredno pozitivno izkušnjo, ki bi jo želeli izpostaviti?

V drugem sklopu intervjujev sem izvedla podrobne strukturirane intervjuje, ki so vključevali vprašanja s področja organizacijske kulture, medkulturnih razlik, projektnega tima in sorodnih tematik. Izhodiščna raziskovalna vprašanja, na osnovi katerih je bil pripravljen strukturiran intervju, so bila:

Raziskovalno vprašanje 1: Ali organizacijska kultura v podjetju vpliva na izvajanje in učinkovitost projekta, če da, kako?

Raziskovalno vprašanje 2: Ali medkulturne razlike med člani projektov otežujejo izvajanje mednarodnih projektov?

Raziskovalno vprašanje 3: Ali jezikovne prepreke vplivajo na izvajanje mednarodnih projektov in vodenje projektnih sestankov?

Raziskovalno vprašanje 4: V kolikšnem času se na novo formiranem mednarodnem projektnejmu timu vzpostavi njegova lastna projektna kultura tima?

Raziskovalno vprašanje 5: Ali je treba pred izvajanjem mednarodnih IT-projektov opraviti analizo obstoječega stanja projektne organizacijske kulture v podjetjih, kjer se bo izvajal mednarodni IT-projekt?

Pri oblikovanju vprašanj in določitvi ciljev intervjuja sem uporabila deduktivni raziskovalni pristop, kjer sem izhajala iz predstavljene teorije organizacijske kulture, medkulturnih razlik, projektnega tima in sorodnih tematik, ki so predstavljeni in obravnavani v prvem, teoretičnem delu magistrskega dela. Pri vprašanjih sem uporabila vprašanja DA/NE ali kategorično petstopenjsko Likertovo lestvico za oceno (so)delovanja na obravnavanih projektih ali stališč intervjuvancev. Na podrobnejša vprašanja so intervjuvanci odgovarjali prosto. Z intervjujem sem zbrala primarne podatke, ki sem jih nato analizirala z grobo kvantitativno in podrobnejšo kvalitativno analizo.

3.2 Predstavitev vključenih podjetij in projektov

Prvo podjetje, vključeno v raziskavo, je slovenska zavarovalnica, ki je na slovenskem trgu prisotna že več kot sto let in je ena med večjimi slovenskimi zavarovalnicami. Posluje na sedmih trgih in v šestih državah, kjer ima svoje odvisne družbe in zaposluje preko 5000 delavcev. Zavarovalnica se v grobem ukvarja z zavarovalništvom in upravljanjem premoženja. Slovenska zavarovalnica redno in na letnem nivoju izvaja merjenje organizacijske kulture. V srednjeročni strategiji zavarovalnice je bila podana usmeritev, da se postopno implementira informacijska podpora za premoženjska zavarovanja v njene odvisne družbe. Tako je nastal mednarodni program projektov uvedbe poenotene informacijske aplikativne rešitve v odvisne družbe. Implementirala se je informacijska aplikativna rešitev slovenskega računalniškega podjetja. Tekom izvajanja projektov je bilo treba opraviti razvoj manjkajočih funkcionalnosti aplikativne rešitve za sklepanje premoženjskih zavarovanj in ga prilagoditi odvisnim družbam. Na programu projektov je sodeloval projektni tim iz šestih držav, in sicer petih držav bivše Jugoslavije in ene države vzhodne Evrope. V matični zavarovalnici je bilo v program vključenih preko 25 različnih strokovnih in tehničnih sodelavcev, v odvisnih družbah pa je na vseh implementacijah sodelovalo več kot 100 projektnih članov. S strani izvajalca je bilo na projekt vključenih

20 projektnih članov. Uradni jezik programa projektov je bila hrvaščina, na projektu, ki se je izvajal v vzhodni Evropi, pa angleščina. Intervju sem izvedla z managerjem projekta na strani naročnika.

Drugi predstavljeni projekt je izvajalo podjetje, ki se ukvarja z razvojem in implementacijo informacijsko-tehničnih in poslovnih rešitev za zavarovalnico v Evropski uniji (v nadaljevanju EU) kot naročnika. Predstavljen projekt Implementacija temeljne informacijske podpore za sklepanje zavarovanj za zavarovalnico v EU je zapletena operativna transformacija v zavarovalnici, ki ima svoj sedež v centralno evropski regiji in zaposluje več kot 500 delavcev, s široko mrežo raznih posrednikov. Ime, sedež in podrobni podatki podjetja naročnika projekta zaradi pogodbenih določil niso razkriti. S strani izvajalca je bilo na projekt vključenih 20 projektnih članov iz Slovenije in hčerinske družbe izvajalca v Beogradu v Srbiji. Uradni jezik projekta je bil angleščina. Intervju sem izvedla z managerjem projekta na strani izvajalca.

Naslednji predstavljeni mednarodni projekt je Implementacija temeljne informacijske podpore za veliko rusko zavarovalnico, ki je bila v vlogi naročnika in ga je ravno tako izvajalo isto podjetje, ki se ukvarja z razvojem in implementacijo informacijsko-tehničnih in poslovnih rešitev. Gre za zamenjavo informacijske podpore za sklepanje zavarovanj za veliko rusko zavarovalnico, ki deluje v celotni Rusiji, v osmih časovnih pasovih in zaposluje 6.000 delavcev. Z zavarovalnico sodeluje več kot 20.000 posrednikov trženja zavarovanj. Na projektu je sodelovala mednarodna projektna skupina iz štirih držav. Uradni jezik projekta je bil ruščina, saj so vsi, vključeni v projekt s strani naročnika, v večji meri govorili le rusko. S strani izvajalskega podjetja je rusko govorilo le deset odstotkov članov. Tekom projekta in že pred začetkom so na sedežu izvajalskega podjetja potekali intenzivni tečajji ruskega jezika, ki so se ga učili ključni člani projekta, kot so projektni managerji in razvijalci posameznih modulov za sklepanje zavarovanj. S strani izvajalskega podjetja je bilo na projekt vključenih 25 projektnih članov, in sicer iz Slovenije, Rusije, s Češke in iz Srbije, na strani naročnika pa 80 projektnih članov, ki so bili razpršeni prek zelo velikega geografskega področja celotne Rusije. Intervju sem izvedla z managerjem projekta na strani izvajalca.

Četrti projekt je projekt Tranzicija in preoblikovanje informacijskega sistema naročniškega podjetja, ki je vodilno tehnološko podjetje na področju distribucije električne energije, industrije, transporta in infrastrukture na svetu (v nadaljevanju – mednarodna tehnološka korporacija) in ga je izvajala podružnica globalne računalniške korporacije, s sedežem v Švici. Mednarodna tehnološka korporacija je vodilno podjetje na področju energetike in avtomatizacije, ki je bilo ustanovljeno leta 1988, s sedežem v Zürichu v Švici in zaposluje 132.000 delavcev, deluje pa v približno 110 državah. Globalna računalniška korporacija, ki je bila izvajalec raziskovanega projekta, je na projekt angažirala glavnega projektne managerja iz Amerike, tehnične strokovnjake iz podružnice na Češkem in tehnične strokovnjake iz podružnice v Sloveniji. V okviru projekta sta se izvajali centralizacija in optimizacija informacijske infrastrukture in optimizacija upravljanja centraliziranih

informativskih storitev, iz več kot sto centrov po svetu v šest glavnih centrov; dva v Švici, dva v Ameriki in dva v Aziji. Na projekt je bilo s strani globalne računalniške korporacije vključenih 150 članov, s strani mednarodne tehnološke korporacije pa okoli 50 projektnih članov. Uradni jezik projekta je bil angleščina. Intervju sem izvedla z managerjem projekta.

3.2.1 Mednarodni program projektov uvedbe poenotene informacijske podpore za sklepanje premoženjskih zavarovanj v odvisne družbe slovenske zavarovalnice (projekt 1)

Z uvedbo poenotene informacijske podpore za sklepanje premoženjskih zavarovanj je želela slovenska zavarovalnica v čim večji meri poenotiti poslovne procese in zavarovalne produkte, razen v delu, kjer to bi bilo mogoče zaradi lokalne regulative ali lokalnih zahtev trga. Prav tako so bile pred začetkom programa pričakovane sinergije na področju stroškov razvoja in vzdrževanja informacijske podpore. V nadaljevanju so predstavljeni razlogi in odločitve za uvedbo informacijske podpore za sklepanje premoženjskih zavarovanj v slovenski zavarovalnici.

1. Tržne zahteve

Uvajanje novih zavarovalnih produktov je bilo zaradi različne informacijske podpore posameznih odvisnih družb zelo oteženo, prihajalo je do zamud, odvisne družbe so se počasi odzivale na tržne zahteve. Vsaka odvisna družba je uporabljala svojo informacijsko podporo za sklepanje zavarovanj, kar je oteževalo centraliziran razvoj zavarovalnih produktov. Poslovni procesi niso bili poenoteni in so se močno razlikovali od procesov matične družbe.

2. Operativna neučinkovitost

Aplikativne rešitve niso omogočale ustreznega poročanja, zahtevanega s strani matične družbe, kot tudi niso omogočale celovite podpore poslovnim procesom, saj so se ti v veliko primerih izvajali ročno. Aplikativne rešitve so bile pomanjkljivo dokumentirane (uporabniška in tehnična navodila). Za aplikativne rešitve so v veliki meri skrbeli zunanji izvajalci, kar je povečevalo tveganje v povezavi z odvisnostjo od zunanjih izvajalcev.

3.2.1.1 Obseg projekta in informacijske rešitve

Obseg projekta je bil opredeljen v projektnih listinah vsakega posameznega projekta programa. V vsaki projektni listini so bili opredeljeni funkcionalni moduli informacijske podpore za premoženjska zavarovanja (škoda, regresi, sklepanje, regresna in škodna analitika, pozavarovanje itd.). Opredeljene so bile vsebina lokalizacije aplikativne rešitve, prilagoditev zavarovalnih produktov, migracija podatkov iz starih sistemov in integracije. Informacijska rešitev je bila razvita v programskem jeziku .NET in uporablja podatkovne

baze MS SQL. Arhitekturna rešitev aplikacije je trinivojska (podatkovni nivo, poslovna logika, predstavitevni nivo). Poslovna logika je dostopna tudi prek servisov Web.

3.2.1.2 Projektno-organizacijske vloge

Program projektov je bil sestavljen iz več med seboj povezanih projektov, v okviru katerih se je izvajala implementacija informacijske podpore za sklepanje premoženjskih zavarovanj v odvisnih družbah. Vsak posamezen projekt programa je bil smiselno zaokrožena celota z nosilci projektne aktivnosti in vlog. Celoten program kot tudi projekti v programu so imeli projektno organizacijsko strukturo z jasno opredeljenimi vlogami in odgovornostmi. Sponzor programa je bil član uprave matične zavarovalnice, sponzorji projektov pa so bili člani uprav posameznih odvisnih družb. Glavni manager programa je bil predstavnik matične zavarovalnice, projektni managerji pa so bili predstavniki posameznih odvisnih družb. Vsak projekt je imel tudi strokovnega in tehničnega managerja iz matične zavarovalnice in odvisnih družb.

3.2.1.3 Metodologija

Program in projekti so se vodili v skladu z internim pravilnikom, ki opredeljuje projektno delo in metodologijo izvajanja projektov ter velja za matično zavarovalnico kot tudi za njene odvisne družbe. Ko je bil projekt uradno sprejet in potrjen s strani projektnega odbora zavarovalnice, se je spremenil njegov status v aktivnega in se ga je vpisalo v aplikacijo za projektno vodenje, kjer se za časa projekta spremlja izvajanje projekta, vodijo stroški projekta in člani projekta v aplikacijo beležijo glede na dodeljene projektne naloge svoj porabljen čas. Na projektni portal se redno pripenja vsa dokumentacija, ki nastaja na projektu in je organizirana po področnih sklopih. Vsi projektni člani so imeli vsak trenutek možnost vpogleda v dejanski status projekta.

1. Projektni sestanki

Vsak teden so bili na projektu organizirani redni kolegiji, kjer so se zbrali projektni vodje vseh treh strani, in sicer zavarovalnice, odvisne družbe in zunanega izvajalca ter glavni člani po poslovnih področjih. Kolegiji so bili, v kolikor je bila možnost, organizirani na lokaciji matične zavarovalnice ali sedeža odvisnih družb. Največkrat pa zahtevne projektne naloge, bitka s časom in geografska oddaljenost niso dopuščale, da bi se člani sestali osebno in v teh primerih so kolegiji potekali prek videokonferenc.

2. Kontrolne točke, poročanje in delavnice

Kvartalno ali po potrebi so se izvajale kontrolne točke, na podlagi katerih se je zapisalo kvartalno poročilo. Na kontrolnih točkah se je preverjalo razvite funkcionalnosti nove aplikativne rešitve za premoženjska zavarovanja in njihovo trenutno stanje. Zapisniki kontrolnih točk so bili podlaga za kvartalno poročanje projektnemu odboru zavarovalnice,

ki so skupaj z ostalimi podatki o porabljenih stroških in poteku projekta tvorili kvartalno poročilo projekta. V aktivni fazi projekta so se organizirale številne večdnevne delavnice po področjih, kot so delavnice za optimizacijo zavarovalnih produktov in prilagoditve lokalnim zahtevam, računovodske delavnice, delavnice za škodni modul ter posebne tehnične delavnice, na katerih se je usklajevalo in načrtovalo migracijo podatkov iz obstoječih aplikativnih sistemov v novo aplikativno rešitev.

3. Spremljanje projekta

Prek aplikacije za vodenje projektov so imeli člani projekta vseh treh strani dnevno dostop do celotne projektne dokumentacije, ki je bila smiselno organizirana po področjih, in dodeljenih projektih nalog, projektih poročil in strokovnih gradiv. Projektni managerji pa so imeli vpogled v dogajanje na projektu. V aplikaciji so se vodili stroški projekta in člani projektov so v aplikacijo beležili glede na dodeljene projektne naloge svoj porabljen čas. Vsi projektni člani so imeli vsak trenutek možnost vpogleda v dejanski status projekta.

Na vseh projektih se je veliko pozornost posvečalo informiranosti projektne skupine in seznanitvi s projektnimi cilji. Projektni managerji so imeli nalogo, da v vseh pomembnih fazah projekta projektni tim seznanijo s prioriteto njihovih projektih nalog. V sklopu kontrolnih točk in širših zagonskih sestankov, kjer so se zbrale projektne skupine, je bil del časa namenjen tudi neformalnemu druženju, kjer so se lahko člani spoznali in izmenjali svoje izkušnje na področjih delovanja v svoji organizaciji kot tudi na projektu.

Poleg projektne metodologije je bila uvedena tudi metodologija upravljanja z mednarodnimi spremembami funkcionalnosti aplikativne rešitve za odvisne družbe. Po zaključenih implementacijah v hčerinskih družbah je nastala potreba po enotnem upravljanju internacionalnih funkcionalnosti. Internacionalna funkcionalnost je funkcionalnost aplikativne rešitve, ki se lahko uporablja v vseh odvisnih družbah in je ni treba lokalizirati oziroma prirediti za potrebe lokalnih trgov odvisnih družb. Spremembe, prioritete in obseg internacionalnih sprememb so se upravljali v okviru odbora, ki so ga sestavljali predstavniki posameznih odvisnih družb, kjer je bila informacijska podpora za sklepanje premoženjskih zavarovanj implementirana, in predstavniki matične družbe.

3.2.2 Mednarodni projekt Implementacija temeljne informacijske podpore za zavarovalnico v EU (projekt 2)

Podjetje, ki se ukvarja z razvojem in implementacijo informacijsko-tehničnih in poslovnih rešitev, je bilo v mednarodnem razpisu izbrano za izvedbo nove temeljne informacijske podpore za poslovna področja P & C (ang. Property & Casualty). Obravnavana zavarovalnica se je soočala z mnogimi operativnimi težavami zaradi stare informacijske podpore za sklepanje zavarovanj. V nadaljevanju so opisane težave, ki so bile glavni povod za zamenjavo informacijske podpore.

1. Tržne zahteve

Na trgu, kjer deluje zavarovatelj, se je dogajalo, da so se celo večkrat mesečno odvijale zahtevne posodobitve produktov ali pa so se celo pojavile zahteve po popolnoma prenovljenih zavarovalnih produktih. Zavarovatelj se je poizkušal prilagoditi zahtevam trga, vendar je posodobitev zavarovalnega produkta v stari informacijski podpori trajala več mesecev.

2. Operativna neučinkovitost

Čeprav je stara informacijska podpora v veliki meri zadovoljevala številne poslovne procese, pa so se na nekaterih poslovnih področjih soočali s težavami na operativnem nivoju, v smislu ročne obdelave podatkov, kjer je bil potreben dvojni vnos podatkov in so bile napake skoraj neizogibne.

3.2.2.1 *Obseg projekta in informacijske rešitve*

Projekt je terjal popolno operativno preobrazbo zavarovalnice za premoženjska zavarovanja in je vplival tudi na prenovo in novo definiranje procesov družbe. V povezavi s slednjim je bilo poslovanje vseh prodajnih mest prestrukturirano, v skladu z novo aplikativno rešitvijo, kjer so se zavarovalni produkti lahko bolje približali zahtevam zavarovalnega trga. Z novo aplikativno rešitvijo so bili implementirani naslednji funkcionalni moduli: sklepanje, ocena rizika (ang. underwriting), regresna in škodna analitika, škode, terjatve in izterjave. Vsa računovodska in finančna podpora je bila opredeljena na novo, ravno tako integracije z glavno knjigo, kjer se skupne transakcije mesečno prenašajo v računovodski in finančni modul. Celotna aplikativna rešitev deluje na storitveno usmerjevalni arhitekturi in je nameščena v programu Microsoft Azure.

3.2.2.2 *Projektno-organizacijske vloge*

Predstavljeni primer je bil kompleksen projekt z aktivnim sodelovanjem in praktično dnevnim stikom med člani projekta, ki so bili geografsko razpršeni med štiri evropske države. Organizacijska struktura projekta je zahtevala redno izvajanje različnih projektnih aktivnosti, večinoma na daljavo, in sicer v jeziku, ki ni bil izvoren za večino sodelujočih.

Naročnik, zavarovalnica v EU, je na projekt vključil projektne time iz dveh evropskih držav. Večji del projektnega tima je prihajal iz podružničnih zavarovalnic zavarovalnice v jugovzhodni Evropi. Ker je naročnik zavarovalnica članica mednarodne zavarovalne skupine, so bile dejavnosti projektnega managementa in strokovne podpore (tako iz strokovnih področij kot tudi informacijske tehnologije) upravljane iz regionalnega sedeža skupine v centralni Evropi. Izvajalec implementacije informacijske podpore je na projekt involviral delovna mesta, kot so managerji projektov, arhitekti informacijskih rešitev in razvijalci programske opreme.

3.2.2.3 Metodologija

Zapletenost projekta je zahtevala celovito in strogo metodologijo delovanja, ki je vsem članom projektnega tima omogočila:

- zagotovljeno komunikacijo po vseh poteh projekta, osebni stiki so bili omejeni le za razčiščevanje ključnih in pomembnih projektnih zahtev in nalog;
- pregledno poročanje o stanju na projektnih aktivnostih, ki je bilo zagotovljeno z uporabo centralizirane informacijske podpore projektnemu vodenju;
- izvajanje nadzorne funkcije projekta s podporo strogemu procesu managementa sprememb;
- pridobivanje pravočasnih in natančnih povratnih informacij s strani naročnika in s tem zmanjšanje morebitnih napak.

S projektno metodologijo so bile uporabljene naslednje zahteve na visoki ravni:

- kot uradni jezik projekta je bila sprejeta angleščina;
- popolna transparentnost informacij na vseh projektno-organizacijskih ravneh;
- ustrezno planiranje in uvedba sprememb v začetne faze projekta, s ciljem ustreznega obvladovanja sprememb (komunikacijski načrti).

Člani projektnega tima so prihajali iz različnih kultur. Manager projekta je veliko pozornosti posvetil pojasnjevanju o pomembnosti projektnih nalog kot tudi obrazložitvi vzrokov za radikalne spremembe v sami organizaciji, ki jih bo prinesel projekt. Z ustreznimi komunikacijskimi načrti za obvladovanje sprememb je managementu projekta tekom projekta uspelo pridobiti usmerjenost članov k projektnim ciljem.

Projekt je bil organiziran z uporabo agilnega pristopa, in sicer z metodologijo, imenovano SCRUM (ang. Systematic Customer Resolution Unraveling Meeting), pri kateri je izvedba projekta razdeljena na enako dolge cikle, imenovane sprint. Naročnik ustvari prednostni seznam želja, nato izvajalec pri planiranju »sprinta« izloči naloge z vrha seznama želja in se odloči o njihovem izvajanju. Projektna ekipa na strani izvajalca v določenem časovnem obdobju dveh ali štirih tednov izvede dogovorjen obseg nalog. Sestane se vsak dan in ocenjuje napredek. Ko se »sprint« konča, mora izvajalec dostaviti izdelek (dokončane dele aplikacije – posamezne funkcionalnosti) naročniku, ki jih pregleda in oceni njihovo ustreznost. V naslednji interakciji med naročnikom in izvajalcem se naloge ponovno prioritizirajo in »sprint« se ponovi (Scrum Alliance, brez datuma).

1. Interakcijski cikli

Naročnik in izvajalec sta se odločila za štirinajstdnevne projektne cikle »sprinte«, kjer se je posvečala velika pozornost povratnim informacijam s strani naročnika v smislu ustreznosti funkcionalnosti novo razvite aplikativne rešitve poslovanju zavarovalnice.

2. Prisotnost vseh ključnih članov projekta na vseh interakcijah

Na vsakih štirinajst dni se je v ta namen organiziral sestanek na lokaciji naročnika. Ker je šlo za mednarodni projekt in je bila zahtevnost izvajanja zelo visoka, se je tveganje za odstopanje od načrtanega plana zelo povečalo. Izvajalec je zato postavil jasne zahteve naročniku. Vsi poslovni uporabniki nove aplikativne rešitve so morali aktivno sodelovati pri testiranju novo razvitih funkcionalnosti vsakega cikla. Izdelali so se dokumenti oziroma jasna poročila o obsegu in vsebini testiranj, ki so bila posredovana vsem poslovnim uporabnikom. Ključni uporabniki so morali rezultate zadnjega cikla predstaviti drugim članom svoje ekipe, kar pomeni, da se je na projektu uporabil kaskadni prenos znanja do končnega poslovnega uporabnika aplikativne rešitve.

3. Kratki dnevni sestanki

Kot je opredeljeno v metodologiji SCRUM, so se dnevno prek vseh komunikacijskih kanalov (elektronska pošta, avdio-video konference, telefon) odvijali dnevni sestanki, kjer so projektni člani na vseh projektno-organizacijskih ravneh razpravljali o kratkoročnih nalogah (migracija podatkov, konfiguracija zavarovalnega produkta, integracije), ki so zahtevale še posebno pozornost.

4. Jira Software – centralizirano orodje za popolno transparentnost

Za spremljanje vseh poslovnih zahtevkov in aktivnosti je bila uporabljena Jira Software, zmogljivo informacijsko orodje za sledenje, testiranje in obvladovanje projektnih zahtevkov. Jira Software je bila dostopna vsem članom projekta, ki so lahko kadar koli dostopali do posameznih statusov reševanja poslovnih zahtevkov.

3.2.3 Mednarodni projekt Implementacija temeljne informacijske podpore za veliko rusko zavarovalnico (projekt 3)

Izvajalsko podjetje, ki se ukvarja z razvojem in implementacijo informacijsko-tehničnih in poslovnih rešitev, je bilo v mednarodnem razpisu izbrano za izvedbo nove temeljne informacijske podpore za poslovna področja P & C. Projekt je vključeval celovit razvoj in izvedbo modula za sklepanje in obračun zavarovanj ter analitični modul za podporo analitiki premijskih zavarovanj. Izvedena je bila tudi celovita migracija podatkov iz stare aplikativne rešitve. Ruski zavarovatelj se je pred zamenjavo informacijske podpore soočal z operativnimi težavami, ki so v veliki meri prispevale k odločitvi za operativno preoblikovanje družbe. Opisane so v nadaljevanju.

1. Tržni vidik

Ker je imela stara aplikativna rešitev (ne)konfiguracijsko zmogljivost, je vsaka sprememba zavarovalnih produktov, vključno s cenami, poslovnimi pravili in drugimi vidiki, zahtevala

celovit projektni pristop. To je upočasnilo podjetje v smislu ponovnega spreminjanja tržne dinamike.

2. Operativna neučinkovitost

Zaradi sorazmerno visokih stroškov, ki so nastajali ob vsakršni spremembi poslovne logike stare aplikativne rešitve zaradi prilagajanja tržišču, je bil zavarovatelj primoran uveljavljati vse več poslovnih pravil izven obstoječe informacijske podpore, kar je povzročalo precejšen obseg ročnega dela, s tem povezanih zamud in se odražalo v visoki stopnji napak.

3. Novi računovodski standardi

Ruska centralna banka je sprejela in uvedla nove računovodske standarde, ki so temeljili na podrobnem pregledu že obstoječih predpisov na nivoju celotne Rusije. Predpisi so začeli veljati januarja 2017 in obveznost vseh zavarovalnic na ruskem trgu je bila, da v celoti izpolnjujejo nove predpise.

Projekt zamenjave informacijske podpore za sklepanje zavarovanj je zaradi zahtev državnega regulatorja za velikega ruskega zavarovatelja postal neobhoden. V prvi fazi projekta se je izvajala sklepalna podpora s poudarkom na čimprejšnjem zaključku računovodskega modula. V poznejših fazah projekta se razvijeta posredniški modul (integracije) in pozavarovalni modul.

3.2.3.1 Obseg projekta in informacijske rešitve

Implementacija nove aplikativne rešitve je bila le del obsežnega programa ruske zavarovalnice, ki je zaobsegel prenovno načina celotnega poslovanja. V novi aplikativni rešitvi so bili prilagojeni in implementirani naslednji funkcionalni moduli: sklepanje, škodna analitika in provizioniranje ter vsa računovodska in finančna podpora. Ostala aplikativna podpora za prodajna mesta, portale Web, terjatve in izterjave pa še naprej podpirajo stare aplikativne rešitve. Za povezljivost med starimi in novimi aplikativnimi rešitvami so bile izvedene integracije s sistemom REST API. Za podporo nove aplikativne rešitve kot tudi posodobitve in hitrosti poslovanja je bilo treba ob povečanih obremenitvah informacijskega sistema preskrbeti osem zmogljivih strežnikov, ki lahko z medsebojnimi integracijami uravnajo večje obremenitve informacijskega sistema pri poslovanju. Za te integracije kot tudi za povezljivost med novimi in starimi aplikativnimi rešitvami pa skrbi Enterprise Service Bus in tako povezuje celoten informacijski sistem zavarovalnice ter ob tem ustvarja centralizirano zbirko podatkov o strankah, kar je bil tudi eden izmed prioritetnih ciljev projekta.

3.2.3.2 *Projektno-organizacijske vloge*

S strani izvajalca so bila na projekt razporejena delovna mesta, ki so bila prilagojena posameznim projektnim aktivnostim. Projektni managerji, poslovni analitiki, arhitekti aplikativnih rešitev in razvijalci programske opreme so bili iz podružnice izvajalca v Moskvi (Rusija). Na sedežu podjetja v Ljubljani (Slovenija) so bili na projekt dodatno vključeni še vodilni arhitekti aplikativnih rešitev, razvijalci programske opreme, izvajalci testiranja aplikativnih rešitev in poslovni sekretarji, slednji s strani projektne pisarne izvajalca, ki so skrbeli za projektno dokumentacijo. Iz razvojnega centra izvajalca v Beogradu (Srbija) pa so bili na projekt vključeni arhitekti aplikativnih rešitev, razvijalci programske opreme, izvajalci testiranja aplikativnih rešitev. Iz novega razvojnega centra v Brnu (Češka) so bili na projekt ravno tako vključeni arhitekti aplikativnih rešitev, razvijalci programske opreme in izvajalci testiranja aplikativnih rešitev.

3.2.3.3 *Metodologija*

Zaradi že ugotovljenih zahtevnih pogojev je bilo treba vzpostaviti ustrezno projektno metodologijo:

- omogočiti posredovanje ključnih informacij med člani projektne skupine, ki ne govorijo istega jezika;
- upravljati veliko število vzporednih sledi (poti) projekta, od katerih vsak vključuje več članov projektnega tima na več lokacijah;
- zagotoviti pregledno in ažurno poročanje o statusu projektnih nalog in mejnikov z uporabo centraliziranega orodja za vodenje projektov;
- jasno in formalno opredeliti meje odgovornosti različnih skupin, da bi se izognili vrzeli in nesporazumom pri izvedbi projekta.

Za projektno metodologijo so bile uporabljene naslednje zahteve na visoki ravni:

- uradni jezik projekta je bil ruščina;
- vsaj en rusko govoreči poslovni analitik in arhitekt aplikativnih rešitev sta bila dodeljena posamezni projektni aktivnosti zaradi zagotovitve učinkovite komunikacije med naročnikom in izvajalcem;
- popolna transparentnost informacij na vseh projektno-organizacijskih ravneh;
- vse vrste komunikacij (različni kanali) so se beležile v centralnem sistemu portala za projektno vodenje, neformalna komunikacija je bila sicer dovoljena, vendar so bile vse odločitve zabeležene v centralnem sistemu;
- v izogib potencialnim operativnim tveganjem in morebitnim zamudam je bilo treba vzpostaviti visoko stopnjo fleksibilnosti pri razporejanju virov in uvajanju sprememb že v začetni obseg projektnih nalog.

Večina projektnih članov se med seboj ni uspela spoznati osebno, čeprav so dnevno delali skupaj in so komunicirali prek različnih komunikacijskih kanalov (elektronska pošta, telefon, avdio-video konference). V začetnih fazah projekta je bilo zaznati neustrezno povezanost in zaupanje med njimi. Ravno zato so bila uvedena stroga in natančna pravila vodenja projekta, ki so nadomestila zavezanost k doslednemu izvajanju projektnih nalog. Projekt je bil organiziran z uporabo agilnega pristopa, in sicer z metodologijo SCRUM. Kratak opis metodologije je bil predstavljen že v prejšnjem poglavju.

1. Interakcijski cikli

Interakcijski cikli s celotnim ključnim projektnim timom so potekali dvakrat mesečno. Tu so se izvedla vsa potrebna testiranja aplikativnega razvoja. Izčrpno so bila predstavljena poročila preteklega štirinajstdnevnega cikla.

2. Izvajal se je formalni, vendar agilni postopek odobritve projektnih zahtev.

Da bi se zagotovila učinkovita komunikacija in da ne bi prihajalo do nesporazumov, so bile vse zahteve formalno zapisane in potrjene v ruščini, nato pa je bil zagotovljen prevod članom, katerih materin jezik ni bil ruščina. Za spremljanje poslovnih zahtevkov in povezljivost vseh projektnih članov se je na projektu uporabljalo centralizirano orodje – Jira Software.

3. Prisotnost vseh ključnih članov projekta na vseh interakcijah

Projekt je bil razpet na veliko geografsko področje celotne Rusije. Da bi se v čim večji meri izognili tveganju neustreznih ali celo odsotnosti povratnih informacij, je management projekta zahteval obvezno prisotnost ključnih projektnih članov na sestankih, z jasno določenimi zahtevami, da so vsi poslovni uporabniki (ključni in končni uporabniki) aktivno sodelovali na testnih delavnicah, nato pa so morali ključni in končni uporabniki predstaviti in ustrezno razložiti rezultate testiranja drugim članom oziroma uporabnikom.

4. Kratki dnevni sestanki

Po metodologiji SCRUM, ki predpisuje organizacijo dnevnih sestankov, so bila ta organizirana na vseh projektnih področjih (migracija podatkov, konfiguracija produktov, integracije z ostalimi informacijskimi sistemi).

Projekt je bil zaključen točno po projektnem planu, vendar je bil razvoj nekaterih neključnih funkcionalnosti implementiranega informacijskega sistema odložen na kasnejše obdobje.

3.2.4 Projekt razvoja informacijskih rešitev, projekt Tranzicija in preoblikovanje informacijskega sistema globalne tehnološke korporacije (projekt 4)

Globalna računalniška korporacija je bila izbrana na mednarodnem razpisu mednarodne tehnološke korporacije za izvedbo preoblikovanja informacijskega sistema globalne tehnološke korporacije, ki se je soočala z veliko razpršenostjo informacijskih virov (arhitektura infrastrukture, neenoten management informacijskih storitev), kar je oteževalo poenoteno upravljanje in izkoriščanje sinergij na nivoju celotne globalne korporacije. Poglavitni vzroki za preoblikovanje informacijskih storitev in informacijskega sistema so navedeni v nadaljevanju.

1. Tržni vidik

Mednarodna tehnološka korporacija ima svoje podružnice po celem svetu. Celotno mrežo tvori veliko število informacijskih procesov – storitev, ki so se na operativnem nivoju izvajale na različne načine. Pri planiranju operativnih stroškov na nivoju celotne globalne korporacije niso zmogli dovolj natančno opredeliti vseh operativnih stroškov proizvodnje celotnega asortimenta produktov po posameznih kontinentih. Delovne operacije niso bile optimizirane, posledično so bili operativni stroški neoptimalni.

2. Operativna neučinkovitost

Celotno poslovanje povezuje veliko število informacijskih infrastrukturnih centrov, ki so delovali na več kot sto lokacijah po celotnem svetu. Upravljanje in vzdrževanje teh informacijskih centrov je bilo zahtevno, treba pa je bilo tudi optimizirati in posodobiti informacijsko opremo.

3.2.4.1 Obseg projekta in informacijske rešitve

Tranzicija in preoblikovanje informacijskega sistema globalne tehnološke korporacije je bil obsežen projekt, katerega obseg je bil pravzaprav sestavljen iz dveh sklopov projekta. En del je bila tranzicija informacijskih centrov iz več sto manjših lokacij na šest večjih novih lokacij: dva centra v Ameriki, dva v Švici in dva v Aziji. V centrih so vsa strežniška in omrežna infrastruktura, podatkovne baze, arhivski sistemi, varnostni sistemi, ki so vezani na aplikacije, ki v tem projektu niso bile zamenjane ali na novo razvite. Drugi del projekta pa je bila konsolidacija, prenova in optimizacija informacijskih storitev, ki je skladna s poslovno strategijo korporacije in cilji oziroma pričakovanji stranke. Gre za protokole, procese, torej kako se aplikacije in njihove sklope upravlja. Izvajalec je uporabil metodologijo ITIL Best Practices, ki definira in opredeljuje področje podpore informacijskim storitvam in področje zagotavljanja informacijskih storitev (Orr, Blokkum, Turbitt & Winkler, 2016). Po izvedbi projekta je bila podpisana pogodba SLA z izvajalskim podjetjem.

3.2.4.2 Projektno-organizacijske vloge

Na projektu so bile posamezne projektne vloge razdeljene med člane projekta na način, da so smiselno pokrivalo »dizajn« in implementacijo upravljanja storitev. »Dizajn« v tem primeru pomeni kreiranje novih, prilagojenih storitev za upravljanje informacijskega sistema na vseh nivojih poslovanja korporacije. Posplošeno gre za uvajanje metodologije upravljanja storitev celotnega informacijskega sistema. Projekte za vsako od teh storitev so vodili projektni managerji, katerih je bilo okoli trideset. Vsak projektni manager je vodil največ do petnajst projektov, vsak od teh petnajstih projektov pa je pokrival eno od teh storitev. Na vsakem projektu so bile vključene projektne vloge, ki so v groben obsegale naslednje projektne vloge: projektni manager, IT-svetovalci, arhitekti aplikativnih in strežniških storitev, razvijalci programske opreme in strokovnjaki za posamezna poslovna področja globalne tehnološke korporacije. Za vsak sklop storitev oziroma projektov je bila izdelana natančna časovnica. Glavni projektni managerji, ki so pokrivali petnajst ključnih projektov, so časovnice posameznih projektov uskladili, kjer so veliko pomembnost posvetili soodvisnosti med projekti. Izredno pomembnost so posvečali koordinaciji in pregledu nad dogajanjem na projektu.

3.2.4.3 Metodologija

Na projektu Tranzicija in preoblikovanje informacijskega sistema mednarodne tehnološke korporacije je bila uporabljena metodologija za management projektov na globalni ravni WWPMM (ang. Worldwide Project management method), ki je integrirana v globalne projekte mednarodne računalniške korporacije. Metoda WWPMM je bila razvita za izvajanje globalnih projektov in je prevzet način managementa globalnih projektov v mednarodni računalniški korporaciji. Gre za dokumentirano interno politiko korporacije za management projektov na globalni ravni in je na voljo vsem upravljavcem projektov globalne računalniške korporacije na skupnem direktoriju korporacije.

Omenjena metodologija obravnava dva projektna segmenta. Prvi je obvladovanje časovnega vidika projekta, ki je razdeljeno v šest zaporednih projektih faz (IBM Global Service, 2001):

- definiranje sponzorja projekta,
- opredelitev obsega projekta,
- planiranje projekta,
- začetek izvajanja projekta,
- obvladovanje dostave izdelkov ali storitev projekta,
- zaključek projekta.

Drugi segment metodologije obravnava management projekta z vidika (IBM Global Service, 2001):

- managementa projektnih virov in projektnih aktivnosti,
- kontrole projekta,
- managementa s spremembami,
- ponovne opredelitve, načrtovanja in ponovnega zagona projekta.

Za podporo zahtevani projektni metodologiji so bile uporabljene naslednje zahteve (IBM Global Service, 2001):

- uradni jezik projekta je bil angleščina;
- zagotovljena je bila transparentnost informacij na vseh projektno-organizacijskih ravneh;
- na projektu je potekala komunikacija prek orodja IBM cloud box. V tem orodju je bila shranjena in dostopna vsa projektna dokumentacija in viden pregled nad vsemi projektnimi aktivnostmi. Orodje podpira tudi elektronsko pošto, konferenčne sestanke s pripadajočimi prezentacijami in popolno povezljivost informacij.

Management projekta je veliko pozornosti posvečal ustrezni delitvi informacij med člani projekta, ki so tekom projekta spoznali, da lahko s povratnimi informacijami veliko prispevajo k učinkovitemu izvajanju projekta. Projekt se je izvajal na globalni ravni, kar pomeni, da so člani projekta pripadali zelo raznolikim kulturam in socialnim vrednotam. Največ projektnih članov je bilo iz Švice, kjer je bil sedež naročniškega podjetja in sedež podružnice izvajalskega podjetja.

Za časa projekta je na lokaciji naročnika, torej na sedežu podjetja, deloval odbor za management projektov. Odbor je bil sestavljen iz predstavnikov naročniškega podjetja in predstavnikov izvajalskega podjetja. Na osnovi statusnih poročil glavnih projektnih managerjev je odbor za management projektov izvajal nadzor, spremljal napredek projektov in porabo stroškov. Na dnevnem nivoju so potekali sestanki med člani projektov, ki so bili občasno zaradi kompleksnosti nalog in projektnih dogovorov sklicani na lokaciji, kjer se je projekt izvajal, sicer pa so ti sestanki potekali zaradi hitrejše povezljivosti prek videokonferenčnih sestankov.

Tekom celotnega projekta so potekali projektno usklajevalni sestanki na lokaciji naročnika, in sicer v Zürichu v Švici, kjer so se sestajali glavni projektni managerji.

3.2.5 Opažanja in ocena izvedbe s strani managerjev projektov

Projektni managerji so na vprašanje v delno strukturiranem intervjuju o izredno pozitivni ali negativni izkušnji odgovorili z navedbami, ki so opisane v nadaljevanju.

Glavni programski manager s strani slovenske zavarovalnice je izpostavil, da so bili novi informacijski sistemi v odvisnih družbah uspešno uvedeni. Med izvajanjem projektov se je izoblikovala posebna mednarodna skupina, ki je bila sestavljena iz strokovnjakov, ki so na preteklih projektih pokazali izjemne dosežke in prizadevanja ter so smiselno pokrivali vsak svoje poslovno področje. Njihova odgovornost je bila prenos znanja in dobrih projektne praks na bodoče projekte in aktivno vključevanje na aktivnih projektih. Ker so odvisne družbe zavarovalnice po večini manjše kot matična zavarovalnica in zaposlujejo veliko manj zaposlenih, v njih ni bilo organizirane klasične projektne pisarne. Tako je bilo ob začetku vsake nove implementacije določeno, da se na vsaki družbi zavarovalnice določi po enega člana projekta, ki bo v organizacijski vlogi projektne pisarne vodil in administriral projekt, saj bi bilo takšno upravljanje prek matične zavarovalnice skoraj nemogoče. Ob prvih inicialnih sestankih je bil ta član seznanjen s projektno metodologijo matične zavarovalnice. Po končanem projektu se je formiralo v nekaterih odvisnih družbah novo delovno mesto projektnega koordinatorja.

Kot zaključek povzetka managementa projekta implementacija temeljne informacijske podpore za zavarovalnico v EU je glavni projektne manager s strani podjetja, ki se ukvarja z razvojem in implementacijo informacijsko-tehničnih in poslovnih rešitev, izpostavil, da je jezikovne ovire mogoče premagati, če vsaj 10 odstotkov projektne skupine govori isti jezik. Metodologija mora biti formalna, vendar v določenem obsegu manj agilna. Izjemno pomembno je določiti jasne meje med različnimi potmi projekta, ki jih izvajajo različne skupine znotraj projekta, zlasti pri migraciji podatkov in med integracijami. Vsaka zmeda na teh dveh področjih se bo odražala v povečanem tveganju, da rezultati projekta ne bodo dostavljeni naročniku v planiranem času in obsegu projekta.

Kot zaključek povzetka managementa projekta in izvedbe projekta Implementacija temeljne informacijske podpore za veliko rusko zavarovalnico je glavni projektne manager s strani podjetja, ki se ukvarja z razvojem in implementacijo informacijsko-tehničnih in poslovnih rešitev, izpostavil, da so se na projektu srečevali z nespornimi in pomanjkanjem zaupanja v projektne timu. Razlog vidi v tem, da je moral projektne tim pokrivati velik obseg zahtevnih nalog, ki so pokrivalo ključne aspekte poslovanja zavarovalnice (npr. možnost sklenitve zavarovanja). Morebitni večji neuspeh bi lahko bistveno zaustavil in onemogočil vsakodnevno poslovanje družbe. Projektne tim se je tako srečeval z velikimi pritiski. Ker so morali člani projektne tima komunicirati v tujem jeziku, ki ni bil njihov materin jezik in je bilo njihovo znanje ruščine na različnih ravneh, hkrati pa niso imeli veliko osebnih stikov, se med njimi ni vzpostavilo ustrezno zaupanje za učinkovito izvajanje projekta.

Svetovalec za planiranje neprekinjenega poslovanja (ang. Business Continuity Planning, v nadaljevanju BCP) članom na projektu uvedbe BCP-ja na nivoju celotne globalne tehnološke korporacije je za projekt Tranzicija in preoblikovanje informacijskega sistema izpostavil, da je z izvedbo in pričakovanimi rezultati projekta zadovoljen. Projekt je bil dostavljen naročniku v planiranem času in le nekoliko manjšem obsegu, kot je bilo

planirano, kar pa ni oviralo poslovanja družbe. Naročnik je imel pri izbiri orodij za podporo razvoju in implementacije (orodja za dizajn in optimizacijo storitev) za preoblikovanje informacijskega sistema precejšnjo avtonomnost, tako orodja niso bila najboljša možna izbira, ki jo ponuja globalno tržišče. Posledično se je to odražalo v težji identifikaciji obstoječih delovnih procesov in storitev. Izpostavljeno nakazuje na velik pomen prvih faz projektnega managementa, torej na ustrezno planiranje in izbiro najbolj optimalnih projektnih virov.

3.3 Analiza rezultatov strukturiranih intervjujev

V nadaljevanju so navedene ugotovitve intervjujev oziroma odgovori intervjuvancev.

3.3.1 Organizacijska kultura – organizacijsko-projektna kultura

Tabela 3: Vpliv organizacijske kulture na izvajanje projekta

	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Povprečna ocena	Skupna povprečna ocena
Naročniško podjetje	4	3	3	3	3,25	4
Izvajalsko podjetje	4	5	5	5	4,75	

Legenda: 1 = organizacijska kultura nima vpliva na izvajanje projekta; 5 = organizacijska kultura zelo vpliva na izvajanje projekta

Vir: lastno delo.

Kot je prikazano v tabeli 3, je prevladujoče mnenje na strani naročniških podjetij, da organizacijska kultura sicer podpira izvajanje projektov, vendar je bilo treba pri mednarodnih projektih razvoja informacijskih rešitev prilagoditi organizacijsko kulturo izvajanju projektov, ki so močno posegli v poslovanje družbe. Pred izvajanjem projektov so bili zaposleni utečeno vključeni na dnevne naloge, s projektom pa so morali svoje delovne norme, nazore in vrednote močno spremeniti in jih prilagoditi ciljem projektov. Na drugi strani pa se izvajalska podjetja zavedajo pomembnosti ustrezne organizacijske kulture in projekte usmerjajo in podpirajo z ustrezno metodologijo. Tako poudarjajo enoten pristop na vseh delih projekta. Kot glavni dejavnik pa podajajo, da se s strani najvišjega vodstva spodbuja organizacijska kultura, ki je primerna za izvajanje kompleksnih projektov, kot so bili mednarodni projekti razvoja informacijskih rešitev, proučevani v magistrskem delu. Izvajalska podjetja so v povprečju podala višjo oceno. Razlog za to najdemo v tem, da so v proučevanih projektih izvajalci tisti, ki posvečajo projektno-organizacijski kulturi večjo pozornost, saj gre za projektno usmerjena podjetja, na drugi strani pa se naročniška podjetja manjkrat srečajo s tako kompleksnimi projekti.

Tabela 4: Vpliv organizacijske kulture na rezultate projekta

	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Povprečna ocena	Skupna povprečna ocena
Naročniško podjetje	4	4	3	4	3,75	3,875
Izvajalsko podjetje	4	4	4	4	4	

Legenda: 1 = organizacijska kultura nima vpliva na rezultate projekta; 5 = organizacijska kultura zelo vpliva na rezultate projekta

Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz tabele 4, se večina intervjuvancev strinja, da ima organizacijska kultura vpliv na rezultate projekta. Pri izvajanju mednarodnih projektov so se srečali z različnimi stopnjami organizacijske kulture organizacij, ki so delovale v različnih mednarodnih poslovnih okoljih, in vsekakor bi tu lahko našli določene vzporednice, kot tudi razlike v vrednotah, normah in odnosu do dela projektnih članov. Nekateri navajajo, da so s spodbujanjem skupne projektne kulture skupino pripeljali do tega, da so vsi sledili skupnim ciljem. Tako so dosegli učinkovito izvajanje postavljenih strateških ciljev. Nekateri so izpostavili, da so bili rezultati projekta odvisni od delnih rezultatov posameznih projektnih timov in so zato še toliko bolj s spodbujanjem ustrezne projektne organizacijske kulture spodbujali tesno sodelovanje in lastništvo vseh članov projekta za skupne rezultate. Na projektih, kjer so bili projektni člani in timi geografsko zelo razpršeni, pa so z ustreznimi pristopi vzpostavili sistem pravočasne in kakovostne komunikacije med projektnimi člani, z namenom zmanjševanja nesporazumov.

V nekaterih primerih je bilo zaznati, da je šlo za višjo stopnjo razvitosti celotnega tima, kjer so bili vrednote in nazori že na začetku jasni, saj so bili cilji točno določeni in so se projektni člani lažje poistovetili s svojimi in skupnimi delovnimi nalogami. Veliko vlogo pa je v tem pogledu odigral najvišji management s svojo podporo in pozitivnim odnosom do projekta.

Tabela 5: Vpliv organizacijske kulture na čas izvedbe projekta

	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Povprečna ocena	Skupna povprečna ocena
Naročniško podjetje	4	3	3	4	3,5	4
Izvajalsko podjetje	4	5	5	4	4,5	

Legenda: 1 = organizacijska kultura nima vpliva na čas izvajanja projekta; 5 = organizacijska kultura zelo vpliva na čas izvajanja projekta

Vir: lastno delo.

V tabeli 5 intervjuvanci ocenjujejo vpliv organizacijske kulture na čas izvedbe projekta. Nekateri odgovarjajo, da na čas izvedbe projekta najbolj vpliva zavedanje odgovornosti in načel dobrega poslovanja, kar se vidi v pravočasnem dostavljanju projektnih nalog in zahtev. Izpostavljajo pa, da se nekateri projektni člani niso držali dogovorjenih rokov, vendar da se je ta problem pojavljal le na začetkih projektov, kasneje so se ti člani prilagodili ostalim, ki so projektne zahteve dostavljali pravočasno. Nedvomno pa na čas izvedbe vpliva razumevanje strateških usmeritev organizacije oziroma ustrezna podpora projekta najvišjega managementa in s tem povezano obvladovanje sprememb ter dobra komunikacijska povezanost vseh deležnikov na projektu.

Tabela 6: Vpliv organizacijske kulture na stroške projekta

	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Povprečna ocena	Skupna povprečna ocena
Naročniško podjetje	4	3	4	4	3,75	3,875
Izvajalsko podjetje	5	5	3	3	4	

Legenda: 1 = organizacijska kultura nima vpliva na stroške projekta; 5 = organizacijska kultura zelo vpliva na stroške projekta

Vir: lastno delo.

Intervjuvanci se strinjajo, da je bil določen ali precejšen vpliv projektno-organizacijske kulture, ki se je odražal na stroških, kar je prikazano v tabeli 6. To se je kazalo predvsem pri izboru projektnih članov. Na projekt so angažirali kakovosten kader, ki je z zavedanjem projektnih odgovornosti pripomogel k zmanjšanju tveganja. Prepričani so, da so s tem prispevali k neprekomernemu trošenju stroškov. Nekateri so to spoznali šele tekom projekta in so takrat poiskali ustrezne projektne člane, predvsem na delovnih mestih, kot je poslovni analitik, ki so skrbeli za ustrezen zajem podatkov in identifikacijo poslovnih zahtev pri razvoju informacijskih rešitev.

Tabela 7: Vpliv organizacijske kulture na kakovost izvedbe projekta

	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Povprečna ocena	Skupna povprečna ocena
Naročniško podjetje	4	3	3	4	3,5	3,5
Izvajalsko podjetje	3	3	3	5	3,5	

Legenda: 1 = organizacijska kultura nima vpliva na kakovost izvedbe projekta; 5 = organizacijska kultura zelo vpliva na kakovost izvedbe projekta

Vir: lastno delo.

V tabeli 7 so prikazane ocene intervjuvancev, kjer ocenjujejo vpliv organizacijske kulture na kakovost izvedbe projekta. Eno naročniško podjetje navaja, da je že na samem začetku projekta kakovosten zajem vsebinskih zahtev zelo pomemben, zato je treba že v tej fazi projekta omogočiti dobro sodelovanje strokovnih timov naročniškega in izvajalskega podjetja. Na projektih so veliko pozornosti posvečali pozitivni projektni kulturi, kjer so projektni člani radi sodelovali in doprinesli k skupnim projektnim nalogam. Ob tem pa so zagotovili stalno spremljanje kakovostne izvedbe vmesnih rezultatov projekta. Mejnike in kontrolne točke so izkoristili tudi za neformalna druženja in s tem pripomogli k večji ozaveščenosti projektnih članov k rezultatom in pripadnosti širši in ožji projektni skupini. Izvajalsko podjetje pa na drugi strani zopet izpostavlja, da so v njihovem podjetju na projekt angažirali ustrezno usposobljene kadre, ki delujejo v skladu z visokimi poslovnimi vrednotami njihovega podjetja, ki so predvsem visoka kakovost izvedbe projektnih del na mednarodnih strateških projektih.

Na vprašanje, če je v podjetju sprejet poslovnik managementa projekta, so vsi projektni managerji odgovorili pritrdilno. Vsi člani projektov so bili z njim seznanjeni, razen na mednarodnem projektu Implementacije temeljne informacijske podpore za zavarovalnico v EU, kjer sprejeta pravila v povezavi s projekti usklajujejo s člani glede na projektne potrebe v organizaciji.

Tabela 8: Podpora organizacijske kulture izvajanju mednarodnim projektom v organizaciji

	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Povprečna ocena	Skupna povprečna ocena
Naročniško podjetje	5	4	4	5	4,5	4,75
Izvajalsko podjetje	5	5	5	5	5	

Legenda: 1 = organizacijska kultura v podjetju ne podpira izvajanja mednarodnih projektov;
5 = organizacijska kultura v podjetju zelo podpira izvajanje mednarodnih projektov

Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz tabele 8 in visokih ocen, se izvajalska podjetja močno zavedajo ustrezne podpore projektom, saj večino dela izvajajo projektno in gre v vseh proučevanih primerih za projektno usmerjene organizacije. Njihovi projektni timi delujejo mednarodno, zato se ustrezne podpore mednarodnim projektom zavedajo in projekte podpirajo s strani najvišjega vodstva. Na drugi strani pa naročniška podjetja podpirajo v največji meri projekte, ki so strateškega pomena za njihove organizacije.

Merjenje organizacijske kulture poteka v nekaterih in ne v vseh organizacijah tako na strani izvajalskih in naročniških podjetij, na to ne vpliva velikost ali organizacijska struktura organizacije, ravno tako ne, ali je podjetje večinoma usmerjeno v izvajanje projektov, kot je bilo pričakovati.

Tabela 9: Vpliv nagrajevanja na motiviranost projektnih članov

	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Povprečna ocena	Skupna povprečna ocena
Naročniško podjetje	3	3	3	4	3,25	3,225
Izvajalsko podjetje	3	3	3	4	3,25	

Legenda: 1 = nagrajevanje nima vpliva na motiviranost projektnih članov; 5 = nagrajevanje zelo vpliva na motiviranost projektnih članov

Vir: lastno delo.

V tabeli 9 so prikazane ocene intervjuvancev, kakšen vpliv ima nagrajevanje na motiviranost. Izvajalska podjetja menijo, da je bila na njihovih projektih primarna motivacija zaposlenih doseganje kakovostnih profesionalnih rezultatov in reševanje težkih izzivov ter da je bila v tem primeru finančna nagrada le higienik, zagotovo pa je igrala svojo vlogo. Eno naročniško podjetje pa navaja, da denarna nagrada ni bila glavni motivator. Bolj pomembni so bili motivatorji, kot so: omogočiti posamezniku na podlagi projekta karierno in strokovno rast, prepoznavnost posameznikov v ožjem in širšem poslovnem okolju in možnost za nadaljnje aktivno vključevanje na sorodne prihodnje projekte, kot tudi sama možnost pridobivati si izkušnje na mednarodnih projektih.

3.3.2 Medkulturne razlike

Tabela 10: Oteženo izvajanje mednarodnih projektov zaradi medkulturnih razlik

	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Povprečna ocena	Skupna povprečna ocena
Naročniško podjetje	3	2	3	1	2,25	2
Izvajalsko podjetje	2	2	2	1	1,75	

Legenda: 1 = izvajanje sploh ni oteženo; 5 = izvajanje je zelo oteženo

Vir: lastno delo.

V tabeli 10 so prikazane ocene proučevanih podjetij, ki odgovarjajo na vprašanje, ali je bilo izvajanje mednarodnih projektov oteženo zaradi medkulturnih razlik. Vsi intervjuvanci navajajo, da zaradi medkulturnih razlik ni bilo opaznega vpliva na projekt. Seveda so bile medkulturne razlike prisotne, saj so se projekti izvajali mednarodno, eno pa celo globalno. Eno podjetje navaja razlike v organizacijski hierarhiji, kjer je v Sloveniji ta manj pomembna in komunikacija med nivoji ni otežena, v Rusiji pa je organizacijska hierarhija izredno pomembna in jo je treba dosledno upoštevati.

Tabela 11: Enotno dojetanje časa projektnih članov (dogovorjene ure sestankov, razni roki oddaje)

	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Povprečna ocena	Skupna povprečna ocena
Naročniško podjetje	3	2	2	4	2,75	3,5
Izvajalsko podjetje	4	4	4	5	4,25	

Legenda: 1 = enotno dojetanje časa; 5 = zelo različno dojetanje časa

Vir: lastno delo.

Kot je prikazano v tabeli 11, so intervjuvanci dojetanje časa ocenili različno. Navedli so, da so bili roki za večino delavcev pomembni in so bili spoštovani, v kolikor je bilo le mogoče. Kdaj so bila potrebna dodatna pojasnila glede načina dela na projektu in glede dogovorjenih terminov. Z nekoliko dodatne ustrezne komunikacije, kjer se je razjasnil pomen doseganja in povezanosti rokov na projektih (da je izvedena pretekla aktivnost vhod za naslednjo aktivnost), se je težava rešila. V kolikor pa je prihajalo do nedoseganja rokov, pa se je pričakovala utemeljitev in izrečeni so bili ukrepi.

Kulturnih razlik v dojetanju starosti med projektnimi člani na proučevanih projektih ni bilo zaznati, razen pri naročniškem podjetju v Rusiji, ki je zaznalo, da so na strani izvajalskega podjetja mladi na vodilnih položajih, kar jih je zelo presenetilo. V njihovem podjetju so na vodilnih položajih zaposleni stari vsaj 35 let, praviloma pa več.

Glede veroizpovedi projektni managerji navajajo, da ni bilo medkulturnih razlik, edino, manjšo razliko je bilo zaznati na ruskem projektu, in sicer zaradi različnega termina verskih praznikov, kar je kdaj malo upočasnilo projektne naloge.

Na področju gostoljubja in vljudnosti pa vsi projektni managerji navajajo, da se medkulturne razlike na tem področju niso kazale. Eno podjetje celo navaja, da so na mednarodnih projektih uživali najvišji nivo gostoljubja.

Tabela 12: Delo na mednarodnih projektih kot izziv

	Program 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Povprečna ocena	Skupna povprečna ocena
Naročniško podjetje	4	2	3	5	3,5	3,5
Izvajalsko podjetje	3	3	3	5	3,5	

Legenda: 1 = ne predstavlja izziva; 5 = predstavlja velik izziv

Vir: lastno delo.

V tabeli 12 ocene intervjuvancev prikazujejo, v kolikšni meri so projektni člani delo na mednarodnih projektih videli kot izziv. Mnenja, ki so podana v nadaljevanju, so nekoliko različna. Vsekakor so člani projektov videli delo na mednarodnih projektih kot določen izziv, saj so ti projekti pomembna izkušnja za karierni razvoj in dobra priložnost za pridobivanje novih znanj. Na strani nekaterih naročniških podjetij, ki so usmerjena že sicer v mednarodno delovanje, so delo na tovrstnih projektih člani vzeli kot nekaj samoumevnega, na drugi strani pa eno izvajalsko podjetje navaja, da je bilo med zaposlenimi veliko zadovoljstvo, da so imeli možnost sodelovati na takšnih projektih, drugo pa, da imajo pozitivne izkušnje, vendar pa takšni projekti zahtevajo veliko potovanj in odsotnosti od doma. Ta negativna posledica je pomenila, da se niso vsi strinjali s sodelovanjem na mednarodnih projektih. Posledico za to je mogoče najti v tem, da je na strani izvajalskih podjetij več prilagajanj naročniškim podjetjem in morajo njihovi projektni člani opraviti več službenih poti.

Tabela 13: Konflikti zaradi medkulturnih razlik med izvajanjem projektov

	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Povprečna ocena	Skupna povprečna ocena
Naročniško podjetje	3	2	3	3	2,75	2,75
Izvajalsko podjetje	3	3	3	2	2,75	

Legenda: 1 = konfliktov sploh ni bilo; 5 = konflikti so bili zelo izraziti

Vir: lastno delo.

Iz tabele 13 je razvidno, da so bili v vseh podjetjih konflikti prisotni, vendar ne občutni ali izraziti. Izvajalska podjetja navajajo, da so bili konflikti z naslova medkulturnih razlik še najbolj vidni pri jezikovnih preprekah. Skladno s projektno metodologijo pa so člane projektnih skupin vnaprej poučili o možnih vzrokih za konflikte in spodbujali njihovo sprotno reševanje. Vsak član projektne skupine je moral poznati »eskalacijsko« pot, da se konflikt reši na višjem nivoju, če je potrebno. Praviloma so se konflikti vedno rešili na nivoju, kjer so nastali. Eno izvajalsko podjetje navaja, da je bila kultura poslovnega obnašanja izredno visoka in so medkulturne razlike zanemarili oziroma se jih je upoštevalo in spoštovalo, zato skoraj ni prihajalo do konfliktov.

3.3.3 Jezikovne prepreke med člani na mednarodnih projektih

V tabeli 14 je vidna malo večja razlika v povprečni oceni med naročniškimi in izvajalskimi podjetji. Naročniška podjetja so ocenila in dojemala manjši vpliv jezikovnih preprek na izvajanje projektov. Eno podjetje meni, da je bilo nekaj problemov pri prevodih strokovnih zahtev, ki so jih podale njihove strokovne službe, in da je bilo nekoliko zadržanosti s strani projektnih članov pri vsakodnevni komunikaciji, ki se je odvijala v uradno sprejetem jeziku na projektu. Drugo naročniško podjetje je del večje internacionalne skupine

zavarovalnic in v podjetju uporabljajo angleški jezik kot uradni jezik, tako članom jezikovna prepreka ni povzročala večjih težav.

Tabela 14: Vpliv jezikovnih preprek na izvajanje mednarodnih projektov

	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Povprečna ocena	Skupna povprečna ocena
Naročniško podjetje	2	2	3	1	2	2,875
Izvajalsko podjetje	4	4	4	3	3,75	

Legenda: 1 = jezikovne prepreke niso vplivale na izvajanje mednarodnih projektov; 5 = jezikovne prepreke so zelo vplivale na izvajanje mednarodnih projektov

Vir: lastno delo.

Izvajalska podjetja pa so tu podala bolj izčrpna mnenja in menijo, da je vpliv seveda odvisen od velikosti jezikovne prepreke. Praviloma so z izvajanjem v angleščini zaobšli glavnino težav, kjer pa to ni bilo mogoče, so zagotovili prevajalca oziroma omogočili, da je bila v ožjem timu vsaj ena dvojezična oseba, ki je pripomogla k učinkovitejši komunikaciji. Na določenih trgih (Rusija) je bila jezikovna prepreka bolj prisotna, načini za reševanje pa so bili enaki. Praviloma je težav zaradi jezikovne prepreke najmanj na tehničnih delih projekta, kjer je standardna terminologija v angleškem jeziku. Večje jezikovne prepreke pa so bile na poslovnem delu (npr. poslovni procesi in zakonske regulative). Na projektu drugega izvajalskega podjetja pa je bil pogoj za sodelovanje ustrezen nivo znanja angleškega jezika tako na strani izvajalca kot naročnika in so s tem zmanjšali možnost, da bi jezikovne prepreke otežile delo na projektu.

Tabela 15: Vpliv jezikovnih preprek na vodenje projektnih sestankov

	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Povprečna ocena	Skupna povprečna ocena
Naročniško podjetje	2	2	2	1	1,75	2,375
Izvajalsko podjetje	3	3	3	3	3	

Legenda: 1 = jezikovne prepreke niso vplivale na vodenje projektnih sestankov; 5 = jezikovne prepreke so zelo vplivale na vodenje projektnih sestankov

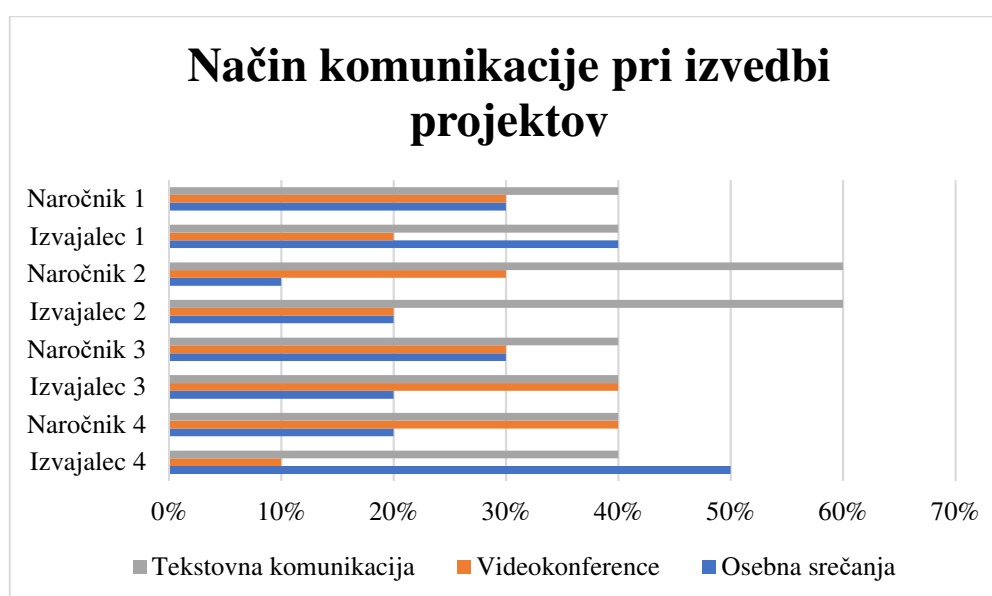
Vir: lastno delo.

V tabeli 15 so prikazane ocene, v kolikšni meri so jezikovne prepreke vplivale na vodenje projektnih sestankov. Vsa podjetja se strinjajo, da so jezikovne prepreke do določene mere vplivale na vodenje oziroma izvajanje projektnih sestankov. V nekaterih primerih so morali težave rešiti s pripravo dvojezičnih materialov. Večji izziv pa so bila delovna srečanja brez dnevnega reda, kjer so se morale težave rešiti hitro in ni bilo časa za ustrezno

pripravo. Dve naročniški podjetji, kjer je bil sprejet uradni jezik, katerega je na njihovi strani govorila večina projektnih članov, pa tovrstnih težav nista navedli. Eno naročniško podjetje je za uvodna srečanja zagotovilo tudi prevajalca zaradi zajema in identifikacije specifičnih in bolj zahtevnih poslovnih zahtev. Razlika v povprečni oceni med izvajalskimi in naročniškimi podjetji kaže na to, da so se izvajalska podjetja veliko bolj zavedala jezikovnih preprek in s tem povezanega reševanja problemov. Ker so izvajalska podjetja probleme, ki so nastali zaradi jezikovnih preprek, sproti reševala, naročniška podjetja tega niso dojemala kot večji problem.

Na sliki 4 so podane ocene intervjuvancev, kako je potekala komunikacija med izvajanjem mednarodnih projektov. Opredeljeno je, koliko sestankov oziroma interakcij je bilo osebnih, prek videokonference ali kot tekstovna komunikacija.

Slika 4: Procentualni prikaz načina komunikacije pri izvedbi projektov



Vir: lastno delo.

Večina intervjuvanih projektnih managerjev proučevanih podjetij navaja, da so jezikovne prepreke pri osebnih srečanjih seveda občutne, vendar so se člani bolj potrudili oziroma so bili hitreje pripravljeni sklepati kompromise ter so se hitreje prilagajali različnim situacijam. Večina projektnih članov je bila tolerantna do morebitnih manjših zapletov in nerazumevanj. Nekateri pa so vseeno opazili, da so bili projektni člani, ki niso povsem obvladali uradnega jezika, v ključnih trenutkih tiho, ko bi morali jasno izraziti svoje mnenje ali razrešiti določen problem. V kolikor so ostali projektni člani zaznali takšne težave, so hitro priskočili na pomoč in pomagali razrešiti težavo, čeprav področja niso povsem poznali in problem ali zaplet s skupnimi močmi relativno hitro rešili. Ravno tako pa je večina mnenja, da se projektni člani vseeno hitreje dogovorijo o projektnih nalogah in razrešijo morebitne probleme na osebnih srečanjih.

Mnenja naročnikov in izvajalcev glede videokonferenc so precej podobna, saj vsi menijo, da so tukaj jezikovne prepreke najbolj občutne, saj se pogosto pojavijo težave s slabo kakovostjo slike in zvoka in je uspešnost videokonferenc odvisna od kakovosti tehnične podpore. Ocenjujejo jo kot najslabšo možno izbiro komunikacije za izvajanje mednarodnih projektov. Takšna vrsta komunikacije je zahtevna celo brez jezikovne prepreke. Ravno tako kot za osebna srečanja so pri večjih jezikovnih preprekah na nekaterih projektih zagotovili tudi na videokonferencah prisotnost dvojezične osebe. Nekateri izpostavljajo, da je pri videokonferencah bistvenega pomena jasni dnevni red sestanka, s katerim so pravočasno seznanjeni vsi prisotni, in da je videokonferenca vodena s strani projektnega managerja ali vodij timov.

Pri tekstovni komunikaciji ocenjujejo, da so jezikovne prepreke manj opazne, saj imajo projektni člani več časa za razmislek in pripravo. Najbolje pa se takšna vrsta komunikacije obnese pri reševanju zahtevnih tehničnih problemov, kjer se ta podpre tudi z ustrezno dokumentacijo, ravno tako tudi vedno obstaja sled celotne korespondence med projektnimi člani. Vseeno pa brez ustreznega znanja jezika ne gre, saj je eno podjetje izpostavilo, da so imeli tisti člani, katerih znanje uradnega jezika projekta ni bilo na zahtevani ravni, precejšnje probleme pri pisanju tekstov za razreševanje tehničnih vprašanj in podajanju zahtev tudi pri tekstovni komunikaciji.

Tabela 16: Mnenja o sprejetju/ uvedbi uradnega jezika projekta na mednarodnih projektih

	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Povprečna ocena	Skupna povprečna ocena
Naročniško podjetje	5	5	5	5	5	4,624
Izvajalsko podjetje	4	4	4	5	4,25	

Legenda: 1 = uradnega jezika ni treba uvesti; 5 = uradni jezik je treba uvesti

Vir: lastno delo.

Vsi intervjuvanci na strani naročniških in izvajalskih podjetij so v tabeli 16 podali svoje ocene in se strinjajo, da je uvedba uradnega jezika na mednarodnih projektih nujna. Izpostavljajo, da si brez tega ne predstavljajo, kako bi delo na mednarodnih projektih potekalo, kar prikazuje tudi visoka ocena. Ustrezna raba jezika mora biti zagotovljena na vseh nivojih izvajanja projekta. Večina je omenila, da je bilo treba zagotoviti vso projektno dokumentacijo v enotnem jeziku, torej tistem, ki je bil uradni jezik projekta. V kolikor to ni bilo vedno mogoče, so v najkrajšem možnem času zagotovili ustrezen prevod.

Tabela 17: Jezikovne prepreke kot eden od razlogov za nedoseganje projektnih ciljev

	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Povprečna ocena	Skupna povprečna ocena
Naročniško podjetje	2	4	4	4	3,5	3
Izvajalsko podjetje	2	2	2	4	2,5	

Legenda: 1 = jezikovne prepreke niso vplivale; 5 = jezikovne prepreke so zelo vplivale

Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz tabele 17, se povprečni oceni med naročniškimi in izvajalskimi podjetji nekoliko razlikujeta. Naročniška podjetja so v povprečju ocenila, da so jezikovne prepreke precej vplivale na nedoseganje projektnih ciljev, izvajalska podjetja pa so ocenila, da so jezikovne prepreke le v manjši meri vplivale na nedoseganje projektnih ciljev, saj so na vse vrste jezikovnih preprek odgovorili z ustreznimi ukrepi, vendar so bili zaradi tega na projektu večji stroški. Eden je izpostavil, da uradni jezik, ki je bil sprejet in v uporabi na projektih, ni predstavljal bistvene prepreke. Tisti, ki pa menijo, da je jezik lahko eden od razlogov za nedoseganje projektnih ciljev, so tekom projekta projektnim članom zagotovili ustrezne jezikovne tečaje.

3.3.4 Vzpostavitev lastne kulture tima

Na vseh projektih tako na strani naročniških kot izvajalskih podjetij so intervjuvanci odgovorili, da so člani njihovih timov skupno reševali probleme na projektu in da se je med njimi vzpostavilo zaupanje.

Glede zaupanja je le en projektni manager izpostavil določene težave, in sicer da je bilo na začetku projekta zaznati nezaupanje med projektnimi člani, vendar se je na koncu s podporo vodstva to nekako vzpostavilo.

Člani so med seboj izmenjavali različna mnenja in delili ideje, kako rešiti probleme. S skupnimi močmi so prihajali do rešitev in si med seboj pomagali.

V tabeli 18 prikazujem ocene intervjuvancev, ali so zaznali, da se je med izvajanjem projekta med projektnimi člani razvila svojevrstna lastna kultura projektnega tima. Izvajalsko podjetje navaja, da se je na koncu projekta v posameznih delih tima res vzpostavila specifična organizacijska kultura oziroma več kultur, ki pa so bile odvisne od karakteristik in izkušenj projektnih članov, ki so v ožjem timu sodelovali med seboj. Drugi izvajalec navaja, da je šlo za dalj časa trajajoč program več projektov, kjer je sestava ožje projektne skupine ostala večinoma enaka od začetka do konca in se je med člani vzpostavila svojevrstna projektno-organizacijska kultura, kjer je bil izrazit dober poslovni odnos, pa tudi dober odnos na osebnem nivoju. Podobno navaja tudi naročnik istega

programa projektov, in sicer da je bila velika večina projektnih članov zavezana doseganju skupnih ciljev in da so si delili skupne vrednote. Predvsem je bilo zaznati visoko stopnjo kolegialnosti, kjer sta bila zaupanje in delitev idej kot poglobljena dejavnika razvoja projektne kulture. Priključeni člani na posameznih projektih programa so te vrednote dokaj hitro sprejeli.

Tabela 18: Dosežena stopnja sodelovanja in vzpostavitev lastne svojevrstne kulture projektnega tima

	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Povprečna ocena	Skupna povprečna ocena
Naročniško podjetje	4	3	4	3	3,5	3,75
Izvajalsko podjetje	4	4	4	4	4	

Legenda: 1 = lastna kultura tima se sploh ni vzpostavila; 5 = lastna kultura tima se je izrazito vzpostavila

Vir: lastno delo.

Malce drugačna opažanja pa navaja izvajalsko podjetje, ki je izvajalo projekt v Rusiji, in sicer da se je na projektu oblikovalo več različnih projektno-organizacijskih kultur, predvsem glede na strokovno in narodno pripadnost večine članov. Projektni timi, v katerih so sodelovali strokovni sodelavci obeh strani, so imeli drugačno kulturo kot projektni timi, kjer so sodelovali pretežno strokovnjaki s področja informacijske tehnologije. Vsaka od kultur pa je na koncu vzpostavila ključen dejavnik za uspešno skupno delo, to je spoštovanje in zaupanje prek različnih interesov in tudi smisla za humor.

Tabela 19: Prevlada načina dela vključenih organizacij

	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Povprečna ocena	Skupna povprečna ocena
Naročniško podjetje	5	3	4	3	3,75	3,625
Izvajalsko podjetje	3	3	3	5	3,5	

Legenda: 1 = način dela vključenih organizacij sploh ni prevladal; 5 = način dela vključenih organizacij je močno prevladal

Vir: lastno delo.

V tabeli 19 prikazujem ocene o prevladi načina dela ene od vključenih organizacij, katere člani so bili vključeni na projekt in prenos le-tega na mednarodni projekt oziroma projektni tim. Ocene in tudi mnenja se razlikujejo in odpirajo nova razmišljanja. Naročniško podjetje, ki je podalo največje strinjanje, je ugotovilo, da je bila pri izvedbi programa projektov njihova organizacija tista, od katere so posamezni projekti prevzeli projektno organizacijsko kulturo, saj so kot matično podjetje podali iniciativo za razvoj

informacijskih rešitev in postopoma prenašali projektno metodologijo. Podobno meni tudi izvajalsko podjetje, ki je podalo največje strinjanje za svoj projekt, kjer se vidijo kot mednarodna korporacija, ki ima projektno metodologijo zelo izdelano in se ji ostali deležniki na projektu prilagodijo, kot tudi načinu dela in njihovim vrednotam, ki so doseganje poslovne odličnosti in visoka izvedba projektnih del.

Dve naročniški podjetji sta podobnega, vendar nekoliko drugačnega mnenja kot ostali, in sicer eno, da so se med izvajanjem projekta srečali z neštetiimi dobrimi praksami, ki so jih prevzeli kot boljši način dela v sami organizaciji po končanem projektu. Informacijska podpora in z njo povezani procesi so se namreč bistveno spremenili. Drugo podjetje pa meni, da je izvajalec veliko pripomogel pri ustvarjanju dobre projektno-organizacijske kulture in prenosu dobrih praks, ki so se uveljavile na projektu tekom zahtevnega razvoja informacijskih rešitev.

Tabela 20: Vpliv osebnih srečanj na sodelovanje in timsko delo

	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Povprečna ocena	Skupna povprečna ocena
Naročniško podjetje	4	4	5	5	4,5	4,625
Izvajalsko podjetje	5	4	5	5	4,75	

Legenda: 1 = osebna srečanja niso vplivala na sodelovanje in timsko delo; 5 = osebna srečanja so zelo vplivala na sodelovanje in timsko delo

Vir: lastno delo.

V tabeli 20 prikazujem vpliv vključenih podjetij na sodelovanje in timsko delo. Večina se popolnoma strinja, da so bila osebna srečanja dobrodošla. Izvajalsko podjetje podaja mnenje, da pri vseh projektih v njihovi organizaciji, ki je projektno usmerjena, spodbujajo osebna srečanja in tako so jih spodbujali tudi na tem. Predvsem se je izkazalo, da je dobro, da je bilo v začetni fazi projekta več osebnih srečanj, kar je bistveno pripomoglo k vzpostavitvi zaupanja in spoštovanja v kasnejših fazah projekta.

Eno naročniško podjetje je ocenilo osebna srečanja pri reševanju nekaterih zahtevnih projektnih nalog za popolnoma neobhodna. Takoj, ko je projektni manager zaznal potencialna tveganja in težave, se je organiziralo osebno srečanje z vpletenimi projektnimi člani. Osebna srečanja ocenjujejo kot najbolj učinkovit način komunikacije. Drugo naročniško podjetje pa meni, da so se le prek osebnih srečanj na projektu vzpostavile osebne vezi med projektnimi člani, ki so bile nujne za reševanje kompleksnejših problemov.

3.3.5 Mnenja na podlagi preteklih izkušenj

Tabela 21: Smiselnost analize stanja projektne organizacijske kulture pri naročniku

	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Povprečna ocena	Skupna povprečna ocena
Naročniško podjetje	3	4	4	4	3,75	3.125
Izvajalsko podjetje	2	2	2	4	2,5	

Legenda: 1 = izvedba analize ni smiselna; 5 = izvedba analize je nujna

Vir: lastno delo.

V tabeli 21 je prikazano strinjanje z izvedbo analize. Podjetja, ki se strinjajo, da je treba opraviti analizo obstoječega stanja projektne organizacijske kulture, kjer se bo izvajal mednarodni projekt, podajajo mnenja, da bi bila takšna analiza zelo dobrodošla, vendar pa ni neobhodno potrebna. Pred izvajanjem projektov je le malokrat na voljo dovolj časa in finančnih sredstev za ustrezno analizo, zato je treba med izvajanjem projekta projektne kulturi posvetiti toliko večjo pozornost. Eno naročniško podjetje navaja, da bi takšna raziskava prinesla pozitivne učinke, saj bi identificirala morebitne razlike v načinu dela, obnašanju in tudi kulturnih razlikah, če bi te vedeli že na samem začetku. Bolj učinkovito bi bilo tudi obvladovanje tveganj. Veliko lažje bi bilo celotno načrtovanje časovnice projekta, saj bi projektne člane bolj smiselno matrično vključili v projekte in organizacijo, kateri primarno pripadajo. Drugo naročniško podjetje pa navaja, da bi bilo manj nepričakovanih zapletov, v kolikor bi vedeli nekatere dejavnike organizacijske kulture že vnaprej.

Malce drugačna mnenja so na strani izvajalskih podjetij, ki se ne strinjajo, da je takšna raziskava potrebna, saj podjetja z nekompatibilno organizacijsko kulturo praviloma ne sodelujejo na tako strateško pomembnih projektih. Že pri izboru izvajalca igra organizacijska in kulturna kompatibilnost zelo pomembno vlogo. Drugo izvajalsko podjetje se strinja, da bi bilo dobro, da se opravi analiza pred izvajanjem projekta, saj izvajalci želijo s finančnega vidika izvajati projekte čim bolj učinkovito. Vendar pa izpostavljajo, da ima naročnik pri izbiri projektne skupine in projektne timov veliko moč odločanja.

V tabeli 22 so prikazana strinjanja intervjuvancev, ali bi uporabili možnost uporabe konkretnih napotkov in priporočil, da bi se na podlagi organizacijske kulture posameznih organizacij oblikoval učinkovit projektne tim, s katerim bi se lahko učinkovito izpeljal projekt. Večina se strinja, da bi uporaba konkretnih napotkov in priporočil za oblikovanje učinkovite projektne kulture bistveno pripomogla k izvajanju projektov, še posebej mednarodnih, v katere so bili vključeni intervjuvanci. Čeprav so vsi visoko in srednje ocenili možnost, da bi že pred začetkom projekta vzeli v obzir organizacijsko kulturo, pa se

njihovi komentarji oziroma mnenja precej razlikujejo. Predvsem je zaznati na strani naročniških podjetij, da se jim zdi ideja dobra, celo odlična, vendar nimajo izkušenj, da bi na preteklih projektih ali nalogah v njihovih organizacijah temu sploh posvečali pozornost. Zelo podpirajo idejo, da posamezniki raziskujemo področje organizacijske kulture, in so mnenja, da je pri njih to področje preveč potisnjeno v ozadje. Eden je celo izpostavil, da je z intervjujem spoznal, kaj vse bi lahko med tekom projekta naredili in se mogoče izognili marsikateri težavi.

Tabela 22: Možnost uporabe konkretnih napotkov in priporočil za določitev organizacijske kulture

	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Povprečna ocena	Skupna povprečna ocena
Naročniško podjetje	5	4	4	4	4,25	3,875
Izvajalsko podjetje	3	3	3	5	3,5	

Legenda: 1 = napotke in priporočila sploh ne bi uporabili; 5 = napotke in priporočila bi v največji možni meri uporabili

Vir: lastno delo.

Izvajalska podjetja so mnenja, da je treba pri vsakem mednarodnem projektu upoštevati kulturne, jezikovne in tudi časovne razlike. Temu primerno je seveda treba prilagoditi sestavo projektnega tima. Člani morajo biti odprti za sprejemanje določenih kulturnih razlik, seveda je treba poskrbeti tudi za jezikovno razumevanje ekipe. Kultura podjetja mora spodbujati transparenten način dela in nuditi vse kanale za pravočasno reševanje konfliktov, ki bi lahko izhajali iz prisotnih kulturnih razlik. Izpostavljajo, da je treba organizacijsko kulturo izvajati od vrhnjega managementa navzdol, vendar se je na samem projektu izkazalo, da stanje ni takšno na strani naročniškega podjetja, ki je določalo smernice izvajanja projekta na svoj način, ker je bil plačnik oziroma naročnik storitve in si je s tem prilastil določene privilegije, kar pa se je izkazalo, da je za naročnika dvorezni meč, saj se je to nekoliko poznalo na rezultatih in kakovosti projekta na določenih delih. Vsi se strinjajo, da bi uporabili takšne napotke in priporočila za oblikovanje učinkovite projektne kulture pri izvajanju projektov, če bi bila na voljo.

3.4 Odgovori na raziskovalna vprašanja

Raziskovalno vprašanje 1: Ali organizacijska kultura v podjetju vpliva na izvajanje in učinkovitost projekta, če da, kako?

Z raziskavo projektne kulture štirih projektov razvoja informacijskih rešitev je bilo ugotovljeno, da organizacijska kultura vpliva na izvajanje in učinkovitost projekta. Po mnenju intervjuvancev se vpliv kaže v ustrezni podpori s strani najvišjega vodstva, ki je v

podjetju spodbujalo in gojilo organizacijsko kulturo in ki podpira izvajanje delovnih nalog na projektni način. V enem od naročniških podjetij navajajo, da je bila večina projektnih članov vajena in prilagojena organizacijski kulturi svojega podjetja in so morali svoje nazore, vrednote in način dela prilagoditi projektni kulturi na projektu. Kljub težavam, ki so jih občutili, so k projektnemu delu pristopali, kot navajajo, pozitivno naravnani, saj so v podjetju že prej spodbujali projektne vrednote. S tako obsežnim projektom, kot je bil razvoj informacijskih rešitev, pa so se nekateri, predvsem na strani naročniških podjetij, srečali prvič.

Na nekaterih proučevanih projektih, kjer so že v samem podjetju vrednote, nazori in ozaveščenost projektnih članov glede odgovornosti izvedbe del in nalog ter načel dobrega poslovanja izredno visoki, so ti projektni člani dosegli tudi najboljše učinke na projektih. Slednje kaže na organizacijsko kulturo, ki je bila v podjetjih ustrezno razvita in je tako vplivala na izvajanje in učinkovitost projektov.

Raziskovalno vprašanje 2: Ali medkulturne razlike med člani projektov otežujejo izvajanje mednarodnih projektov?

Ugotovljeno je bilo, da zaradi medkulturnih razlik izvajanje mednarodnih projektov ni bilo bistveno oteženo, vsaj ne toliko, kot je bilo pričakovati. Rokov izvedbe del so se posamezniki na projektih držali in dela se niso izvajala z bistvenimi zamudami. Problemi, ki so nastajali glede medkulturnih razlik, so se v večini primerov rešili z ustrezno komunikacijo in pojasnitvijo projektnih pravil, redkeje je bilo treba izrehati ukrepe. Bistvenih razlik ni bilo zaznati niti pri dojetju starosti niti glede veroizpovedi. Na vprašanje o gostoljubnosti in vljudnosti pa intervjuvanci odgovarjajo, da so oni in njihovi projektni člani tekom projektov uživali najvišji nivo gostoljubja in vljudnosti.

Raziskovalno vprašanje 3: Ali jezikovne prepreke vplivajo na izvajanje mednarodnih projektov in vodenje projektnih sestankov?

Na osnovi raziskave je ugotovljeno, da so na proučevanih projektih jezikovne prepreke vplivale na izvajanje mednarodnih projektov, ravno tako je na izvedbo projektov vplivalo vodenje projektnih sestankov. Projektni managerji so se že pred začetkom zavedali tega problema in so na projektih uvedli uradni jezik projekta. Eno izvajalsko podjetje se je glede jezika izredno približalo naročniškemu projektu, saj je bil na projektu sprejet kot uradni jezik projekta materin jezik naročniškega podjetja. Nekoliko večje jezikovne prepreke je bilo na projektih razvoja informacijskih rešitev zaznati na poslovnem delu (zajem strokovnih zahtev). Najmanj težav je bilo v tehničnih delih projektov, kjer je standardna terminologija v angleškem jeziku. Vodenje sestankov je bilo oteženo zaradi jezikovnih preprek. Težave so projektni managerji in člani reševali s prisotnostjo dvojezičnih posameznikov in pripravo dvojezičnih materialov.

Raziskovalno vprašanje 4: V kolikšnem času se na novo formiranem mednarodnem projektnem timu vzpostavi njegova lastna projektna kultura tima?

Na novo formiranem projektne timu se je njegova lastna projektne kultura tima vzpostavila na vseh proučevanih projektih šele po določenem času, nekje na sredini izvedbe ali celo na koncu projekta. Na to je v največji meri vplival časovni okvir izvedbe projekta, na hitrost vzpostavitve lastne projektne kulture pa ustrezna podpora managementa projekta oziroma managementa vključenih podjetij. Na programu projektov, ki so se izvajali daljše časovno obdobje, se je v ožjem projektne timu vzpostavila svojevrstna projektne kultura, kjer je bil izrazit dober poslovni odnos, projektne člani so bili močno zavezani projektne ciljem in so si delili skupne vrednote tudi na osebnem nivoju. Zaupanje in delitev idej sta bila poglobitna dejavnika razvoja projektne kulture, ki so ju člani prenesli na priključene projektne člane.

Na dveh projektih, ki sta se izvajala na izredno razpršenem geografskem področju (izrazito bolj kot ostali proučevani projekti, eden na področju celotne Rusije in drugi na globalnem nivoju), pa smo prek intervjujev prišli do zanimivih ugotovitev. Na projektih oziroma njegovih delih, torej v projektne timih, se je izoblikovalo več različnih projektne-organizacijskih kultur na istem projektu, ki so imele različne vrednote, nazore in način dela predvsem glede na strokovno in narodno pripadnost večine članov. Različne projektne-organizacijske kulture so se po približni oceni intervjuvancev izoblikovale nekje na sredini trajanja projekta.

Raziskovalno vprašanje 5: Ali je treba pred izvajanjem mednarodnih IT-projektov opraviti analizo obstoječega stanja projektne organizacijske kulture v podjetjih, kjer se bo izvajal mednarodni IT-projekt?

Vsi intervjuvanci so se strinjali, da je takšna analiza potrebna, da bi bilo vsekakor zelo dobro pred začetkom izvajanja kompleksnih projektov razvoja informacijskih rešitev opraviti analizo obstoječega stanja zrelosti projektne-organizacijske kulture. Nekateri navajajo, da seveda ni neobhodna in da se da veliko narediti med izvajanjem projektov. Pred začetkom projektov je praviloma vedno premalo časa in razpoložljivih stroškov, da bi se takšna analiza ustrezno opravila. Analiza bi sigurno prinesla pozitivne učinke, saj bi s tem lahko identificirali razlike v načinu dela, vrednotah in tudi medkulturne razlike, na projekt bi se lahko ustrezneje pripravili in boljše bi lahko obvladovali tveganja, nepričakovanih zapletov pa bi bilo manj.

Iz stroškovnega ovrednotenja projektov bi analiza obstoječega stanja pokazala bolj realno sliko stroškov, kar bi se na koncu videlo v manjšem odstopanju od planiranih stroškov, saj več intervjuvancev navaja, da so morali zaradi nekakovostnega kadra med izvajanjem projekta iskati nove in so s tem porabili večja finančna sredstva.

3.5 Priporočila za prakso

Glede na cilj magistrskega dela, ki je bil oblikovati konkretne napotke in priporočila za projektne managerje, ki bodo izvajali mednarodne projekte razvoja informacijskih rešitev, v nadaljevanju izpostavljam nekaj priporočil.

Na osnovi mnenj nekaterih projektnih managerjev, ki prihajajo iz največjih tehnoloških in informacijskih korporacij sveta in imajo dolgoletne izkušnje na zahtevnih informacijskih projektih, je priporočljivo na kompleksne projekte, ki imajo velik strateški pomen za vključena podjetja, angažirati kakovostne kadre, ki so visoko projektno ozavešeni in imajo predhodne izkušnje ter so hkrati poučeni o tveganjih na projektih in jih znajo obvladovati. S tem se izognemo povišanim stroškom, ki lahko nastanejo v poznejših fazah projekta.

Zajem poslovnih zahtev in s tem določitev zahtevanih ciljev sta na razvoju informacijskih rešitev zelo pomembna. Tekom raziskave je ugotovljeno, da je bil ravno zajem strokovnih zahtev precej problematičen ne le s tehnološkega vidika nadaljnjega razvoja, temveč tudi z vidika projektno-organizacijske kulture. Lastna kultura med projektnimi člani se je, kot se je izkazalo, oblikovala šele tekom sredine projekta ali proti njegovemu koncu. Poslovne zahteve pa morajo biti jasne že na samem začetku, vendar pa se takrat projektni tim šele spozna in se na njem šele oblikuje projektna kultura. Projektni managerji naj temu delu posvetijo več časa in planirajo nekoliko več finančnih sredstev tudi za neformalna srečanja, ki so namenjena zgolj spoznavanju med projektnimi člani. Investicija v to fazo projekta bo zmanjšala stroške, zamud bo manj, projektna dokumentacija poslovnih zahtev pa bolj kakovostna.

Določena tveganja, kot so povišani stroški zaradi zamenjave neustreznih projektnih članov na projektu, lahko zmanjšamo z analizo projektno-organizacijske kulture že pred izvajanjem projekta v podjetjih, katerih člani bodo vključeni v projekt. Raziskava je pokazala potrebo proučevanja projektno-organizacijske kulture, predvsem za kompleksne mednarodne projekte razvoja informacijskih rešitev, kjer so vključena visoka finančna sredstva, se izvajajo daljše časovno obdobje, so strateško pomembni za vpletena podjetja in kjer sodeluje večje število projektnih članov, ki so formirani v projektne time. En projektni manager naročniškega podjetja je bil zelo navdušen, da se posamezniki ukvarjamo z raziskavami projektno-organizacijske kulture, kar kaže na še večjo potrebo po nadaljnjih raziskavah na tem področju.

V proučevanih primerih projektov sta nastopala naročniško in izvajalsko podjetje. Skoraj praviloma je tako pri vseh kompleksnih projektih razvoja informacijskih rešitev. Ne glede na to, v kateri vlogi se znajde projektni manager, je treba pri projektih odločitvah upoštevati ne le tisto podjetje, ki je naročnik in ima do neke mere bolj izraženo odločevalno vlogo zaradi plačila, temveč najbolj izkušenega izvajalca projektih nalog. Ta pa so, kot se je izkazalo na projektih razvoja informacijskih rešitev, kar izvajalska podjetja,

ki so imela več projektnih izkušenj in močnejše razdelano projektno metodologijo ter so projektne vrednote prenašala na vse vpletene projektne člane. Predlagano je bilo izpostavljeno s strani projektnega managerja, ki je sodeloval pri izvedbi globalnega projekta.

Jezikovne prepreke se da zaobiti, če se na to ustrezno pripravimo, kot v primeru proučevanih projektov, kjer so vsi sprejeli uradni jezik projekta. Pred izvajanjem je kar nekaj projektnih managerjev zahtevalo, da so se projektni člani udeležili jezikovnih tečajev. Izkazalo se je, da se tveganjem zaradi jezikovnih preprek najlažje izognemo, v kolikor na projekt ne angažiramo projektnih članov z neustreznim nivojem znanja jezika.

Za uspešno projektno delo je bistveno zaupanje med projektnimi člani. Projektni managerji to lahko vzpostavijo s pogostejšimi osebnimi srečanji. Upoštevati je torej treba, da povsem brez fizičnih srečanj ne gre, predvsem ne pri strateških projektih. Večina projektnih managerjev proučevanih podjetij je mnenja, da je bilo osebnih srečanj premalo, vendar jih več dejansko niso mogli zagotoviti. Projektni managerji naj pri bodočih projektih, če le lahko, zagotovijo čim več osebnih srečanj med svojimi projektnimi člani.

Način dela na mednarodnih projektih je bil vsaj pri geografsko zelo razpršenih projektih zelo blizu delu na virtualnih timih. Projektnim managerjem svetujem, naj pred začetkom kompleksnih mednarodnih projektov razvoja informacijskih rešitev podrobno poučijo teorijo in praktične primere o virtualnih timih, predvsem prednosti in slabosti dela v virtualnem timu, in se s tem izognejo nepredvidenim zapletom in tveganjem.

Za podjetja, ki so usmerjena večinoma v izvajanje projektov, je priporočljivo letno merjenje organizacijske kulture. S tem, poleg drugih pomembnih ugotovitev, lahko določijo svoje najboljše kadre, od katerih se učijo ostali zaposleni. Podatek je izrednega pomena pri oblikovanju projektnih timov za prihodnje projekte, je izpostavil projektni manager enega od izvajalskih podjetij.

Glede na to, da na proučevanih projektih finančna nagrada ni bila glavni motivator po mnenju večine intervjuvancev, temveč karierna in strokovna rast, bi predlagala bodočim projektnim managerjem, naj razmislijo o uvedbi ustreznega sistema napredovanja na osnovi projektne dela v njihovih podjetjih in s tem povečajo motiviranost.

Na mednarodnih projektih so se projektne naloge izvajale na več geografsko ločenih lokacijah, delni rezultati teh pa so tvorili skupen cilj in nalogo. Zato je bilo sosledje izvedbe del izrednega pomena. Pred izvajanjem takšnih projektnih nalog so vsem vpletenim projektnim članom razložili, da so naloge soodvisne in katere so ter kateri projektni člani jih izvajajo. Projektni managerji naj pri zelo kompleksnih projektih razvoja informacijskih rešitev za večje sklope soodvisnih projektnih nalog izdelajo komunikacijski načrt.

SKLEP

Povečan obseg izvajanja mednarodnih projektov v poslovnem okolju zahteva od sodobnih podjetij nove pristope reševanja problemov tudi na področju organizacijske kulture. Odpirajo se nova vprašanja, kako reševati te probleme na najbolj učinkovit in racionalen način, ki bi podjetjem prinesel veljavo v mednarodnem in globalnem prostoru. Projekti razvoja informacijskih rešitev kot kompleksni in dolgotrajni projekti odpirajo nove možnosti poglobljenih raziskav na področju projektne kulture.

Namen magistrskega dela je bil v prvi vrsti opozoriti na raznolikost dejavnikov, ki vplivajo na projektno organizacijsko kulturo na tovrstnih projektih, in izpostaviti ovire, na katere naletijo projektni managerji pri formiranju raznolikih mednarodnih projektih timov, ki morajo zagotoviti v zahtevanem času ustrezne izdelke in projektne učinke najbolj zahtevnim poslovnim zahtevam. Cilj dela je bil poiskati ustrezne rešitve na zastavljena vprašanja o projektno-organizacijski kulturi, medkulturnih razlikah in jezikovnih ovirah, ki so prisotne in vplivajo na izvajanje mednarodnih projektov.

Mednarodni projekti imajo poleg vseh značilnosti projektne dela še svoje specifične zakonitosti. Projektni člani so geografsko ločeni, pripadajo različnim narodom in ne govorijo istega jezika. Razlikujejo se v pristopu do projektne dela, delovne naloge rešujejo različno. Zaradi dislociranosti so njihova osebna srečanja omejena, odvisni so od različnih načinov komunikacije, od videokonferenc do povečane tekstovne komunikacije. Delo zahteva od njih reševanje nalog na povsem drugačen način, kot so vajeni v svojih primarnih podjetjih. Tako so bila v teoretičnem delu predstavljena področja, kot so: kulturne razlike, delovanje virtualnih timov in njihove značilnosti (prednosti in slabosti), vrste komunikacije na mednarodnih projektih (osebna srečanja, videokonference in tekstovna komunikacija), potek sestankov in jezikovne ovire ter njihovo reševanje.

Različni avtorji podajajo različne definicije organizacijske kulture, vsi pa poudarjajo, kako zelo pomemben dejavnik je ne le za delovanje sleherne organizacije, temveč tudi za uspešno in učinkovito izvajanje projektov. Organizacijsko kulturo neke organizacije tvorijo nazori, vrednote, pravila vedenja in norme, ki se izoblikujejo s poslovnim delovanjem organizacije med njenimi zaposlenimi in so vidni v notranjem in zunanjem poslovnem okolju, kjer organizacija nastopa in ustvarja svoje poslovne učinke. Izvajanje projektov pa na drugi strani pogojuje odnos organizacije do njenih projektov, ki izpostavlja vidike upoštevanja projektnega poslovnika, odnos vodstva do projektov ter položaj in pristojnosti projektnega managerja v organizaciji. Na projektu se formirajo raznovrstni projektni timi, katerih naloga je skupno reševanje nalog in problemov ter učinkovito dostavljanje projektne naloge, ki pogojujejo uspešnost projektov kot celote.

Prek delno strukturiranega intervjuja z managerji štirih projektov sem prišla do uvodne predstavitve vključenih podjetij. Ugotovila sem, da je bila skupna točka vseh uvedba nove informacijske podpore in preoblikovanje informacijskega sistema, slednji je bil še posebej

obsežen in se je izvajal na globalni ravni za veliko tehnološko korporacijo, ki je bila naročnik storitve. Na vseh proučevanih projektih je bil sprejet uradni jezik projekta. Število projektnih članov se je gibalo na vseh štirih projektih od najmanj 50 do 200 projektnih članov na posameznem projektu. Vzroki za izvedbo projektov so bili posodobitev poslovnih procesov, prilagoditev poslovanja zaradi zakonskih regulativ ali posodobitev informacijskih rešitev in informacijskega sistema. Da bi prišla do ugotovitev glede projektno-organizacijske kulture, sem v prvi fazi poizkušala ugotoviti, na kakšen način je bila metodologija izvedbe projektov prenesena na projekte, torej kakšen je bil poslovnik, sprejet na projektu, kako so se izvajali sestanki, poročanje o rezultatih in kako je potekalo poročanje. V strukturiran intervju je bilo skupaj vključenih osem projektnih managerjev na strani naročniških in izvajalskih podjetij.

Na področju raziskave organizacijske kulture je ugotovljeno, da ta glede na izveden strukturiran intervju in skupno povprečno oceno prvega raziskovalnega vprašanja (3,889) v precejšnji meri vpliva na izvajanje mednarodnih projektov. Nekateri intervjuvanci, predvsem projektni managerji, na strani izvajalskih podjetij so mnenja, da je ravno organizacijska kultura njihovih podjetij bistveno prispevala k učinkoviti izvedbi proučevanih projektov, saj v podjetju podpirajo med svojimi zaposlenimi izvajanje delovnih nalog na projekten način, kot tudi podpirajo izvajanje dela na mednarodnih projektih, kar se je pokazalo tudi na konkretnih primerih. Na strani naročniških podjetij pa je ugotovljeno, da je bila organizacijska kultura nekoliko prešibka za izvajanje tako kompleksnih projektov razvoja informacijskih rešitev in so prek izvajanja projektov prišli do koristnih spoznanj in izkušenj o projektnem delu, ki jih nameravajo uporabiti na prihodnjih projektih.

Pri proučevanju medkulturnih razlik je zaznati premik v pozitivno smer, saj te niso bile tako izrazite, kot je bilo pričakovati. Menim, da se višata zavedanje in toleranca glede starostnih razlik in veroizpovedi ter na splošno med različnimi kulturami. Večina tudi izpostavlja, da so glede gostoljubja in vljudnosti naleteli na pozitiven odnos. Problemi, ki so nastajali na projektih, so bili le pri različnem dojetju časa in s tem dostavljanju projektnih nalog. Glede na ugotovljeno bi lahko torej trdili, da je zaznati premik v pozitivno smer na globalnem nivoju glede medkulturnih razlik. Vse več posameznikov vstopa v medkulturni prostor z željo po novih izkušnjah, ki jim bodo pomagale pri njihovem kariernem razvoju, kar se očitno odraža v višji vsesplošni poslovni kulturi na mednarodnih projektih. Več kot bo izkušenj na mednarodnih projektih, več globalnih izkušenj bo imelo širše poslovno okolje in pričakovati je, da se bo vzpostavila neka svojevrstna kultura, ki ji medkulturne razlike ne bodo omejevale tehnološkega in strokovnega napredka ter povezanosti. To, kar so napovedovali sodobna literatura in članki, da se bo zgodilo, se tudi dejansko je, meje med kulturami postajajo zabrisane.

Pri proučevanju jezikovnih preprek pa so projektni managerji v večini primerov že predčasno ugotovili morebitna tveganja in so ukrepali z različnimi ukrepi. Večja kot je jezikovna prepreka, bolj nujno je ustrezno ukrepanje, kot je: zagotovitev dvojezičnih

materialov, prisotnost prevajalcev na sestankih, ali gre za osebna srečanja ali pa videokonference. Na področju raziskave vzpostavitve lastne projektne kulture se je ta formirala šele po določenem času in šele na podlagi vzpostavljenega zaupanja med projektnimi člani. K temu so pripomogla osebna srečanja. Projektni timi, ki so delali neodvisno eden od drugega, pa čeprav za isti cilj, so izoblikovali drugačno projektno kulturo, ki je bila odvisna tudi od strokovnega področja, ki so ga pokrivali. Torej je treba vzeti v zakup tudi strokovno področje in projektne člane usmerjati tudi glede na ta vidik. Dokaz več, da se organizacijska kultura oblikuje na podlagi sodelovanja, medosebnih odnosov in načina dela.

Analiza obstoječega stanja zrelosti projektne kulture podjetja, ki bi bila izvedena pred začetkom projekta, je smiselna z več vidikov. Z analizo bi lažje obvladovali tveganja in se izognili povišanem stroškom. Bolj racionalna bi bila izbira projektnih članov, saj bi si projektni managerji pri izbiri lahko vzeli več časa in jih podrobneje proučili. Raziskava ima določene omejitve, saj sem intervjuvala projektne managerje projektov vključenih v raziskavo. Rezultati bi bili predvidoma drugačni v kolikor bi v intervjuje vključila tudi člane projektnih timov. Kot predlog bi izpostavila, da bi bilo smiselno v bodoče raziskave projektno-organizacijske kulture mednarodnih projektov razvoja informacijskih rešitev vključiti tudi širšo skupino, torej člane projektnih timov. V obstoječi literaturi obstaja veliko napotkov, kako izvajati mednarodne projekte, vendar glede na raziskavo v magistrskem delu intervjuvanci, torej projektni managerji niso naleteli na konkretne napotke in priporočila, ki bi se nanašali na analizo projektno-organizacijske kulture. Opirali so se na lastne izkušnje iz preteklih projektov. Možnosti za nadaljnje raziskave se odpirajo ravno na področju izdelave učinkovite analize obstoječega stanja zrelosti projektne kulture podjetja, kjer bodo projektni managerji izvajali svoje projekte in formirali projektni tim.

LITERATURA IN VIRI

1. Bartlett, C., Choshal, S. & Beamish, P. (2008). *Transnational management*. New York: McGraw-Hill Education.
2. Bartsch, V., Ebers, M. & Maurer, I. (2013). Learning in project based organizations: The role of project teams' social capital for overcoming barriers to learning. *International journal of project management*, 31(2), 239–251.
3. Boyd, J. (2016). Kulturna inteligentnost za raznolika delovna okolja. *HR&M*, 2(4), 65–67.
4. Brown, C. J. (2008). A comprehensive organisational model for the effective management of project management. *South African Journal of business management*, 39(3), 1–10.
5. Choo, W. C. (2013). Information culture and organizational effectiveness. *International Journal of information management*, 33(5), 775–779.
6. Cobb, T. A. (2006). *Leading project team, an introduction to the basic of project*

- management and project team leadership*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
7. Česen, A, Kern, T. & Bajec, M. (2008). *Vodnik po znanju projektnega vodenja* (3 izd.). Kranj: Moderna organizacija.
 8. Daft, L. R., Murfhy, J. & Hugh Willmont, H. (2010). *Organization theory and design*. Massachusetts: Cengage Learning EMEA.
 9. Davidson, J. F. (2003). *Managing projects in organizations*. San Francisco: Josey – Bass.
 10. Deresky, H. (2011). *International management managing across borders and cultures*. New Jersey: Pearson Education.
 11. Dimovski, V., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 12. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 13. Garvin, A. D. & Margolis, J. D. (2015). The art of giving and receiving advice. *Harvard Business Review*, 93(2), 62–71.
 14. Griffin, W. R. & Pustay, W. M. (2005). *International business*. New Jersey: Pearson Education.
 15. Hambley, T., O'Neil, R. & Kline, T. (2009). A comparison of face-to-face and virtual context. *The psychologist – management journal*, 12(1), 1–24.
 16. Hauc, A. (2007). *Projektni management*. Ljubljana: GV založba.
 17. IBM Global Service. (2001). *Integrating the Worldwide Project Management Method (WWPMM) into an Global Services Method Project*. B. k.: IBM.
 18. Jarvenpaa, S. L. & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization science*, 10(6), 791–815.
 19. Kavčič, B. (2002). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 20. Kavčič, B. (2004). *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta..
 21. Kendrick, T. (2003). *Identifying managing project risk*. New York: AMACOM – American Management Association.
 22. Kerzner, H. D. (2001). *Project management a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. New Jersey: John Wiley & Sons.
 23. Kim, D., Jung, J., You, Y. & Kim, C. (2015). The influence of the process of creating organizational culture on organizational commitment and job involvement. *Indian Journal of science and technology*, 8(7), 383–393.
 24. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 25. Martins, L. L, Gilson, L. L. & Maynard, M. T. (2004). Virtual teams: what do we know and where do we go from here. *Journal of management*, 30(6), 805–835.
 26. Meglich, P. (2015). Building a culture of respect for diversity. *HRM*, 13(64), 28–31.
 27. Možina, S., Tavčar, M. & Kneževič, A. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
 28. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N. & Kneževič, A. N. (2011). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba Pivec.

29. Orr, A., Blokkum, D., Turbitt, K. & Winkler, F. (2016). *Best practice insights. Focus on: ITIL Service Design*. B. k.: BMC Software INC.
30. Pevec, T. (2016). Koliko tujih jezikov moramo znati. *HRM*, 2(5), 61–63.
31. Rakuten. (brez datuma). *Home page*. Pridobljeno 18. januarja 2018 iz <https://www.rakuten.com/>
32. Reiman, T. & Odewald, P. (2002). *The assessment of organisational culture: a methodological study*. Finland: VTT Technical Research Centre of Finland.
33. Rodrigues, R. & Sbragia, R. (2013). The cultural challenges of managing global project teams: a study of Brazilian multinationals. *Journal of technology management & innovation*, 8(1), 4–4.
34. Roohullan, S. J., Dad, F., Nouman, A., Hameed, A. & Ali Shan, S. S. (2016). Issues in global software development (communication, coordination and trust) a critical review. *IJSRSET*, 2(2), 660–663.
35. Rozman, R. & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljjevanje projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Schneider, S. C. & Barsoux, J.-L. (2003). *Managing across cultures*. Edinburg Gate: Person Education.
37. Schwalbe, K. (2006). *Introduction to project managment*. Boston: Course Technology – a division of Thomson Learning.
38. Scrum Allience. (brez datuma). *Learn about Scrum*. Pridobljeno 10. novembra 2017 iz <https://www.scrumalliance.org/why-scrum>
39. Simonsen, J. (2007). Involving top management in IT projects. *Communication of the ACM*, 50(8), 53–58.
40. Stare, A. (2011). *Projektni management: teorija in praksa*. Ljubljana: Agencija poti, Izobraževalna, svetovalna in založniška družba.
41. Stare, A. (2012). The impact of a project organizational culture and team rewarding on project performance. *Journal for East European management studies*, 17(1), 40–67.
42. Sweeney, P. D. & McFarlin, D. B. (2002). *Organizational behaviour solutions for management*. New York: The McGraw-Hill Companies.
43. Venaik, S. & Brewer, P. (2016). National culture dimensions: the perpetuation of cultural ignorance. *Management learning*, 47(5), 563–589.
44. Wysocki, W. R. & McGary, R. (2003). *Effective project management*. Indianapolis: Wiley Publishing.

PRILOGA

Priloga 1: Strukturiran intervju – slovenska verzija

A) Organizacijska kultura – organizacijsko projektna kultura

1. Ali organizacijska kultura v vašem podjetju vpliva na izvajanje projekta?

Ne vpliva	Malo vpliva	Vpliva	Kar vpliva	Zelo vpliva
1	2	3	4	5

1.a. Če vpliva, prosim razložite kako?

2. Ali organizacijska kultura vpliva na rezultate projekta?

Ne vpliva	Malo vpliva	Vpliva	Kar vpliva	Zelo vpliva
1	2	3	4	5

2.a. Če vpliva, prosim razložite kako?

3. Ali organizacijska kultura vpliva na čas izvedbe projekta?

Ne vpliva	Malo vpliva	Vpliva	Kar vpliva	Zelo vpliva
1	2	3	4	5

3.a. Če vpliva, prosim razložite kako?

4. Ali organizacijska kultura vpliva na stroške?

Ne vpliva	Malo vpliva	Vpliva	Kar vpliva	Zelo vpliva
1	2	3	4	5

4.a. Če vpliva, prosim razložite kako?

5. Ali organizacijska kultura vpliva na kakovost izvedbe projekta? Če vpliva, prosim razložite kako?

Ne vpliva	Malo vpliva	Vpliva	Kar vpliva	Zelo vpliva
1	2	3	4	5

Če vpliva, prosim razložite kako?

6. Je v vašem podjetju sprejet poslovnik managementa projektov?

DA NE

7. So bili člani projektnega tima seznanjeni s poslovníkom managementa projektov in so se ravnali po njem?

DA NE

Prosim utemeljite svoj odgovor.

8. Ali ocenjujete, da je organizacijska kultura v vašem podjetju naklonjena izvajanju mednarodnih projektov?

Ni naklonjena	Je malo naklonjena	Je naklonjena	Je kar naklonjena	Je zelo naklonjena
1	2	3	4	5

9. Ali v vašem podjetju izvajate merjenje organizacijske kulture?

DA NE

5.a V kolikor ste odgovorili z DA, v kakšnih časovni intervalih?

10. So člani projekta za sodelovanje in uspešno izvedbo projekta prejeli nagrade

DA NE

6.a V kolikor ste odgovorili z DA, v kolikšni meri je nagrajevanje vplivalo na njihovo motiviranost?

Ni vplivalo	Je malo vplivalo	Je vplivalo	Je precej vplivalo	Zelo močno je vplivalo
1	2	3	4	5

B) Medkulturne razlike

1. Ali po vašem mnenju medkulturne razlike med člani projektov otežujejo izvajanje mednarodnih projektov?

Ne otežujejo	Malo otežujejo	Otežujejo	Kar otežujejo	Zelo otežujejo
1	2	3	4	5

1.a. Prosim utemeljite svoj odgovor.

2. Ali so čas (dogovorjene ure sestankov, razni roki oddaje) vsi člani projekta dojemali isto?

Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

2.a. Prosim utemeljite svoj odgovor.

3. Ste opazili, da so se kulturne razlike kazale tudi v dojemanju starosti med različnimi narodi članov na projektu?

DA NE

3.a. Bi ob tem še kaj posebej izpostavili?

4. Ali so se medkulturne razlike kazale v veroizpovedi med člani na projektu?

DA NE

4.a. V kolikor ste odgovorili z DA prosim obrazložite posamezne primere na projektu.

5. Ocenjujete, da so se medkulturne razlike kazale tudi na področju gostoljubja, prijaznosti oziroma vljudnosti?

DA NE

5.a. Prosim pojasnite svoj odgovor.

6. Ali so zaposleni, ki so bili izbrani kot člani projekta iz vaše organizacije videli izziv v delu na mednarodnih projektih?

Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

6.a. Prosim utemeljite svoj odgovor

7. Ali je med izvajanjem projekta zaradi medkulturnih razlik prihajalo do konfliktov?

Konfliktov sploh ni bilo	Konfliktov je bilo zelo malo	Konflikti so bili prisotni	Konflikti so bili občutni	Konflikti so bili zelo izraziti
1	2	3	4	5

7.a. V kolikor ste na zgornje vprašanje odgovorili z možnostjo 4 ali 5, prosim odgovorite na naslednje vprašanje. Kako ste reševali konflikte?

C) Jezikovne prepreke med člani na mednarodnih projektih

8. Ali jezikovne prepreke po vašem mnenju vplivajo na izvajanje mednarodnih projektov?

Ne vplivajo	Malo vplivajo	Vplivajo	Kar vplivajo	Zelo vplivajo
1	2	3	4	5

1.a. Prosim utemeljite svoj odgovor.

1.b. V kolikor ste na vprašanje odgovorili z možnostjo 4 ali 5, prosim odgovorite na naslednje vprašanje. Na katerih področjih projekta so se jezikovne prepreke najbolj odražale?

9. Ali jezikovne prepreke vplivajo na vodenje projektnih sestankov?

Ne vplivajo	Malo vplivajo	Vplivajo	Kar vplivajo	Zelo vplivajo
1	2	3	4	5

1.a. Prosim utemeljite svoj odgovor.

10. Procentualno ocenite, koliko sestankov je bilo na projektu osebnih (srečanje v živo), preko videokonferenc ali s tekstovno komunikacijo?

Osebna srečanja komunikacijo	Videokonference	S tekstovno komunikacijo
-----%	-----%	-----%

11. Kako in v kolikšni meri se pri različnih načinih komunikacije kažejo jezikovne prepreke med člani projekta:

Osebna srečanja
Videokonference
Tekstovna komunikacija

12. Ali se strinjate, da je pri izvajanju mednarodnih projektov na projektu nujno sprejeti uradni jezik projekta?

Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

4.a. Prosim utemeljite svoj odgovor

13. Ali menite, da so jezikovne prepreke lahko eden od razlogov za nedoseganje projektnih ciljev?

Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

5.a. V kolikor ste na zgornje vprašanje odgovorili z možnostjo 4 ali 5, prosim odgovorite na naslednje vprašanje. Kje vidite rešitev da bi jezikovne prepreke na mednarodnih projektih minimizirali ?

D) Vzpostavitev lastne kulture tima

Kultura tima se vidi v učinkoviti komunikaciji, sodelovanju in zaupanju med člani tima in pripravljenosti deliti ideje ter skupno reševati probleme, kot tudi stopnja povezanosti med člani tima (Stare, 2012) Timsko delo je temeljna oblika dela pri izvajanju aktivnosti projekta, pri čemer se razlikuje od dela v skupini. Pri skupinskem delu nalogo razdelimo na več delov in vsak član skupine samostojno izvede del naloge. Pri timskem delu pa vsak član tima s svojim prispevkom sodeluje pri izvedbi skupne naloge (Stare, 2011).

14. Ali so člani tima skupno reševali probleme na projektu?

DA NE

15. Se je med njimi tekom projekta vzpostavilo zaupanje?

DA NE

16. So bili člani med seboj pripravljeni deliti ideje, izmenjavati različna mnenja in poglede in s tem priti do skupnih rešitve?

DA NE

17. Ali je tim dosegel stopnjo sodelovanja, za katero bi lahko rekli, da je vzpostavil lastno svojevrstno kulturo?

Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

1.a. V kolikor ste na vprašanje odgovorili z možnostjo 4 ali 5, prosim odgovorite na naslednje vprašanje. Kateri dejavnik (skupno reševanje problemov, zaupanje ali delitev idej) so po vašem mnenju imeli največji vpliv na kakovost sodelovanja in timskega dela?

18. Ali menite, da je prevladal način dela ene od vključenih organizacij, katere člani so bili vključeni na projektu in se prenesla na mednarodni projekt oziroma projektni tim?

Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

2.a. V kolikor ste na vprašanje odgovorili z možnostjo 4 ali 5, prosim odgovorite na naslednje vprašanje. Kaj menite, da je bil glavni vzrok za ta pojav?

19. Ali bi osebna srečanja vplivala na boljše sodelovanje in timsko delo med člani na projektu?

Ne bi vplivala	Malo bi vplivala	Bi vplivala	Bi kar vplivala	Zelo bi vplivala
1	2	3	4	5

6.a. Prosim utemeljite svoj odgovor.

E) Mnenja na podlagi izkušenj

20. Ali je potrebno pred izvajanjem mednarodnih IT projektov opraviti analizo obstoječega stanja projektne organizacijske kulture v podjetjih, kjer se bo izvajal mednarodni IT projekt?

Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

1.a. Prosim utemeljite svoj odgovor.

1.b. V kolikor ste na vprašanje ogovorili z možnostjo 4 ali 5, prosim odgovorite na naslednje vprašanje. **Kaj bi po vašem mnenju s tem pridobili in zakaj se vam zdi to pomembno?**

21. V kolikor bi imeli konkretne napotke, metriko in možnosti, da bi na podlagi organizacijske kulture posameznih organizacij oblikovali učinkovit projektni tim, s katerim bi lahko učinkovito izpeljali projekt, bi jih uporabili?

Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5

2.a. Kaj bi v zvezi z zgornjim vprašanjem želeli izpostaviti?

2.b. Bi želeli k celotnemu vprašalniku dodati kakšen svoj pogled, mnenje ali nasvet.