

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

JAKOB BIZJAK

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
**VPLIV USTVARJALNOSTI NA POSAMEZNE FAZE
PROJEKTNEGA MANAGEMENTA**

Ljubljana, maj 2019

JAKOB BIZJAK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Jakob Bizjak, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vpliv ustvarjalnosti na posamezne faze projektnega managementa, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Darijo Aleksić

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, 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 pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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, ne izključno, 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 preko 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 študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PROJEKT	2
1.1 Oprelitev in lastnosti projekta	3
1.2 Cilj, namen, obseg, proizvod in omejitve projekta.....	4
1.3 Življenjski cikel projekta	6
1.4 Deležniki projekta	7
2 PROJEKTNI MANAGEMENT.....	8
2.1 Oprelitev in področja projektnega managementa	8
2.2 Lastnosti in kompetence managerja	10
2.3 Funkcije projektnega managementa	11
3 FAZE PROJEKTNEGA MANAGEMENTA.....	13
3.1 Snovanje projekta	13
3.2 Priprava projekta.....	15
3.3 Izvedba projekta.....	20
3.4 Zaključevanje projekta	24
4 USTVARJALNOST.....	25
4.1 Oprelitev ustvarjalnosti.....	25
4.2 Ustvarjalni proces	26
4.3 Posledice ustvarjalnosti.....	27
4.4 Dejavniki spodbujanja ustvarjalnosti.....	28
4.5 Tehnike spodbujanja ustvarjalnosti	30
4.6 Dejavniki zaviranja ustvarjalnosti.....	32
5 POVEZAVA MED USTVARJALNOSTJO IN POSAMEZNI MI FAZAMI PROJEKTNEGA MANAGEMENTA	32

5.1	Povezava med ustvarjalnostjo in projektnim managementom	33
5.2	Vpliv ustvarjalnosti na posamezne faze projektnega managementa	34
5.2.1	Vpliv in spodbujanje ustvarjalnosti v fazi snovanja projekta	34
5.2.2	Vpliv in spodbujanje ustvarjalnosti v fazi priprave projekta.....	37
5.2.3	Vpliv in spodbujanje ustvarjalnosti v fazi izvedbe projekta.....	38
5.2.4	Vpliv in spodbujanje ustvarjalnosti v fazi zaključevanja projekta.....	44
6	EMPIRIČNA PREVERBA VPLIVA USTVARJALNOSTI NA USPEŠNOST POSAMEZNIH FAZ PROJEKTNEGA MANAGEMETA.....	45
6.1	Cilji in raziskovalna vprašanja	45
6.2	Metodologija raziskovanja	46
6.3	Opis izvedbe raziskave.....	47
6.4	Predstavitev raziskovanih organizacij in intervjuvancev.....	48
6.5	Predstavitev rezultatov raziskovanja	50
7	DISKUSIJA	55
7.1	Interpretacija podatkov	55
7.2	Teoretični prispevki	57
7.3	Praktična priporočila.....	58
7.4	Omejitve in predlogi za nadaljnja raziskovanja.....	59
	SKLEP	60
	LITERATURA IN VIRI	62
	PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Povezanost projektnih spremenljivk.....	6
Slika 2: Funkcije projektnega managementa.....	13
Slika 3: Aktivnosti v fazi snovanja projekta.....	14

Slika 4: Grafični prikaz točke preloma.....	15
Slika 5: Mrežno planiranje.....	18
Slika 6: Lastnosti dobrih voditeljev.....	22
Slika 7: Vpliv ustvarjalnosti na različne faze projektnega managementa.....	41

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vpliv ustvarjalnosti na aktivnosti faze snovanja.....	36
Tabela 2: Različni načini spodbujanja ustvarjalnosti v fazi snovanja.....	37
Tabela 3: Vpliv ustvarjalnosti na aktivnosti faze priprave.....	39
Tabela 4: Različni načini spodbujanja ustvarjalnosti v fazi priprave	40
Tabela 5: Vpliv ustvarjalnosti na aktivnosti faze izvedbe	42
Tabela 6: Različni načini spodbujanja ustvarjalnosti v fazi izvedbe	45
Tabela 7: Vpliv ustvarjalnosti na aktivnosti faze zaključevanja	46
Tabela 8: Različni načini spodbujanja ustvarjalnosti v fazi zaključevanja	47
Tabela 9: Vloge in organizacije v katerih so intervjuvanci zaposleni.....	50
Tabela 10: Prikaz dejavnikov, ki vplivajo na ustvarjalnost intervjuvancev	53
Tabela 11: Vključenost intervjuvancev v faze projektnega managementa.....	54
Tabela 12: Dejavniki, ki vplivajo na ustvarjalnost v posameznih fazah projektnega managementa.....	56

KAZALO PRILOG:

Priloga 1: Povzetek odgovorov intervjuja z vodjo projekta: Prenova in optimizacija spletnih mest državne uprave.....	2
Priloga 2: Povzetek odgovorov intervjuja z direktorjem Inštitut za projektni management in informacijsko tehnologijo.....	6
Priloga 3: Povzetek odgovorov z koordinatorico projektov na Ministrstvu za javno upravo.....	10
Priloga 4: Povzetek odgovorov intervjuja z vodjo projektne pisarne na Kemijskem inštitutu.....	14
Priloga 5: Povzetek odgovorov intervjuja z generalnim direktorjem Direktorata za javno naročanje in vodjo projekta Poenostavitev sistema javnih naročil in vzpostavitev centralnega sistema javnega naročanja.....	18

UVOD

Projektno delo je v sodobnem poslovnem svetu zelo pogosta oblika dela (Stojanovski, 2009). S pomočjo različnih projektov lahko nastanejo nove organizacije, obstoječe organizacije pa lahko razvijejo nove proizvode, posodobijo procese, uvedejo nove programske rešitve ali prestrukturirajo organizacijsko podobo podjetja (Viktorsson, Sundstorm & Engwall, 2006). Ker so najznačilnejše lastnosti projekta kompleksnost, enkratnost, ciljna usmerjenost, končnost ter konfliktnost (Yang, Chen & Huang, 2012), je potrebno s projektom povezano delo razdeliti med sodelujoče v projektu oziroma med projektni tim.

Delitev dela omogoča specializacijo za razmeroma ozko področje, kar posledično izboljša učinkovitost, poveča kakovost storitev ali proizvodov ter znižuje stroške (Rozman, 1994). Povezovanje in usklajevanje dela imenujemo management (Ezerarslan & Aytakin, 2018). Projektni management je podoben tradicionalnemu managementu, le da se osredotoča na specifično področje in zajema nekoliko drugačno in bolj ozko usmerjeno vsebino (Wysocki, 2009). Rozman, Kovač in Koletnik (1993) projektni management opredeljujejo kot proces razdrobitve neke večje naloge na več manjših nalog ter delitev teh nalog med različne osebe, v omejenem časovnem obdobju in z omejenimi viri. Kljub temu da je projektni management zelo odvisen od lastnosti posameznega projekta, mnogi avtorji opisujejo najpogostejše procese, s katerimi se projektni management ukvarja. Skupek med seboj tematsko povezanih procesov, ki zajemajo različne aktivnosti, postopke in metode, imenujemo faza projektne managementa.

Stare (2011) opisuje štiri faze projektne managementa, in sicer snovanje, pripravo, izvedbo ter zaključevanje. Projektni manager in projektni tim imajo v različnih fazah projekta različne naloge in zadolžitve, pri čemer se pojavijo tudi različni izzivi. Izzivi, s katerimi se ukvarjamo med izvajanjem projekta so specifični, pogosto so vezani na lastnosti projekta in so zato novi ter neponovljivi. Posledično je potrebno poiskati tudi nove in inovativne rešitve (Chen, Chang & Hung, 2007).

Projektni manager in projektni tim potrebujejo nabor znanj, lastnosti in kompetenc za reševanje nastalih problemov in mnogi strokovnjaki menijo, da je ustvarjalnost ključna lastnost tako projektne managerja kot tudi članov projektne tima (Chen, Chang & Hung, 2007; Oech, 1998; Saladis, 2009; Ekvall, 1993; Warner, 2012; Wielewicki, 2017; Parjanen, 2012; Elrod & Fortenberry, 2018).

Predmet preučevanja magistrske naloge je povezava med ustvarjalnostjo in uspešno izvedbo posamezne faze projektne managementa. Preučevali bomo pojme povezane s projektom, projektnim managementom, fazami projektne managementa in ustvarjalnostjo. Raziskali bomo, kako so pojmi med seboj povezani, še posebej se bomo osredotočili na vpliv ustvarjalnosti na uspešno izvedbo posamezne faze projektne managementa. V empiričnem delu bomo raziskali, kako projektni managerji vrednotijo doprinos ustvarjalnosti k uspešno

zaključenemu projektu, v katerih fazah je po njihovem mnenju ustvarjalnost najbolj pomembna, v katerih fazah spodbujajo ustvarjalnost pri zaposlenih in na kakšen način.

Namen magistrske naloge je prispevati k razumevanju vloge ustvarjalnosti pri izvajanju posamezne faze projektnega managementa. Z magistrsko nalogo bomo pripomogli k boljšemu razumevanju pomena ustvarjalnosti v projektnem delu, udeleženci v projektu bodo lahko identificirali različne pristope, ki spodbujajo ali zavirajo njihovo ustvarjalnost v posamezni fazi projektnega managementa. Magistrsko delo bo uporabno tudi za projektne managerje, ki bodo lahko izvedeli, v katerih fazah projektnega managementa je ustvarjalnost smiselno spodbujati oziroma v katerih fazah ustvarjalnost ni posebej pomembna.

Osrednji cilj magistrske naloge je ovrednotiti vpliv ustvarjalnosti v posameznih fazah projektnega managementa. V magistrski nalogi bomo preučili in predstavili teoretično povezavo med ustvarjalnostjo in posameznimi fazami projektnega managementa ter jo tudi empirično preverili.

Osnovna teza magistrske naloge je, da je ustvarjalnost pomemben dejavnik projektnega dela, ki lahko vpliva na uspešnost izvedbe posamezne faze projektnega managementa. V magistrskem delu bomo na podlagi obstoječe literature identificirali dejavnike ustvarjalnosti v posamezni fazi projektnega managementa, preučili teoretičen vpliv teh dejavnikov na uspešnost posamezne faze in nato empirično preverili, kako managerji vrednotijo ustvarjalnost v projektnem delu v praksi.

Metode dela, ki jih bomo uporabili, se bodo razlikovale v različnih delih naloge. V prvem delu, kjer bomo spoznali splošna teoretična ozadja projekta, projektnega managementa, različnih faz projektnega managementa in ustvarjalnosti, bomo uporabljali predvsem metode deskripcije in deduktivnega sklepanja. Preučili bomo različne znanstvene članke, knjige in druge publikacije, ki so povezane s to tematiko. Osredotočili se bomo tako na pionirje na tem področju, kot tudi na sodobna dela in raziskave. V empiričnem delu bomo najprej s pomočjo procesa spoznavanja, deskripcije in sinteze različnih teoretičnih vsebin ovrednotili vlogo ustvarjalnosti pri izvajanju posameznih faz projektnega managementa, nato bomo s pomočjo kvalitativne raziskave empirično ovrednotili vlogo ustvarjalnosti. Najprej bomo opisali predmet raziskave, določili cilje, nato bomo zasnovali raziskovalna vprašanja in metode. V sklepnem delu bomo glede na pridobljene informacije podali mnenje o vplivu ustvarjalnosti na posamezne faze projektnega managementa.

1 PROJEKT

S pojmom projekt se srečujemo tako v učnem procesu, vsakdanjem življenju, kot tudi v poslovnem svetu. Slovar slovenskega knjižnega jezika opredeljuje projekt kot nekaj, kar določa, kaj se misli narediti in kako naj se to uresniči (SSKJ, 1991). Različni strokovnjaki pojem projekt različno opredeljujejo. V nadaljevanju bomo navedli nekaj primerov

opredelitev projekta. Opisali bomo tudi najpogostejše lastnosti projekta, spoznali osnovne pojme povezane s projektom, opisali življenjski cikel projekta ter identificirali projektne deležnike.

1.1 Opredelitev in lastnosti projekta

Projekt ima lahko v praksi različne pomene. Projekt je lahko načrt, tehnična dokumentacija, dokumentacija za razpis, investicijski načrt ali pa gre za idejo, ki še ni povsem definirana (Cleland, 1999). Hauc (2002) projekt opredeljuje kot enkratni, zaključen proces, katerega namen je ustvariti edinstven proizvod ali storitev. Vsebuje nove in neznane naloge, privede do sprememb, zahteva prave ljudi ob pravem času in je strogo časovno omejen. Nadalje, Cleland (1999) projekt opisuje kot zaporedje posameznih faz, ki imajo nek življenjski cikel. So kombinacija organizacijskih potencialov, ki so združeni z namenom, da ustvarijo neko novost, ki bo podjetju omogočila uresničevanje neke strategije. Wysocki (2009) pa projekt opisuje kot niz enkratnih, kompleksnih in povezanih aktivnosti, ki imajo nek skupen cilj in namen, so časovno omejene ter morajo biti izpeljane v skladu z zahtevami naročnika in v okviru določenega proračuna. Rezultati projekta predstavljajo edinstveni in novi proizvodi, storitve ali ideje (Savescu, 2018). Lewis (1998) poudarja pomen prizadevanja, pri katerem so različni viri projekta (človeški, finančni, materialni) organizirani na določen način, z namenom izvedbe znotraj omejenih virov. Namen projekta opredeljuje kot doseganje določene spremembe, ki je opredeljena s kvalitativnimi in kvantitativni cilji. Andersen, Grude in Haug (2004) projekt opredeljujejo kot enkratno nalogo, s katero želimo v omejenem času in z vključevanjem različnih virov doseči željene rezultate. Gre za končni, unikatni in ciljno usmerjen proces, ki vključuje koordinacijo izvedbe posameznih aktivnosti (Frame, 2003).

Projekte je možno klasificirati na mnogo različnih načinov. Delimo jih lahko glede na vsebino, kjer ločimo med investicijskimi, raziskovalnimi, razvojnimi in organizacijskimi projekti. Projekti se razlikujejo tudi glede na naročnika, lahko je posameznik (popravilo vodovoda, urejanje okolice), podjetja (razvoj novega proizvoda, vodenje izobraževanja za zaposlene), uporabnik (gradnja železnice, ceste, proizvodnje) ali država (Kerzner, 1992). Projekte je možno deliti tudi glede na tveganje: deterministični (namen, cilji, omejitve, obseg in celo seznam aktivnosti so poznani vnaprej) ali stohastični (manj gotovi, težje jih je planirati). Bolj tvegane projekte je potrebno planirati in izvajati drugače kot manj tvegane (Hauc, 2002). Projekte lahko delimo tudi na notranje in zunanje projekte. Zunanji projekti so namenjeni tujim naročnikom, ki niso neposredno povezani s podjetjem, kjer se projekt izvaja. Notranji pa so namenjeni podjetju, ki je hkrati tudi naročnik (Frame, 2003). Stare (2011) povzema najpomembnejše lastnosti projektov:

- **Začasnost in končnost** – projekt ni ponavljajoč proces, torej se ne izvaja trajno. Projekt ima jasno določene časovne omejitve, začetek in konec. Stare (2011) opozarja na

razlikovanje pojmov končnost in kratkost, saj lahko projekti trajajo od nekaj tednov pa do nekaj let.

- **Enkratnost** – rezultati projekta so unikatni. Praktično nemogoče je nek projekt ponoviti na enak način, z enakimi udeleženci in procesi. Posledično projektno delo ni rutinsko.
- **Ciljna usmerjenost** – vse aktivnosti projekta so planirane in izpeljane z namenom, da se dosežejo določeni podcilji, s pomočjo katerih dosežemo nek glavni cilj projekta.
- **Omejenost** – projekti imajo določene omejitve, ki so največkrat časovne, finančne in omejitve v zvezi s kakovostjo izvedbe.
- **Kompleksnost** – projekt lahko zahteva izvajanje kompleksnih aktivnosti, ki se med seboj prepletajo ter vključujejo veliko ljudi z različnimi kompetencami, odgovornostmi in pristojnostmi. Običajno je za učinkovito izpeljan projekt nujno usklajevanje.
- **Povezanost in soodvisnost** – gre za lastnost nekaterih aktivnosti, ki jih ne moremo začeti izvajati preden se druge aktivnosti ne zaključijo ali pa jih je mogoče izvajati samo vzporedno z drugo aktivnostjo.
- **Konfliktnost** – še posebej je konfliktno več projektno okolje, kjer gre za organizacijo znotraj organizacije. Projektne managerji se morajo v takšnem okolju boriti za izvajalce, finančne in druge vire, posamezni izvajalci pa odgovarjajo dvema nadrejenima, ki lahko imata različne cilje in prioritete.
- **Tveganost** – zaradi enkratnosti projektov se pogosto pojavijo določena odstopanja, presenečenja in težave. Ker niso na voljo preizkušene rešitve, je vedno prisotno tveganje, da se projekt ne bo končal v okviru pričakovanj.

1.2 Cilj, namen, obseg, proizvod in omejitve projekta

Pred začetkom izvajanja projekta je smiselno opredeliti nekaj osnovnih pojmov projekta. Potrebno je določiti namen projekta ter postaviti cilje, s katerimi bomo ta namen dosegli. Prav tako je pomembno, da dobro definiramo rezultat projekta (proizvod). Projektne tim se mora zavedati tudi omejitev projekta ter delovati znotraj določenega obsega (Viktorsson, Sundstrom & Engwall, 2006).

Namen projekta odgovarja na vprašanje, zakaj izvajamo določen projekt. Namen je posredni cilj, torej dolgoročni cilj, ki se lahko uresniči v okviru projekta ali pa se uresniči z uporabo proizvoda projekta na daljši rok. Nekateri avtorji namen enačijo s poslovnim oziroma strateškim ciljem (Won & Lee, 2016). Rozman (2008) opozarja, da je namen projekta zunanje določen, in sicer družbeno ali ekonomsko. V veliko primerih je glavni namen organizacije dobiček, lahko pa je tudi dodana vrednost proizvodov, izobraževanje zaposlenih ali družbena odgovornost. Cilj projekta je, da znotraj načrtanega obsega projekta in v okviru omejitev projekta ustvari načrtovan proizvod, s pomočjo katerega bo organizacija v daljšem časovnem obdobju dosegla namen projekta (Stare, 2011).

To, kar poskušamo z različnimi aktivnostmi in s trdom doseči, imenujemo cilj. **Cilj projekta** je nekaj, za kar se projektne tim trudi, da bi s projektom dosegel. Cilj projekta je pogosto

časovno omejen. Cilj mora biti dobro definiran, konkreten in določen dovolj zgodaj, da ga je moč izpeljati (Stare, 2011). Glavni cilj projekta je sestavljen iz manjših podciljev, ki jih je treba doseči med življenjskim ciklom projekta (Andersen, Grude & Haug, 2004). Mantel in Meredith (2009) povezujeta cilj projekta z izvedbo v postavljenem časovnem roku, v okviru predvidenih stroškov in ob izpolnjevanju vnaprej določenih pričakovanj kakovosti proizvoda. Naročnik mora na začetku projekta dobro opredeliti pričakovanja, vseeno pa se lahko med samo izvedbo njegova pričakovanja spremenijo. Avtorja opozarjata, da je natančna določitev namena in cilja projekta osnova za merjenje učinkovitosti projekta.

Proizvod projekta je nekaj, kar nastane kot posledica izvajanja aktivnosti, ko končamo projekt. Gre torej za učinek projekta, nek končen rezultat, ki pomeni uresničitev cilja projekta. Proizvod projekta je lahko izdelek, storitev, prenova procesa, izvedba izobraževanja, dogodek, novo nastala organizacija, prestrukturiranje obstoječe organizacije ali inovacija (Stare, 2011).

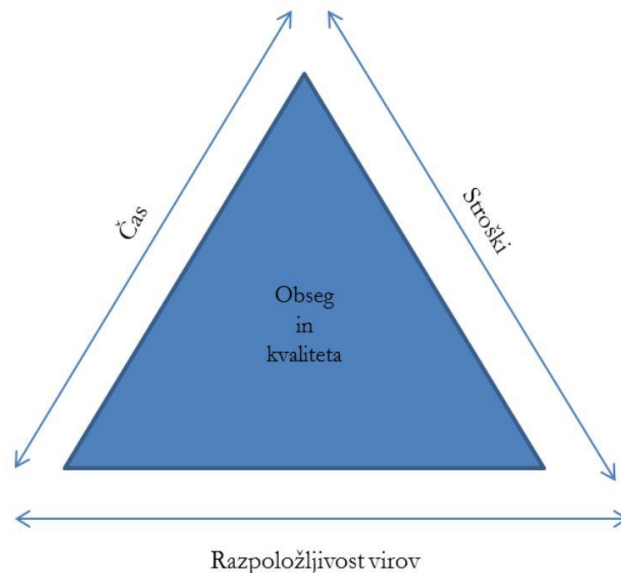
Obseg projekta Wsocki (2009) opisuje kot opredelitev vsebine projekta, torej, s katerimi stvarmi se bo projekt ukvarjal. Projekt lahko na primer vsebuje gradnjo objekta, postavitev proizvodne linije in opremljanje skladišča, ne bo pa se ukvarjal z zaposlovanjem ljudi in načrtom dobav. Gre za določitev mej projekta, ki pripomorejo k splošnemu razumevanju vsebine projekta. Stare (2011) opisuje pomen določitve obsega pri delitvi dela med naročniki, izvajalci ter zunanjimi izvajalci. Kerzner (2009) opisuje pojem obseg del projekta, kot zelo pomemben del projektnih pogodb. Vključuje seznam aktivnosti, oceno porabe materiala, definira uporabo opreme, določa lahko tudi predvidene ure dela. Kerzner (2009) opozarja, da je obseg potrebno upoštevati tudi pri opredelitvi ciljev in namena projekta.

Omejitve projekta po navadi zajemajo kakovost, čas in stroške. Proizvod projekta mora biti neke minimalne kakovosti, ki jo moramo doseči v okviru določenega proračuna in v omejenem časovnem obdobju (Stare, 2011). Glede na lastnosti in vrsto projekta se lahko pojavijo tudi druge omejitve, kot na primer kadrovske, informacijske, materialne ali prostorske omejitve.

Wsocki (2009) opisuje, da je treba projekt vedno zaključiti s čim nižjimi stroški, v najkrajšem možnem času in z najvišjo kvaliteto. To lahko dosežemo s pomočjo obvladovanja projektnih spremenljivk. Razlikujemo med kakovostjo (delimo jo na vsebinsko, ki primerja proizvod s projektnim ciljem in na procesno, kjer gre za kakovost poteka dela in organiziranosti), stroški (določijo se glede na proračun projekta, eden izmed glavnih ciljev projekta je, da se zaključi v okvirju določenega proračuna), obsegom (opis projekta, torej kaj vse projekt zajema), časom (gre za konstanto, ki ji prilagodimo ostale spremenljivke projekta) in viri (ob uporabi povzročajo stroške, v zameno za rezultate: oprema, orodja, metode, informacijski viri, tehnološki viri, material in ljudje). Spremenljivke so povezane med seboj na način kot je prikazano na Sliki 1. Izrazita sprememba ene spremenljivke poruši ravnovesje in nato začnejo vplivati druga na drugo. Wsocki (2009) prikazuje odvisnost

spremenljivk s projektnim trikotnikom. Trikotnik prikazuje, da se moramo na primer odpovedati kakovosti ali pa poiskati cenejše vire, če želimo zmanjšati stroške. Če pa želimo povečati kvaliteto, pa potrebujemo boljše vire, kar pa hkrati pomeni večji strošek. Če želimo projekt izpeljati hitreje, potrebujemo več udeležencev, kar zopet poveča stroške.

Slika 1: Povezanost projektnih spremenljivk



Vir: Wysocki (2009).

1.3 Življenjski cikel projekta

Ena izmed lastnosti projekta je končnost, kar pomeni, da je mogoče projekt časovno opredeliti in razmejiti projektne aktivnosti. Projektne aktivnosti je mogoče glede na časovno in vsebinsko umestitev v projekt združiti v določene skupine, ki jih imenujemo faze projektnega managementa (Zeynalian, Trigunarsyah & Ronagh, 2013). Skupek faz imenujemo življenjski cikel projekta. Faze projektnega managementa ne smemo enačiti s funkcijami managementa (planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje). Posamezna faza lahko namreč vsebuje več funkcij managementa, pri pripravi načrta projekta mora projektni manager na primer planirati vire, organizirati kadrovske razporeditve ter hkrati kontrolirati pripravo specifičnih načrtov aktivnosti projektnega tima (Stare, 2011). Prav tako ne smemo enačiti življenjskega cikla projekta z življenjskim ciklom proizvoda. Proizvod se lahko s pomočjo projekta izboljša, razvije ali razširi, proizvod torej uresničimo s pomočjo zaporedja faz projektnega managementa. Življenjski cikel projekta je del življenjskega cikla proizvoda. Ko je življenjski cikel projekta končan, se proizvod preda naročniku (Gulec, Yilmaz, Tasel & Sopaoglu, 2018). Za boljše razumevanje življenjskega cikla na kratko opisujemo faze projektnega managementa, čeprav se bomo opisu vsake posamezne faze posebej posvetili v poglavju faze projektnega managementa. Stare (2011) loči med štirimi fazami:

- **Snovanje** – uvodna faza, v kateri se preveri smiselnost izvedbe projekta, na podlagi pričakovanih koristi v primerjavi s potrebnimi sredstvi za izvedbo. V fazi snovanja se pripravi specifikacija željenega rezultata projekta, opredeli se obseg in omejitve projekta (proračun, kočni rok izvedbe) določijo se strokovni nosilci (projektne tim) ter oseba, ki bo upravljala s projektom, torej manager projekta.
- **Priprava** – druga faza je usmerjena v iskanje takšnega pristopa, ki bo zagotovil, da bo organizacija čim hitreje in ceneje dobila proizvod, določen v fazi snovanja projekta. Zajema izdelavo časovnega zaporedja aktivnosti, določitev virov za posamezne aktivnosti, ocenitev stroškov, izdelavo načrta porabe finančnih sredstev, določitev tveganj in postopkov obvladovanja tveganj. Prav tako je pred izvedbo potrebno opredeliti organizacijsko strukturo, pravila delovanja projektne tima, vloge, pristojnosti, odgovornosti in zadolžitve sodelujočih (Stare, 2011). Glede na lastnosti projekta lahko ta faza zajema tudi pripravo drugih načrtov, kot na primer plan oskrbe, transportov, kontrole, projektne dokumentacije ali plan zagotavljanja kakovosti. Končni dokument faze priprave projekta je projektne načrt (plan, elaborat), ki mora biti pred začetkom izvajanja projekta potrjen s strani nadrejenih v organizaciji (Bijanska & Wodarski, 2014).
- **Izvedba** – vključuje vodenje in kontroliranje planiranih aktivnosti. Vodja svojim podrejenim razdeli primerne aktivnosti, zagotovi vire, ki jih potrebujejo za njihovo izvedbo ter skrbi za dobre odnose, voljo do dela in motivacijo projektne tima. Še v tako skrbno pripravljenem projektu pa se po navadi pojavijo odstopanja, ki so lahko posledica različnih dejavnikov (sprememb, zamud, tehničnih težav, bolezni...). Manager mora med izvajanjem projekta pridobiti ustrezne informacije, na podlagi katerih identificira odstopanja od začrtanega plana. Nato mora najti način, kako ta odstopanja obvladovati (Stare, 2011). Najpogostejša področja kontroliranja so stroški, čas in kakovost izvajanja. Manager s kontroliranjem preverja ali izvedba poteka po planu in ukrepa v primeru prevelikih odstopanj (Anholon & Sano, 2016).
- **Zaključevanje** – zadnja faza, ki vključuje dokončanje del, predajo rezultatov in administrativni zaključek. Tipične aktivnosti v tej fazi so testiranje in odprava napak, dokumentiranje proizvodov, izdelava navodil za vzdrževanje in uporabo, usposabljanje uporabnikov, opredelitev po projektne aktivnosti, analiza izvedbe, identifikacija dobrih praks, arhiviranje dokumentacije projekta, nagrajevanje zaslužnih članov tima in organizacija zaključne zabave. Pomembno je, da v tej fazi objektivno ocenimo izvedbo projekta in da se iz storjenih napak učimo (Stare, 2011).

1.4 Deležniki projekta

Deležniki projekta so posamezniki ali organizacije, katerih interes lahko vpliva na projekt ali pa so pri projektu aktivno udeleženi (PMBOK, 2008). Lahko so udeleženci (so vključeni v izvajanje projekta ali v projektne organizacije) ali pa vplivneži (direktno ali posredno vplivajo na projekt). Stare (2011) poudarja, da lahko ista oseba igra več različnih vlog (na primer skrbnik projekta hkrati vodi prodajo proizvoda). Projekt je uspešno izveden, če njegovi rezultati dosegajo ali presegajo zahteve udeležencev. Različni udeleženci vidijo

projekt na različne načine in imajo posledično tudi različna pričakovanja in vpliv na projekt (Wang in drugi, 2019). Pomembno je, da projektna ekipa in manager projekta ne spregleda deležnikov, ki jim izvedba projekta ni po godu oziroma jim lahko povzroči škodo (Yu, Liang, Shen, Shi & Wang, 2019). Stare (2011) loči med naslednjimi vlogami:

- **Projektni manager** – odgovoren je za učinkovito izvedbo projekta, kar dosega s funkcijami managementa (planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje).
- **Vrhnji management** – gre za upravo organizacije, ki poskrbi, da je cilj projekta poravnan s strateškimi usmeritvami organizacije. Projektu dodeli vire, določi prioritete projekta, sodeluje pri najpomembnejših odločitvah in odloča o začetku izvajanja ali morebitni prekinitvi projekta.
- **Linjski management** – osebe, ki v organizaciji zasedajo vodstvene položaje in so odgovorne, da projektu zagotovijo ustrezne strokovnjake na različnih področjih (na primer manager informacijskih tehnologij priskrbi strokovnjaka na tem področju).
- **Skrbnik projekta** – značilen je predvsem v več projektnem okolju. Skrbi, da bo projekt prinesel družbi čim večjo korist. Po navadi je zadolžen, da določi managerja projekta in nadzoruje njegovo delo, potrdi projektni načrt, potrjuje ter posreduje morebitne spremembe projekta, skrbi za komunikacijo med vrhnjim managementom in projektnim managerjem.
- **Naročnik projekta** – pobudnik projekta, po končanem projektu prevzame proizvod projekta, ki mu pomaga doseči poslovne cilje. Naročnik je lahko notranji ali zunanji.
- **Finančni deležniki** – kadar celotnih sredstev ne zagotovi naročnik se pojavijo drugi posamezniki, združbe ali organizacije, ki priskrbijo dodatna sredstva za projekt. Značilni so predvsem za družbeno koristne projekte (Evropska unija, država, lokalne skupnosti). Imajo določene zahteve in pogoje, navadno zahtevajo tudi podrobna poročila o poteku projekta (Lindson, Richards, Heath & Hartmann, 2017).
- **Projektni tim** – gre za strokovnjake na posameznih področjih projekta, ki izvajajo projektne aktivnosti. Projektni tim sestavljajo tudi pogodbeni izvajalci.

2 PROJEKTNI MANAGEMENT

V naslednjem podpoglavju bomo opredelili vsebino, glavne značilnosti in področja projektnega managementa. Nato bomo predstavili kompetence, znanja in lastnosti uspešnih projektne managerjev, na koncu pa bomo opisali še njihove najpomembnejše funkcije pri opravljanju projektnega dela.

2.1 Opredelitev in področja projektnega managementa

Manager posameznim segmentom projekta doda vrednost tako, da jih poveže v celoto (Wysocki, 2009). Glavna naloga projektne managerjev je učinkovita delitev dela. Ker je praktično nemogoče, da bi pri projektu sodelovali posamezniki, ki obvladajo celotno

področje projekta, je bolje upravljati s širokim naborom ozko specializiranih strokovnjakov. Bolj kot je področje kompleksno in specifično, ožja je navadno usmeritev strokovnjakov. Takšna organiziranost omogoča, da se določene aktivnosti izvajajo izredno učinkovito, dviguje se kakovost opravljenih aktivnosti, znižujejo se stroški, organizacija pa lahko prihrani tudi na času (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993). Brez zunanjega upravljanja ozko specializiranih strokovnjakov lahko delo poteka razdrobljeno in neuskkljeno, ker strokovnjaki ne poznajo medsebojnih področij pa je lahko problematična tudi učinkovita delitev dela. Zato se s specializacijo sorazmerno večja tudi potreba po usklajevanju. Povezovanje, koordiniranje in organiziranje različnih strokovnjakov, njihovega delovanja in aktivnosti imenujemo projektni management (Ezerarslan & Aytakin, 2018).

Tradicionalni management zajema usklajevanje nalog, ljudi in dejavnosti za doseganje določenih ciljev (Frame, 2003). Projektni management zajema večino lastnosti tradicionalnega managementa, dodatno pa vsebuje še nekatere specifične postopke, metode in tehnike značilne za projektno delo. Razlikuje se tudi postavitve ciljev, ki jih projektni manager navadno prejme od naročnika projekta. Prav tako je način dela projektnega managerja prilagojen nekaterim lastnostim projekta, največji vpliv na delo ima predvsem časovna omejenost, enkratnost, konfliktnost in ciljna usmerjenost (Yang, Chen & Huang, 2012). Saynisch (2005) razlaga, da projektni management omogoča uresničevanje vizije organizacije tako, da neke ločene operacije posameznih izvajalcev integrira v enoten proces. Westland (2006) pa projektni management opisuje kot organizacijsko obliko, ki temelji na specifičnih lastnostih projekta (enkratnost, kompleksnost, časovna omejenost), celoviti integraciji specialistov iz različnih oddelkov in strateški komponenti, skozi katero se uresničujejo strateški cilji.

Hauc (1982) razlaga, da je pomembna naloga managementa preudarno vključevanje kadrov, sredstev in nadzora. Gre za način vodenja, pri katerem se za čas trajanja projekta odredi centralna odgovornost, ki se lahko kasneje ustrezno institucionalizira ter preuredi v stalno organizacijsko obliko. Project Management Body of Knowledge (2008) oziroma na kratko PMBOOK, projektni management definira kot dinamičen, ciljno usmerjen proces, ki s pomočjo obvladovanja stroškov kakovosti, kadrov in časa omogoča učinkovito izvedbo projekta. Projekt je učinkovito izveden kadar je končan v okviru predvidenih stroškov in v predvidenem času, rezultat projekta pa so proizvodi oziroma storitve ustrezne kakovosti. Projektni management vsebuje različna področja, ki so med seboj prepletena in povezana. PMBOOK (2008) našteva nekaj najbolj tipičnih področij:

- **Management obsega** – ukvarja se z vsebino projekta. Gre za zbiranje različnih informacij, ki so povezane z začetkom, planiranjem, izvajanjem ter zaključevanjem projekta.
- **Management integracije** – povezuje različna področja in aktivnost. Da se lahko projekt učinkovito izvede, mora biti večina aktivnosti medsebojno koordiniranih, tudi če gre za na videz različna področja.

- **Management stroškov** – ukvarja se z ocenjevanjem stroškov različnih projektnih dejavnosti, zajema planiranje, nadziranje, usklajevanje in prilagajanje aktivnosti glede na proračun projekta.
- **Management časa** – ocenjuje trajanje in časovno umestitev različnih aktivnosti, ki so potrebne za dokončanje projekta. Pomembno je tudi opredeljevanje časovno spremenljivih in dinamičnih aktivnosti, ki se ne dajo natančno določiti, jih je pa mogoče omejiti. Pomembno je tudi določiti neke ukrepe, v primeru, da neka aktivnost traja predolgo.
- **Management komunikacij** – ukvarja se s pravočasnim, učinkovitim in doslednim deljenjem informacij povezanih s projektom.
- **Management kadrov** – ukvarja se z učinkovito umestitvijo kadrov. Glavno vprašanje področja je, kdo je najbolj primeren za izvajanja neke aktivnosti.
- **Management kakovosti** – ukvarja se z zahtevami naročnika. Proizvod projekta mora biti skladen s cilji projekta, hkrati pa mora biti dosežena tudi ustrezna kakovost.
- **Management tveganj** – najprej identificira, nato analizira in obvlada tveganja povezana s projektom. Velik del tega področja je načrt ukrepov, v primeru da se neko tveganje uresniči.
- **Management nabave** – zajema nabavo samih proizvodov, pol proizvodov, materialov ali drugih surovin, ki jih izvajalci potrebujejo. Pomembna je tudi kontrola kakovosti nabavljenih surovin, skladiščenje materiala in časovna umestitev nabav.
- **Management udeležencev** – zajema identificiranje udeležencev, analiziranje njihovih pričakovanj ter usklajuje njihovo vključevanje v projekt.

2.2 Lastnosti in kompetence managerja

Projektni manager je odgovoren za mnogo različnih nalog, je nosilec različnih funkcij in pristojen za številne naloge, zaslužen ter odgovoren je za uspešno ali pa neuspešno izpeljan projekt. Pogoj za uspešnost njegovega dela je zaupanje in podpora vrhnjega managementa, ki se odraža z ustrezno mero pristojnosti (Silvius & Graaf, 2019). Young (2007) meni, da mora za projekt veljati individualna odgovornost projektnega managerja, saj se lahko pri kolektivni odgovornosti pojavi prelaganje krivde. Atalah (2014) ugotavlja, da je poleg odgovornosti za projekt, manager pristojen tudi za dobre odnose med člani projektnega tima. Slednji je lahko sestavljen v kratkem obdobju, posledično pa so člani ekipe lahko popolni neznanci. Manager mora za uspešno in usklajeno delovanje tima vzpostaviti dobre poslovne in osebne odnose.

Lastnosti, ki posamezniku omogočajo uspešno opravljanje dela glede na zahteve organizacije, imenujemo kompetence. Med kompetence štejemo tako znanja, veščine, sposobnosti, motivacijo, socialne sposobnosti ter samopodobo (Gilbert, 1978). Veščina je sposobnost uporabe teoretičnega znanja v praksi. Sposobnost pa je spretno uporabljanje veščin (Bagonova, 2016). IPMA (angl. International project management association, 2006) delijo kompetence projektnega managerja v tri skupine, in sicer: kompetence okolja, vedenjske kompetence in tehnične kompetence. Young (2007) dodaja še izbiro pravih članov

tima, zmožnost prepoznavanja in razumevanja članov tima, usklajevanje aktivnosti z osebnimi cilji izvajalcev, ustvarjanje občutka za odgovornost v timu, vzpostavitev medsebojne povezanosti članov tima, razumljivo razlago odločitev, učinkovito obveščanje tima o napredku projekta ter usklajevanje pogodbenih izvajalcev, dobaviteljev in svetovalcev. Stare (2011) dodaja še sposobnost delegiranja, tolerantnost do napak, podjetnost, sposobnost pisanja poročil, administrativne sposobnosti in sposobnost javnega nastopanja. Prav tako pa izraža dvom, da so vse omenjene kompetence zares nujno potrebne pri vsakem projektu. Nabor nujnih kompetenc je po njegovem mnenju odvisen predvsem od lastnosti posameznega projekta, naloga managerja pa je, da te lastnosti prepozna ter svoje kompetence ustrezno dopolni oziroma nadgradi.

Atalah (2014) meni, da je najpomembnejša lastnost projektne managerja sposobnost organizacije, vse ostale lastnosti pa pripomorejo k boljši implementaciji organizacije. Heldman (2009) pa poudarja, da mora projektne manager blesteti v vodstvenih sposobnostih, s pomočjo katerih širi vizijo podjetja, usmerja, navdihuje, spodbuja in motivira projektne tim. Na projektne tim lahko vpliva le pod pogojem, da jih razume in pozna njihove osebne lastnosti. Ustrezno motiviranje posameznika spodbudi, da optimalno izkoristi svoje znanje ter izkušnje, posledično pa svoje delo opravi bolj učinkovito. Mayer (2004) poudarja pomen dobrega vzgleda, zaupanja in osebnosti projektne managerja. Prav tako opisuje pomen komunikativnosti, saj je v praksi neformalno sodelovanje večkrat bolj pomembno, kot strogo sklicevanje na pristojnosti in tog birokratski odnos. Manager mora večkrat prilagoditi način komuniciranja glede na dano situacijo in glede na sogovornika, kar zahteva veliko mero fleksibilnosti, sposobnost pogajanja, prepričevanja, svetovanja in poslušanja. S komunikacijo vpliva na obnašanje in delovanje drugih deležnikov projekta, prav tako mora neprestano poročati vodstvu o napredovanju projekta.

2.3 Funkcije projektne managementa

V prejšnjem poglavju smo našli koristne lastnosti in kompetence projektne managerja, v tem poglavju pa bomo opisali, kako našteje kompetence uporabi, oziroma kje so našteje lastnosti koristne. Kljub temu, da je delo projektne managerja zelo odvisno od lastnosti posameznega projekta, mnogi avtorji opisujejo najpogostejše procese, aktivnosti, zadolžitve in naloge projektne managerjev, skupek katerih imenujemo funkcija projektne managerja (Stare, 2011). Stare (2011) opisuje naslednje funkcije projektne managementa, ki so prikazane tudi na Sliki 2:

- **Planiranje** – po navadi poteka na različnih nivojih in usklajuje različne cilje projekta, delo posameznikov in strategijo celotnega podjetja. Zajema izdelavo seznama aktivnosti, zaporedje izvajanja in odvisnosti med aktivnostmi. Pomembna je tudi časovna komponenta aktivnosti, s pomočjo katere lahko določimo tudi končni rok izvedbe projekta. Ko so aktivnosti določene, sledi določitev izvajalcev aktivnosti in potrebnih virov. Na podlagi tega je mogoče pripraviti še izračun stroškov projekta. Smiselno je planirati tudi različna tveganja

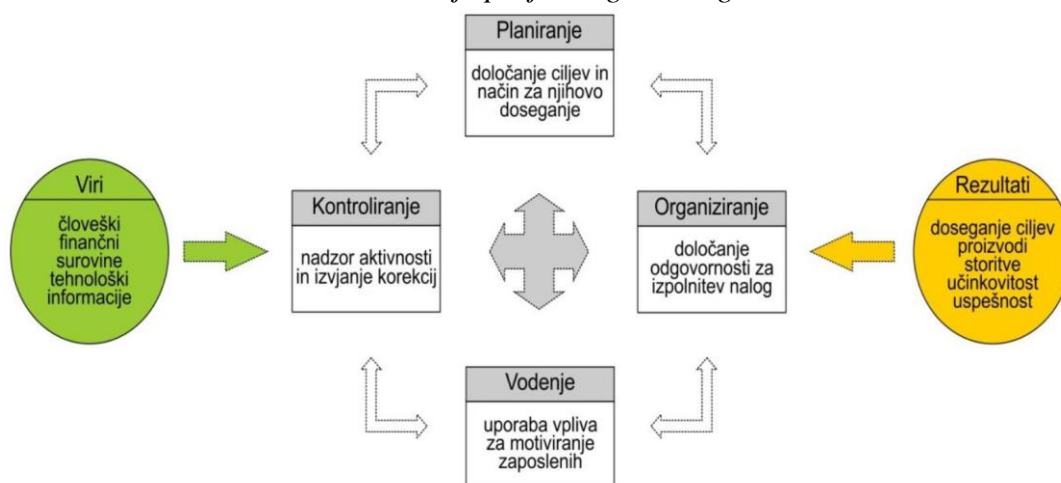
in ukrepe za njihovo obvladovanje. Planirati je mogoče tudi izvajanje kontroliranja, zagotavljanje kakovosti, obvladovanje deležnikov ter pretok informacij (Abdallah & Alshahri, 2019). Ključna dejavnost pri planiranju je možnost vizualizacije. Managerji si morajo zamisliti jasen cilj, rezultate in poti za doseganje željenega (Szabo, 2016).

- **Organiziranje** – glavna naloga te funkcije je določiti razmerja med udeleženci projekta. Zajema opredelitev pristojnosti, odgovornosti, zadolžitev ter vlog udeležencev, ki se navadno prikažejo s pomočjo različnih organigramov ali hierarhičnih matrik. Organizira se lahko tudi pretok informacij, poročanje in sledenje napredku projekta (Stare, 2011).

- **Vodenje** – zajema motiviranje članov projektnega tima, reševanje morebitnih nesporazumov in sporov, ohranjanje morale in volje do dela. Woolard (2018) poudarja pomembnost osebnosti in neformalne komunikacije, ki lahko bistveno pripomore k dobrim odnosom znotraj projektnega tima. Zajema lahko tudi vodenje različnih sestankov, organizacijo izobraževanj ter skrb za kulturno povezovanje tima. Warner (2012) opisuje popolnega vodjo kot osebo, ki projekt usmeri mimo nevarnosti, rešuje najbolj kompleksne probleme, sprejema najtežje odločitve in ima za sabo ekipo, ki vanj verjame, mu zaupa, iz njega črpa motivacijo za delo in mu pomaga pri reševanju težkih situacij.

- **Kontroliranje** – zelo pomembno je, da izvajanje projekta redno merimo in nadziramo. S tem dobimo povratne informacije, glede postavljenih ciljev in postopkov za njihovo doseganje. Hkrati pa nam povratne informacije pomagajo pri odločanju glede korektivnih ukrepov (Kerzner, 1992). Kontroliranje vključuje tri korake: najprej je treba identificirati trenutno stanje, nato ugotovljeno stanje primerjamo s planom, sledi korektura izvedbe v okviru ciljev. Najpogosteje merimo stroške, čas, tveganja in kakovost proizvodov (Stare, 2011).

Slika 2: Funkcije projektnega managementa



Vir: Dimovski, Penger & Žnidaršič (2009).

Na tej točki je smiselno omeniti povezanost funkcij projektnega managementa in faz projektnega managementa. V fazi snovanja in priprave je najbolj značilna funkcija planiranja in organiziranja, v fazah izvedbe in zaključevanja pa funkcija vodenja in kontroliranja. Kljub

temu pa se v praksi pojavlja večina funkcij projektnega managerja skozi celotni življenjski cikel projekta (Kerzner, 1992).

3 FAZE PROJEKTNEGA MANAGEMENTA

V naslednjem poglavju bomo predstavili posamezne faze projektnega managementa. Najprej bomo vsako fazo umestili v projektno dogajanje, jo vsebinsko opredelili, našteali in opisali najpogostejše aktivnosti posamezne faze. V vsaki fazi bomo preučili tudi zadolžitve, odgovornosti in pristojnosti projektnega managerja, ter raziskali doprinos faze k uspešnosti projekta.

3.1 Snovanje projekta

Namen faze snovanja je preveriti smiselnost in izvedljivost projekta (Kerzner, 2009). V procesu snovanja projekta se primerja pričakovane koristi projekta in potrebna sredstva za izvedbo. Snovalci projekta praviloma niso člani projektnega tima, gre za pobudnike projekta, ki so v organizaciji na visokem položaju in imajo nek vpliv na sprejemanje odločitev v organizaciji. Če snovalci ocenijo, da so pričakovane koristi večje od potrebnih sredstev, potem je projekt za organizacijo smiseln. Snovalci opredelijo obseg projekta ter določijo specifikacije pričakovanega proizvoda, imenujejo managerja projekta in skupaj z njim izberejo projektne tim. Faza je značilna predvsem za interne projekte. Kadar gre za zunanega naročnika, pa se izvajajo samo določene aktivnosti te faze (Stare, 2011). Slika 3 prikazuje posamezne aktivnosti v fazi snovanja projektov.

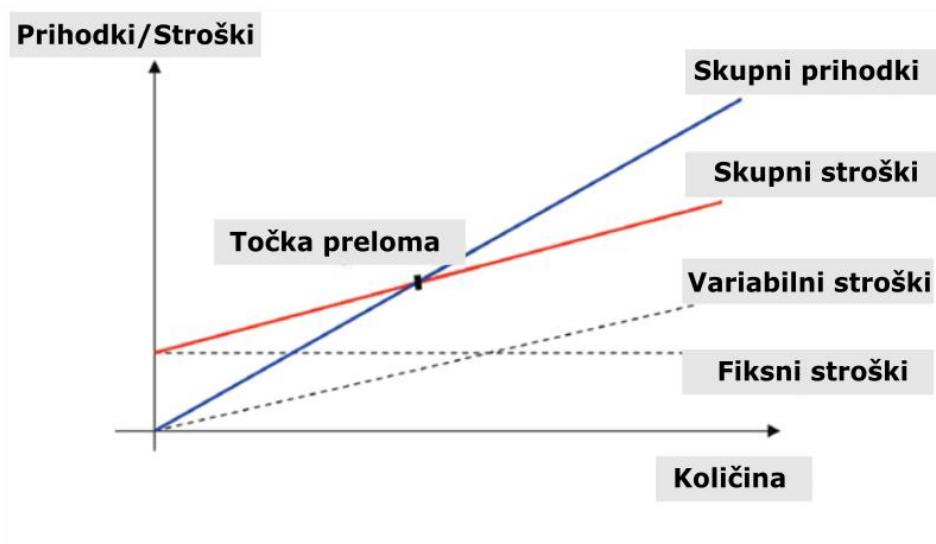
Slika 3: Aktivnosti v fazi snovanja projekta



Vir: Stare (2011).

Na začetku faze snovalci izoblikujejo idejni predlog projekta, v katerem predstavijo ozadje projekta in osrednji problem, ki je vzrok za projekt. Snovalci nato predstavijo idejo za reševanje problema (lahko tudi več možnih rešitev), koristi projekta (če je mogoče finančno), potencialne kupce, tveganja in konkurenco. Snovalci predstavijo tudi način merjenja rezultatov. Nato povežejo predlagane rešitve s poslovno strategijo organizacije. V primeru, da je idejni predlog projekta ustrezen, se izdelata študija izvedljivosti (Stare, 2011). Prvi korak študije izvedljivosti je identifikacija boljših alternativ. Dobrodošle so tudi nadgradnje, dodatki ter različne variante originalno predlagane rešitve. Sledi analiza možnosti izvedbe, ki zajema tudi presojo smiselnosti zunanjega izvajanja določenih delov projekta in oceno potrebnih ter razpoložljivih virov. Na podlagi podobnih, že izvedenih projektov, se ocenijo tudi okvirni stroški projekta (Siriram, 2018). Pomembna je tudi uporaba različnih analiz in metod, ki nam pomagajo pri odločitvi, ali je nek projekt smiselno izpeljati. Prva vrsta presoje projekta je ocena ekonomske upravičenosti, ki projekt ocenjuje z vidika ustvarjenega ekonomskega učinka. Gre za projekte, ki so financirani s pomočjo zasebnega kapitala, investitorjev ali s sredstvi organizacije. Ocena ekonomske upravičenosti projekte ocenjuje na podlagi denarnih tokov (Ross, Westerfield & Jordan, 1993). Koristi projekta so lahko tudi ne denarne, na primer zmanjšanje emisij, izobraževanje mladih, spodbujanje športa in kulture. Po navadi gre za projekte, ki so financirani z javnimi sredstvi. Takšne projekte lahko vrednotimo tako z vidika ustvarjenega ekonomskega učinka in dodatno z vidika družbene koristnosti (Pienaar, 2018).

Slika 4: Grafični prikaz točke preloma



Vir: Stojanovski (2009).

Stojanovski (2009) opisuje vrednotenje ekonomskega učinka projektov s pomočjo različnih statičnih in dinamičnih metod. Razlika med statičnimi in dinamičnimi metodami je, da dinamične upoštevajo koncept vrednosti denarja v času. Doba povračila nam s pomočjo primerjave začetne investicije in pričakovanih prihodkov prikaže, v kakšnem obdobju se bo nek projekt povrnil. Diskontirana doba povračila upošteva še diskontirane vrednosti

pričakovanih prihodkov. Diskontiranje je preračunavanje prihodnje vrednosti na sedanjo vrednost s pomočjo diskontne stopnje. Diskontna stopnja izraža pričakovan donos, ki ga je mogoče zaslužiti v določenem časovnem obdobju. Računovodska stopnja donosa oceni donos projekta v nekem določenem časovnem obdobju s pomočjo neto sedanje vrednosti. Kadar primerjamo dva projekta na podlagi neto sedanje vrednosti izberemo projekt z višjo neto sedanjo vrednostjo (Stepko, 1980). Notranja stopnja donosa nam pove, kakšna mora biti stopnja donosa, da je sedanja vrednost vlaganj enaka sedanji vrednosti donosov. Stopnja re-investiranja upošteva, da je notranja stopnja donosa lahko različna kot diskontna stopnja (Stojanovski, 2009). Za oceno ekonomske upravičenosti medsebojno izključujočih projektov, ki zahtevajo različna vlaganja, je uporabna metoda primerjave indeksa donosnosti. Slednji nam pove, koliko zaslužimo na denarno enoto vloženih sredstev v okvirju projekta. Če primerjamo indeks donosnosti dveh projektov, je boljši projekt, ki ima višji indeks donosnosti (Ross, Westerfield & Jordan, 1993). Dobra informacija glede smiselnosti izvedbe projekta je točka preloma (TP, angl. break-even point, prikazana na Sliki 4), ki predstavlja obseg prodaje proizvoda, pri katerem podjetje s projektom ne ustvari niti dobička niti izgube.

Na koncu faze snovanja opredelimo še končni proizvod projekta. Gre lahko za fizične definicije (oblika, barva, velikost ...) ali definicije lastnosti (uporabnost, trajnost, odpornost). Pomembno je, da smo pri opisu čim bolj natančni, če je mogoče, pa uporabimo kvantitativni opis (Pienaar, 2018). Frame (2003) loči med funkcionalno in tehnično specifikacijo proizvoda. Funkcionalna opisuje lastnosti proizvoda v nestrokovnem jeziku, namen te specifikacije je, da je razumljiva širši publiki. Tehnična specifikacija pa proizvod opisuje v strokovnem jeziku, gre za tehnične izraze, parametre ter algoritme.

3.2 Priprava projekta

Ko je faza snovanja projekta končana, projekt preide v fazo priprave, kar pomeni, da se začne priprava s projektom povezanih dokumentov. Projektni manager v sodelovanju z zunanjimi izvajalci in projektnim timom izdelava natančen plan izvedbe projekta. Faza priprave je v bistvu iskanje takšnega načina izvajanja, s pomočjo katerega bo organizacija čim hitreje in ceneje dobila pričakovan proizvod (Stare, 2011). Kerzner (1992) opisuje fazo priprave projekta kot najpomembnejšo fazo projektnega managementa. Udeleženci si morajo vzeti dovolj časa za pripravo različnih načrtov, ki morajo biti realni, merljivi, praktični in pregledni. Kljub temu, da moramo planirati čim bolj podrobno, natančno ter sistematično, moramo biti pri izdelavi načrtov še vedno fleksibilni. Kerzner (1992) navaja štiri razloge za planiranje:

- izboljšanje razumevanja ciljev,
- izboljšanje učinkovitosti,
- zmanjšanje negotovosti,
- osnova za proces nadziranja in izvajanja kontrole.

Pred izdelavo podrobnega plana je koristno izdelati skico projekta. Gre za grob prikaz glavnih informacij, ki smo jih določili v fazi snovanja. Skica mora biti dovolj preprosta, da je razumljiva in uporabna za izvajalce aktivnosti. Gre za zemljevid procesa, ki kompleksen proces razdrobi na obvladljive segmente in tako pripomore k uspešnemu planiranju projekta. Skica lahko prikazuje specifikacijo zelenega proizvoda projekta, okvirne sklope aktivnosti, časovni okvir, vire financiranja, predlog organizacijske strukture, morebitne zunanje izvajalce in možnost uporabe morebitnih polproizvodov oziroma delnih rešitev preteklih projektov. Zahteve naročnikov morajo biti na skici projekta čim bolj natančno opredeljene, v kolikor je to mogoče kvantitativno. Skica projekta je dobra osnova za podrobnejšo razčlenitev aktivnosti, izdelavo terminskega plana, oceno kadrovskih potreb in stroškov (Meredith & Mantel, 2009).

Heldman (2009) opisuje razdrobitev projekta na posamezne aktivnosti. Aktivnosti je mogoče prikazati v grafični obliki ali v obliki tabele. Takšen prikaz predstavlja podrobno in celovito sliko projekta, udeležencem omogoča spremljanje napredka, lajša ocenjevanje časovnih potreb, omogoča boljši pregled nad stroški ter gradi projektno ekipo. Vsak član ekipe ima namreč tako pregled nad tem, kako bo njegovo delo umeščeno v projekt in kako bo koristilo drugim delom ekipe.

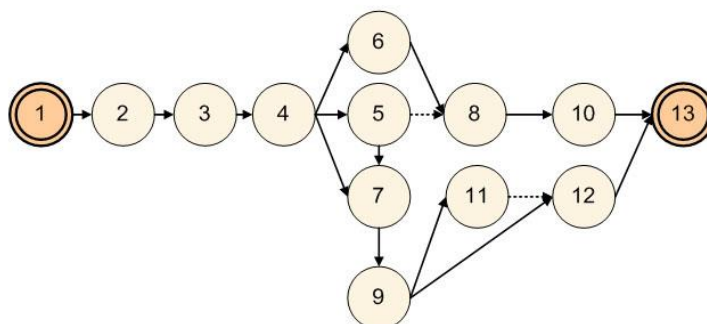
Ko so vse aktivnosti definirane, jih je potrebno umestiti v neko časovno zaporedje in čim bolj natančno določiti trajanje. Nato je potrebno definirati, kdo bo posamezne aktivnosti izvedel. Lahko gre za posameznika ali za skupino. Potrebno je tudi določiti, kakšne materiale, orodja, znanja in informacije potrebujemo za izvajanje posameznih aktivnosti. Plan aktivnosti velikokrat sestavimo na podlagi nekih predpostavk. Pomembno je, da te predpostavke preverimo in jih čim bolj realno ocenimo. V primeru, da prepoznamo neko predpostavko kot tvegano, je smiselno narediti krizni oziroma rezervni načrt, kar imenujemo obvladovanje tveganja (Prieto, 2016). Stare (2011) opisuje členitev projekta, kjer izdelamo seznam aktivnosti, s pomočjo katerih bomo učinkovito izvedli projekt. Stare (2011) navaja različne načine členitve projekta:

- **Razčlenitev proizvodne strukture** – grafična oblika, ki je podobna organigramu. Proizvod razbije na posamezne segmente, vsak segment se nadalje deli na nove segmente, ki se spet delijo na vedno podrobnejše dele. Rezultat je natančna in podrobna razčlenitev zahtevanega proizvoda projekta.
- **Razčlenitev strukture del** – podobno kot razčlenitev proizvodne strukture, le da je predmet razdrobitve delo namesto proizvod. Torej, odgovarja na vprašanje, kaj je treba narediti, da dobimo posamezen segment proizvoda.
- **Fazna razčlenitev delavne strukture** – kombinacija obeh zgoraj naštetih členitev, kjer je prikazana razdrobitev tako proizvoda, kot tudi dela, potrebnega za posamezen segment.
- **Mrežno planiranje** – upošteva, da je nekatera dela možno izpeljati vzporedno in na drugi strani odvisnost aktivnosti. Predpogoj za začetek nekaterih aktivnosti je namreč zaključek

nekih drugih aktivnosti. Gre za pristop, ki zagotavlja racionalno izvedbo s časovnega vidika. Mrežno planiranje je prikazano na sliki 5.

Ko je projekt razčlenjen na zaporedje aktivnosti, se posvetimo še časovni opredelitvi aktivnosti, največkrat v obliki terminskega plana, izdelava katerega je lahko, zaradi prepletenosti in odvisnosti aktivnosti, zahtevna naloga. Zato se terminski plan navadno pripravi bolj pozno v fazi planiranja. Časovno planiranje aktivnosti nam omogoča, da zagotovimo doseganje vmesnih ciljev projekta, upravičujemo nastale stroške, pravočasno zagotovimo vire in usklajujemo njihovo porabo in določimo prednostne aktivnosti z vidika porabe finančnih virov. Pomembno je tudi, da manager oceni in usmeri potencialne rezerve virov pri izvajanju posameznih aktivnosti (Turner & Simister, 2000). Andrade, Martens in Vanhoucke (2019) opozarjajo, da je pri izdelavi terminskega načrta smiselno vključiti nekaj časovne rezerve. Praksa namreč kaže, da se navadno kakšna aktivnost zavleče in v primeru tesno natrpanega terminskega načrta lahko pride do vedno večjega razmika med planiranim in realnim izvajanjem. Zato avtorji predlagajo, da pri vsaki planirani aktivnosti dodamo neko časovno rezervo in s tem pridobimo nekaj manevrskega prostora. Kerzner (2009) poudarja, da je časovno planiranje smiselno izvesti z uporabo informacijskih tehnologij.

Slika 5: Mrežno planiranje



Vir: Frankola (2005).

Ko imamo izdelano členitev aktivnosti in terminski plan, je smiselno planirati tudi vire, ki so potrebni za izvajanje aktivnosti. K načrtu kadrovskih virov je smiselno dodati še obremenitev izvajalcev, ki prikazuje, koliko časa na dan bo izvajalec posvetil projektu. V primeru preobremenjenosti določenega izvajalca je potrebno izravnati obremenjenost (Stare, 2011). Smiselno je planirati tudi različna znanja, veščine, certifikate in usposabljanja, ki jih morajo imeti izvajalci aktivnosti. V primeru, da nimamo kadra z ustreznimi znanji, je priporočljivo pretehtati možnost zunanega izvajanja. Tudi pri materialu lahko vključimo različne specifikacije in posebnosti. Še posebej moremo biti pozorni na varnostne standarde in na dovoljenja, ki jih za izvajanje določene aktivnosti potrebujemo, saj je lahko pridobitev le teh dolgotrajen proces. Dober manager razporedi razpoložljive vire tako, da doseže čim večjo kakovost proizvoda z minimalnimi stroški ter v načrtanem časovnem obdobju (Meredith in Mantel, 2009). Poleg kadrovskih virov planiramo tudi opremo, materialne vire, informacijske vire in seveda finančne vire. Finančni viri so odvisni od stroškov, ki nastanejo

s porabo ostalih virov, zato jih planiramo na koncu izdelave načrta porabe virov. Plan stroškov je eden izmed najpomembnejših delov planiranja, zato si moremo za izdelavo vzeti dovolj časa, pri oceni stroškov moramo biti izredno natančni in čim bolj realni. V fazi snovanja smo stroške ocenili na podlagi podobnih, že izvedenih projektov, v fazi planiranja pa jih podrobneje razdelamo. Stare (2011) opisuje naslednje metode za oceno stroškov:

- **Analogno** – ocena na podlagi sorodnih, podobnih projektov. Gre lahko tudi za intuitivno oceno, ki predstavlja začetno informacijo o smotnosti projekta, v primeru potrditve projekta pa je potrebo stroške natančneje določiti.
- **Parametrično modeliranje** – upošteva statistične podatke porabe virov in normative cen teh virov. Najbolj se metoda uporablja pri gradbenih projektih (na primer 1 kvadratni meter asfaltiranja stane 25 €, projekt pa načrtuje 1000 metrov asfaltiranja).
- **Inženirska metoda** – Glede na členitev projekta se natančno ocenijo vsi stroški projekta. Za oceno potrebujemo seznam vseh aktivnosti, potrebe po virih za posamezno aktivnost in ceno posameznih virov. Stroški se dodajo k posameznemu segmentu projekta, tako pridobimo dober pregled nad stroški vseh aktivnosti ter natančno oceno skupnih stroškov celotnega projekta.

Glavni namen planiranja stroškov je pridobiti informacijo ali je projekt mogoče izpeljati v okviru predvidenega proračuna. V nasprotnem primeru je potrebno pridobiti dodatna finančna sredstva ali pa projekt drugače zastaviti. V primeru prevelikih odstopanj se v praksi veliko projektov v tej fazi tudi zaustavi, saj so stroški snovanja in planiranja zanemarljivi v primerjavi s stroški neuspešno izvedenega projekta (Ezerarslan & AYTEKIN, 2018).

Vsak še tako dobro planiran projekt je izpostavljen tveganju (Hugo, Pretorius & Benade, 2018). Young (2007) opisuje tveganje kot negotov dogodek, ki lahko prepreči uresničitev pričakovanj udeležencev. Pojavi se lahko v vseh fazah projekta. Ko se tveganje uresniči, nastane problem. Young (2007) management tveganj opisuje kot proces, s katerim zmanjšamo verjetnost uresnitve dogodka z negativnim vplivom na projekt. S pomočjo analiz managementa tveganj lahko identificiramo tudi druge nepredvidljive dogodke, ki pa imajo na projekt pozitiven vpliv (priložnosti). S pravilnim ravnanjem je mogoče povečati verjetnost uresnitve priložnosti (Bijanska & Wodarski, 2014). Turner (2009) opisuje tveganja kot nepredvidljive dogodke, ki lahko negativno vplivajo na uspešno izvedbo projekta. Projektni manager mora nepredvidljive dogodke pričakovati, v kolikor pa se takšni dogodki ne pojavijo, pa poteka izvedba projekta samo še bolj tekoče.

Zeynalian, Trigunarsyah in Ronagh (2013) opisujejo proces obvladovanja tveganj, ki zajema seznam aktivnosti obvladovanja tveganj, opis ukrepov ob uresnitvi tveganj ter razdelitev odgovornosti za posamezna tveganja. Najprej prepoznamo in analiziramo dogodke, ki lahko ogrozijo izvedbo projekta, torej tveganja identificiramo. Sledi kvalitativno in kvantitativno ovrednotenje identificiranih dogodkov. V tem koraku tveganja strukturiramo, ocenimo verjetnost nastanka ter možen vpliv na izvajanje aktivnosti ter določimo meritve in

indikatorje, ki bodo kazali na možnost uresničitve tveganja. Sledi izdelava strategij in tehnik za ukrepanje. Pomembno je, da neprestano izboljšujemo in prilagajamo načrt obvladovanja tveganj, tako da so naše meritve skozi potek projekta vedno bolj natančne. Tako lažje identificiramo ponavljajoča tveganja, ter smo bolj učinkoviti pri zaznavanju novih tveganj, hkrati pa smo pozorni tudi na priložnosti. Stare (2011) opisuje naslednje pristope za ravnanje s tveganji:

- **Sprejetje** – lahko je aktivno (pripravi se plan ukrepanja v primeru uresničitve) ali pasivno (tveganje se sicer prepozna, ampak se ne pripravijo ukrepi).
- **Odprava tveganja** – če je mogoče, se izognemo dejavniku, ki povzroči tveganje. To dosežemo s spremembo poteka aktivnosti, poiščemo alternativne izvajalce ali pa spremenimo trajanje in taktiko izvedbe.
- **Zmanjšanje verjetnosti uresničitve** – uvedemo dodatno kontroliranje ali pa dodatne preventivne ukrepe.
- **Ublažitev posledic** – prenesemo tveganja na drugo osebo, organizacijo in se zavarujemo pred tveganjem. Po navadi nam ublažitev posledic tveganj povzroči dodatne stroške.

Ovisno od lastnosti posameznega projekta je smiselno planirati tudi druga področja. Izdelamo lahko plan oskrbe, obvladovanja kakovosti, kontroliranja, dokumentacije, logistike, ravnanja z deležniki in plan informacijskega sistema. Planiranje je izredno pomemben del projekta, dobro planirani projekti imajo veliko večjo možnost, da bodo uspešno izvedeni in zaključeni (Abdallah & Alshahri, 2019).

Preden se projekt začne izvajati, je smiselno zagotoviti usklajeno delovanje projektnih deležnikov, kar dosežemo z vzpostavitvijo hierarhije odločanja, pristojnosti in poročanja. Skupek opisanih aktivnosti lahko imenujemo tudi organiziranje projekta (Andersen, Grude & Haug, 2004). Hauc (2002) organiziranje opisuje kot razvijanje virov organizacije. S pomočjo organiziranja lahko dosežemo planirane cilje. Velik del organiziranja je vzpostavitev pristojnosti, zadolžitvev in odgovornosti članov organizacije. Hauc (2002) opisuje naslednje funkcije organiziranja:

- določanje formalnih odnosov med sodelujočimi,
- združevanje posameznikov v oddelke oz. oddelke v organizacijo,
- hierarhična opredelitev oddelkov,
- kontrolni razpon managerjev, nadzornikov,
- oblikovanje sistemov za učinkovito komunikacijo,
- koordinacija in integracija dela.

Manager najprej identificira pomembnejše veščine in sposobnosti posameznikov, ki sodelujejo pri projektu. Nato se glede na ugotovitve razdelijo naloge, pristojnosti in odgovornosti. Pomembna je tudi določitev organizacijske strukture, ki se določi glede na

lastnosti in vrsto projekta. Rozman (1993) projektno strukturo opisuje kot prehodno organizacijsko obliko, kar pomeni, da se vzpostavi za trajanje projekta, ko pa je projekt zaključen, pa se navadno opusti. Organizacijska oblika je odvisna od načina delovanja organizacije. Podjetja, ki večino svojega dobička ustvarijo z izvajanjem projektov (tipični primeri so gradbena, arhitekturna, programerska podjetja), imajo drugačno organizacijsko strukturo kot druga, ki niso projektno usmerjena (finančna, proizvodna, podjetja ki nudijo storitve). Rozman (1993) loči organizacijske strukture na: enostavno organizacijsko strukturo (značilna za manjša podjetja, kjer je manager navadno lastnik podjetja), poslovno funkcijsko (organizacija poteka na ravni oddelkov, torej nabave, prodaje, kadrov...), proizvodno matrično (organizacija se prilagodi glede na lastnosti proizvoda), projektno matrična (organizacija se prilagodi glede na lastnosti projekta) in projektno organizacijo (značilna za podjetja, ki večino prihodkov ustvarjajo s projekti, udeleženci se selijo iz projekta na projekt, vodja projekta ima veliko pristojnosti). Ne moremo reči, da je neka vrsta organizacije boljša od druge. Gre za specifično dejavnost, ki se določi glede na velikost, kompleksnost, število izvajalcev in časovne omejitve projekta. V primeru, da organizacija projekta ni dobro zastavljena, lahko pride do zastojev in problemov, saj posameznik ne ve, za kaj je odgovoren in kakšne so njegove pristojnosti (Hauc, 2002). Končni dokument faze priprave projekta je elaborat (načrt, plan) projekta. Vsebuje nek uvod, kjer so predstavljene omejitve, namen in obseg naročila. Sledijo najpomembnejše ugotovitve faze snovanja projekta (na primer specifikacija proizvodov). Vsebinsko najboljše del opisuje različne načrte in taktike izvedbe. Zadnji del je navadno povzetek organizacijske ureditve z bistvenimi pristojnostmi, zadolžitvami, odgovornostmi in načinom poročanja nadrejenim. Ko nadrejeni v združbi potrdijo elaborat, projekt preide v fazo izvedbe (Stare, 2011).

3.3 Izvedba projekta

Ko se projekt začne izvajati, je manager projekta odgovoren za vodenje projektnega tima. Vodenje lahko razumemo kot vplivanje na sodelujoče s komuniciranjem, dobrim vzgledom, motiviranjem in s svojo osebnostjo. Gre za neko načrtno delovanje, s pomočjo katerega vodja doseže, da se ljudje posvetijo nalogam, ki so jim bile dodeljene. Projekt je lažje uspešno izpeljan, če je manager sposoben angažirati člane projektnega tima, da bodo svoje znanje, izkušnje in veščine usmerili v učinkovito izvedbo dodeljenih nalog (Stare, 2011). Heldman (2009) vodenje opisuje kot širjenje vizije podjetja, kar vodja doseže s pomočjo usmerjanja, navdihovanja in motiviranja podrejenih. Vodja je odgovoren, da pravim ljudem dodeli pravo nalogo ter da zagotovi prava orodja in opremo. Dobro mora razumeti in poznati lastnosti projektnega tima. Le tako jih lahko motivira, da uporabijo svoje znanje ter izkušnje in posledično svoje delo opravijo učinkovito. Kakšen naj bo dober vodja, je odvisno predvsem od situacije oziroma od lastnosti projekta in organizacije. Dimovski et al. (2003) opisujejo pomembne lastnosti dobrih voditeljev, ki so prikazane na Sliki 6.

Ohranjanje motivacije je ključna naloga vodenja, ki pa nima enostavne formule. Motivacija izhaja iz potreb, ki so razdeljene na različne ravni. Najnižja raven so osnovne potrebe (plača, delovni prostor, osnovna orodja in tehnologije, ki omogočajo delo), višja raven je potreba po varnosti (brez nasilja, "mobinga" na delovnem mestu), sledi potreba po pripadnosti (želja do sprejetja v družbo, biti del ekipe). Predzadnja potreba na hierarhični lestvici je potreba po samospoštovanju (zaposleni spoštuje in ceni svoje delo), zadnja pa je potreba po samouresničitvi (delo je za zaposlenega osebni izziv in njegov cilj je, da ga opravi čim boljše). S pomočjo lestvice potreb lahko vodja spodbudi delavce, da se razvijajo in izpolnijo svoj potencial (Dimovski, Penger & Znidaršič, 2003).

Slika 6: Lastnosti dobrih voditeljev



Vir: Dimovski, Penger & Znidaršič (2003).

Stare (2011) opisuje naslednje pomembne vidika vodenja:

- **Timsko delo** – vsak član tima s svojim delom prispeva k izvedbi neke naloge in pomaga pri izvedbi nalog drugih. Zaradi sodelovanja in dopolnjevanja je skupni učinek boljši, kot če bi samostojno izvajali naloge. Pravi vodja iz skupine naredi tim. Pomemben je tudi izbor članov tima (v kolikor je možno izbirati), pomemben faktor pri izboru ni samo strokovno znanje, izkušnje in kvalifikacije, ampak tudi osebne lastnosti, razvijanje idej, sposobnost komunikacije in sposobnost socialnega povezovanja.
- **Motiviranje članov tima** – motivirani zaposleni mnogo bolje izkoristijo svoje sposobnosti, posledica je večja kakovost proizvoda projekta in manjši stroški. Na drugi strani pa je za ljudi z nizko motivacijo delo bolj stresno in naporno, pogosteje pa se pojavljajo tudi nesoglasja in konflikti. Vodja lahko poveča motivacijo zaposlenih z izborom prave naloge za pravo osebo (skladnost osebnih ciljev in ciljev neke naloge), z delegiranjem odgovornosti (kdor čuti, da je za nek del projekta odgovoren, bo bolj motiviran za delo) ali z ustvarjanjem pravega okolja (vzdušje v podjetju, tekmovalnost, medsebojno spodbujanje).
- **Nagrajevanje projektne tima** – vodja lahko s premišljenim nagrajevanjem pripomore k uspešnosti podrejenih. Primer je denarni dodatek za uspešno delo, napredovanje

posameznikov (ki izstopajo neko daljšo časovno obdobje) ali pa druge kreativne nagrade (parkirno mesto ob direktorju, čokolada vsakič, ko se naloga izpolni v zadanem roku...). Pomembno je, da morajo posamezniki nagrado pričakovati, da jih motivira za delo.

- **Komuniciranje med udeleženci v projektu** – projektno delo vsebuje ogromno medsebojnega usklajevanja in sodelovanja, zato je komunikacija izredno pomembna. Vodja s komunikacijo povezuje člane tima, jim omogoča delo, jih motivira in koordinira njihovo delovanje. Pomembna je tudi neformalna komunikacija, ki lahko dodatno združi ekipo in lažje odpravi konflikte.

- **Obvladovanje in spodbujanje nesoglasij** – pomembno je, da vodja spodbuja kritično mišljenje. Konstruktivna kritika neke aktivnosti ali ideje lahko vodi do debate, ki lahko pripomore k razumevanju neke teme ali pa neko aktivnost izboljša oziroma nadgradi. Včasih pa mora vodja določena nesoglasja pogladiti, da ne pride do konfliktov, ki negativno vplivajo na delovanje tima in posledično na projekt.

- **Vzglede** – projektni manager mora imeti dovolj samoobvladovanja, s pomočjo katerega doseže boljši odnos do dela, imeti mora nadzor nad časom, zmožen mora biti določiti prioritete in obvladovanja čustev, še posebej v konfliktih in stresnih situacijah. Vodja se mora znati tudi sprostiti, pri zagotavljanju sproščenega vzdušja je dobro orožje tudi humor. Vodja mora biti vzgled tudi z upoštevanjem vrednosti projektnega tima (upošteva stališča, interese, odgovornost drugih). Zelo pomembna lastnost projektnega managerja je etika, ki se kaže skozi transparentnost delovanja, da se dogovorjenega tudi drži, da je pravičen in da se vede moralno.

Manager projekta lahko z dobrim vodenjem vpliva na podrejene in izboljša kvaliteto njihovega dela. Na podrejene lahko vpliva z dobrim vzgledom, pogumom, vztrajnostjo, energijo in z jasno komunikacijo. Manager ima na razpolago legitimno moč, ki mu zagotavlja določene pristojnosti za odločanje. Prav tako lahko na podrejene vpliva s pomočjo nagrajevanja in kaznovanja, pri čemer mora biti posebej previden, da ne pride do užaljenosti, zamer ali drugih ovir, ki zavirajo delovanje posameznikov (Thomsett, 2002). Manager lahko na zaposlene vpliva tudi s strokovnostjo, torej da pozna določena strokovna področja podrejenih. Seveda ne more biti strokovnjak na vseh področjih, ampak lahko pa jih pozna do te mere, da je sposoben dialoga s strokovnimi sodelavci, kar vzpodbudi spoštovanje in zaupljivost. Prav tako lahko vodja spodbudi zaupanje, motivacijo in spoštovanje s karizmatičnostjo. Karizmatičnost izvira iz občutka za ravnanje z ljudmi, občutka za delo, intelektualnih sposobnosti, korektnega vedenja in sposobnosti navdihovanja (Silvius & Graaf, 2019).

Projektni manager s pomočjo vodenja pripomore k učinkoviti izvedbi projekta, kljub temu pa lahko prihaja do različnih zapletov, odstopanj in težav. Zato je pomembno da kontrolira izvajanje aktivnosti. Kontroliranje je spremljanje izvedbe projekta, primerjanje načrtovanega poteka aktivnosti in realne izvedbe, ter ukrepanje v primeru prevelikih odstopanj (Rozman, 1994). Mrzel (2005) opisuje tri faze kontrole projektov. V prvi fazi se spremlja in analizira dejansko stanje aktivnosti. V drugi fazi se ugotovitve primerjajo s

planom. Faza je namenjena odkrivanju odstopanj in napak ter analizi vzrokov za njihov nastanek. V tretji fazi pa se popravi delovanje s pomočjo določenih ukrepov. Bancescu (2016) opozarja na pomembnost pravočasnosti korektivnih ukrepov. Projektni manager ukrepa v primeru, da se neka aktivnost konča prezgodaj ali pa traja predolgo časa. Poudarja tudi pomembnost rednega kontroliranja in zbiranja pravih ter zanesljivih informacij. Na drugi strani pa Chitongo in Pretorius (2018) opozarjata na negativne učinke, ki jih lahko prinese kontroliranje naročnika. Opozarjata, da lahko povečanje kontrole zaduši motivacijo zaposlenih, povzroči dodaten stres in dodatne stroške, prav tako pa dodatni sestanki, poročila ali slabo implementirani korekturni ukrepi dodatno povečajo zamudo projekta.

PMBOOK (2008) deli kontroliranje v naslednje skupine:

- **Kontroliranje časa** – navadno se čas nadzira s pomočjo terminskega načrta. Kadar je aktivnost končana zelo hitro, je smiselno preveriti kvaliteto izvajanja. Kadar pa se izvaja prepočasi, pa lahko ukrepamo z odreditvijo dodatnega kadra, zunanjim izvajanjem aktivnosti, dodatnimi sredstvi... Nevarno je, ko se v primeru zamika neke aktivnosti premakne izvedba drugih aktivnosti. Zato je potrebo izvajalce o tem pravočasno obvestiti in odrediti ustrezne ukrepe. Dober preventivni ukrep je tudi rezerven čas kritičnih aktivnosti (Mrzel, 2005).
- **Kontroliranje obsega** – pomembno je predvsem pri večjih projektih in v več projektne okolju, kontroliramo ali izvajalci delajo delo, ki smo jim ga odredili v fazi priprave, torej delo za katerega so pristojni ter odgovorni. Na kontroliranje obsega moramo biti še posebej pozorni, kadar se med samim izvajanjem obseg projekta spremeni (AIRubaiei, 2018).
- **Kontroliranje stroškov** – primerjava finančnih sredstev, ki so za neko aktivnost planirani, in dejanske porabe. Pomembno je, da upoštevamo tudi dodano vrednost, čas in stanje aktivnosti. Kadar na primer neka aktivnost ni v zaostanku, ampak se slabo izvaja, je smiselno pomisliti o dodatnih finančnih vlaganjih. Stare (2011) našteva najpogostejše vzroke, za odstopanje načrtovanih in dejanskih stroškov: neustrezna ocena cen v fazi priprave, zamude in nepredvidene dodatne aktivnosti, podražitve, administrativne nepravilnosti, prehitro izstavljanje računov, prepozna in neučinkovita kontrola.
- **Kontroliranje kakovosti** – preverjanje kakovosti izvajanja aktivnosti ter rezultatov s specifikacijami proizvoda. Ukvarja se z vprašanjem, kako morajo biti aktivnosti izvedene, da dosežemo željen proizvod. Največji izziv se pojavi pri zbiranju informacij, zato je pomembno, da se redno posvetujemo s strokovnjaki in upoštevamo določene modele, metode in dobre prakse kontroliranja kakovosti (Ding, Zhou & Love, 2017). Ko identificiramo odstopanja kakovosti, je potrebno analizirati njihov nastanek. Pogosti vzroki so tehnične težave, slaba komunikacija, preobremenjenost, slab material in slaba IT podpora (Wysocki, 2009).
- **Kontroliranje tveganj** – tveganja najprej kontrolirajo izvajalci sami, torej strokovnjaki na posameznih področjih, ki poročajo o morebitnih tveganjih v zvezi z specifičnim področjem. Hkrati pa tveganje kontrolira tudi odgovorna oseba za določeno aktivnost (ni nujno strokovnjak na področju aktivnosti), ki se ukvarja s tveganji identificiranimi v fazi priprave.

Pomembno je, da nas tveganja ne odvrtaajo od dela. Upoštevati je treba aktualna in realna tveganja, hkrati pa se ne obremenjevati z vsemi možnimi scenariji, saj lahko takšno razmišljanje privede do neodločnosti, časovnih zamud in povečanja stroškov (Chitongo & Pretorius, 2018).

Velik del kontroliranja je tudi poročanje o odstopanjih, ki mora biti redno, natančno in nazorno prikazano. Zajete morajo biti prave informacije, paziti je treba, da niso poročila preveč obsežna, nepregledna ali slabo organizirana. Prav tako je pogost pojav prehitro sprejemanje zaključkov o krivdi za nastalo odstopanje, poročila morajo biti usmerjena v nastalo situacijo in v ukrepe, ki bodo nastalo škodo popravili, in ne na iskanje krivca. Priporočljivo je, da je vnaprej določeno kako pogosto, na kakšen način in komu poročajo projektni udeleženci (Bancescu, 2016).

3.4 Zaključevanje projekta

Zadnja faza projektnega managementa se ukvarja z vprašanjem, katere aktivnosti je treba izpeljati ob zaključitvi projekta. Zaključno fazo navadno spremljajo različni dokumenti, navodila, gradiva in poročila (Frame, 2003). V zaključni fazi se proizvod projekta predstavi naročniku in postopoma preide v uporabo. Projekt se v tej fazi priključi rednemu poslovanju podjetja, zato je treba pravočasno podučiti kader glede uporabe proizvoda (Hauc, 2002). Young (2007) opozarja, da je zaključevanje najbolj spremenljiva faza projekta, saj so aktivnosti v tej fazi zelo različne in odvisne od lastnosti posameznega projekta. Aziz (2015) opisuje zaključevanje kot formalni zaključek vseh aktivnosti, zadolžitvev in odgovornosti v zvezi s projektom. Projektni management v fazi zaključevanja projekta poskrbi, da so bili izvedeni vsi dogovorjeni procesi, pridobi odobritev in potrditev naročnika, oceni doprinos projekta k organizaciji, zbere ter arhivira vse lekcije in izboljšave za prihodnje projekte, izvedeta se sprostitev sredstev in virov projekta ter formalni zaključek projekta, v obliki končnega poročila. Stare (2011) zaključno fazo deli na naslednje aktivnosti:

- **Dokumentiranje proizvodov** – zajema oceno izvedbe, pridobljene izkušnje, tehnično dokumentacijo in končno specifikacijo proizvoda ter navodila za vzdrževanje in uporabo.
- **Predaja naročniku** – predstavitev in uradna predaja proizvoda naročniku oziroma v primeru internega projekta upravi organizacije.
- **Pregled in potrjevanje** – preverjanje skladnosti proizvoda s specifikacijami, zahtevami, zakonodajo in standardi.
- **Opredelitev po projektnih aktivnostih** – priprava načrtov vzdrževanja, preverjanja stanja ter ocena možnosti nadgradnje in izboljšav proizvoda.
- **Organizacijsko učenje in ocena projekta** – analiza napak, ki so bile storjene med projektom, zbiranje in arhiviranje dobrih praks, izkušenj, koristnih informacij in metod. Večkrat projekt oceni tudi tretja oseba, ki ni sodelovala pri projektu.
- **Zaključno poročilo** – ob koncu vsakega projekta (uspešno ali ne uspešno izpeljanega) se pripravi zaključno poročilo. Tipična vsebina zajema predstavitev rezultatov, odstopanj in

razlogov za ta odstopanja ter finančno poročilo. Večina zaključnih poročil je le povzetek vmesnih poročil, ki se izdelajo ob zaključku posamezne faze projekta.

- **Razpustitev tima** – zajema nagrajevanje ter zaključno zabavo. Pomembno je ohraniti dobre odnose med projektnimi deležniki. Projektni manager mora ob zaključku projekta korektno razpustiti tim, se zahvaliti posebej zaslužnim članom in zgladiti morebitna nesoglasja in konflikte. Dobrodošla so tudi simbolična poslovna darila, proslavitev dobro izpeljanega projekta z zaključno zabavo ali pa s sproščujočo aktivnostjo.

4 USTVARJALNOST

V naslednjem poglavju se bomo posvetili ustvarjalnosti. Po opredelitvi pojma ustvarjalnost se bomo posvetili konceptu ustvarjalnega procesa in analizirali, zakaj je ustvarjalnost v poslovnem svetu sploh pomembna. V nadaljevanju bomo analizirali dejavnike, ki spodbujajo ali zavirajo ustvarjalnost. Predstavili bomo tudi nekaj najpogostejših tehnik spodbujanja ustvarjalnosti.

4.1 Opredelitev ustvarjalnosti

"Ustvarjalnost je povezovanje različnih stvari. Ko ustvarjalne posameznike vprašate, kako so nekaj naredili, se počutijo malce krive, ker tega sploh niso naredili. Samo opazili so nekaj, kar se jim je zdelo očitno že nekaj časa. Povezali se svoje izkušnje in sintetizirali nove stvari" (Jobs, 1995). Amabile (1983) ustvarjalnost opredeljuje kot razvijanje novih in uporabnih idej. Ustvarjalni izdelek je nov, koristen, pravilen in vreden. Plsek (1997) pa ustvarjalnost opisuje kot povezovanje in preurejanje mišljenja posameznikov. Rezultat ustvarjalnosti pa opisuje kot fleksibilno razmišljanje in posledično ustvarjanje novih in drugačnih idej. Costanza in Supinski (1997) poudarjata pomembnost mnenja družbe in ustvarjalnost definirata kot generiranje idej, ki jih drugi prepoznajo in označijo za ustvarjalne. Koestler (1964) opredeli ustvarjalnost kot socialni proces, ki je sestavljen iz matrike misli in novega pogleda, imenovanega inovacija. Inovacijo opiše kot uvedbo in uporabo novih procesov, proizvodov, postopkov in idej. McLean (2005) prav tako opozarja na pomembnost razlikovanja pojmov inovativnost in ustvarjalnost. Ustvarjalni so posamezniki, zaradi določenih vplivov in lastnosti (osebnost, motivacija, strokovno znanje), inovativnost pa se pojavi kot rezultat skupinskega delovanja na ravni organizacije. Inovativnost je implementacija individualne ustvarjalnosti, s pomočjo medsebojnih odnosov, interakcij in sodelovanja znotraj organizacije. Večina opredelitev ustvarjalnosti zajema koncepte uporabnosti, primernosti in izvirnosti. Končna opredelitev ustvarjalnosti je verjetno nedosegljiva, vsekakor pa je nesporen njen pomen (Karpova, Marcketti & Barker, 2011).

Ustvarjalni so lahko **posamezniki**, ki imajo ustvarjalne lastnosti, osebnost ali vedenje. Ustvarjalni posamezniki redno rešujejo probleme tako, da postavljajo nova vprašanja. Po navadi gre za osebe, ki imajo visoke intelektualne sposobnosti, znanje in veliko motivacije za delo. Ustvarjalni je lahko **proizvod**, ki se na kreativen način razlikuje od proizvoda

konkurence. Gre lahko za izum, idejo, dosežek, proces ali izdelek, ki mora imeti uporabno vrednost in ustreza določeni problemski situaciji. Ustvarjalno je lahko **okolje**, ki spodbuja ustvarjalno osebo. Gre za okolje, ki ima primerne fizične lastnosti, omogoča dostop do ustreznih informacij, orodij ter tehnologij in v katerem se nahaja primerna družba. Ustvarjalni je lahko **proces**, ki vodi v nove, uporabne in primerne proizvode. Gre za proces, ki ponazarja zaporedje misli, dejanj in aktivnosti, ki pogosto vodijo h kreativnemu ustvarjanju (Taylor, 1988). Ker gre za zelo pomembno temo na tem področju, jo bomo v naslednjem podpoglavju podrobneje predstavili.

4.2 Ustvarjalni proces

Ustvarjalnost se ne pojavi sama od sebe, ampak je rezultat miselnega procesa, pri katerem zavestno ali podzavestno povezujemo, nadgrajujemo ali analiziramo različne že znane informacije, ideje in koncepte (Gabora, 2002). Davis (1999) ustvarjalni proces definira kot mentalno dogajanje znotraj posameznika ali skupine, rezultat katerega je ustvarjanje novih idej ali rešitev.

Kljub temu, da je ustvarjalni proces lahko različen, ga je mogoče deliti na pet najbolj značilnih faz (Gabora, 2002):

- **Priprava** – v prvi fazi ustvarjalnega procesa najprej identificiramo področje ustvarjanja. Nato začnemo zbirati čim več informacij povezanih s tem področjem. Poleg strokovne literature, knjig in učbenikov je priporočljivo, da zbiramo informacije na čim bolj širokem področju. Na primer, pisatelj v tej fazi prebira podobno gradivo, kot ga želi napisati, glasbenik posluša podobno glasbo, kot jo želi ustvariti, znanstvenik preučuje podobne raziskave (Rigolizzo & Amabile, 2005). Namen te faze je pridobiti in absorbirati čim več informacij, prepoznati čim več faktorjev, ki vplivajo na zastavljen problem, poiskati vzorce, povezave in alternativne rešitve.
- **Inkubacija** – gre za podzavestno procesiranje informacij, ki smo jih zbrali v prejšnji fazi. Zavestno raziskovanje v tej fazi nekoliko opustimo, predvsem pa se nehamo koncentrirati na podrobnosti. Časovno obdobje te faze je lahko zelo različno. Ker se glavno dogajanje odvija brez naše kontrole, torej podzavestno, lahko faza traja nekaj dni ali pa več let. Koristno je, da se po določenem neuspešnem časovnem obdobju vrnemo k fazi priprave.
- **Iluminacija** – zelo kratka faza, kjer se domislimo nove ideje oziroma rešitve. Gre za "heurika" ali "aha" moment, v katerem se nam porodi neka predstava o rešitvi zadanega problema.
- **Evolucija** –postopek razvoja in kritične ocene ideje, ki se nam je porodila. Tehtno in racionalno moramo premisliti ali je ideja uporabna, ali je izvedljiva, kako jo bomo izvedli in kaj nas bo pri izvedbi oviralo. Prepoznati moramo, če imamo vse potrebne vire, sredstva, znanja ter veščine. V primeru, da idejo prepoznamo kot neustrezno, se spet vrnemo v fazo priprave in ponovno preučimo tematiko, morda tokrat z novega zornega kota. V primeru, da je rešitev ustrezna, pa idejo implementiramo v naslednji fazi.

- **Implementacija** – ideja se najprej predstavi zainteresiranim deležnikom (strokovnjakom, kritikom, investitorjem ali upravi). V kolikor je ideja potrjena, jo začnemo razvijati in delati na njeni realizaciji.

Davis (1999) poudarja, da se ustvarjalni proces razlikuje glede na lastnosti željenega proizvoda, posameznikovih lastnosti in stopnje razvitosti področja, na katerem želimo biti ustvarjalni. Bolj kot je področje razvito, več informacij imamo na voljo, na drugi strani pa je več idej že razvitih in implementiranih. Kljub temu, da opisan ustvarjalni proces dobro usmerja posameznike in v določenih primerih spodbuja generiranje novih idej, Zhou (2003) poudarja, da procesa ustvarjanja ne smemo natančno klasificirati in preveč ozko definirati, saj lahko v določenih primerih takšen pristop ustvarjalnost zavira.

4.3 Posledice ustvarjalnosti

Raziskave kažejo, da ustvarjalnost pomembno vpliva na konkurenčnost, rast, uspeh ter dobičkonosnost podjetja (Amabile, 1997; Chen, Chang & Hung 2007; Elrod & Fortenberry; 2018; Parjanen, 2012). S pomočjo uspešnih inovacij se organizacija hitreje razvije, dosega hitrejšo rast in večjo učinkovitost, posledica pa je večja dobičkonosnost organizacije (Parjanen, 2012). Mayer (2004) opisuje ustvarjalnost kot najpomembnejši pogoj za konkurenčnost organizacije. Konkurenčnost je sposobnost podjetja, da dosega na nekem področju trga boljše poslovne rezultate od večine drugih podjetij v tej panogi (Dresch, Collatto & Lacerda, 2018). Konkurenčna prednost je lastnost organizacije, da ima nekaj, česar konkurenca nima. Prav tako je konkurenčna prednost lahko sposobnost, znanje ali veščina, da organizacija nekaj opravi bolje ali pa drugače kot konkurenca (Moraru & Popa, 2014). Ekonomski pomen ustvarjalnosti za podjetje lahko prikažemo s pomočjo inovacij, ki pa v sodobnem poslovnem svetu predstavljajo ključ do uspeha organizacije (Farinha, Nunes, Ferreira & Fernandes, 2018). Elrod in Fortenberry (2018), opisujeta ustvarjalnost kot ureditev načina dela organizacije. Poudarjata, da je ustvarjalnost pogoj za zagon inovativnih proizvodov, procesov, programskih in strukturnih rešitev ter je tako glavno gonilo za uspeh organizacije. Amabile (1996) opisuje tesno povezavo posameznikove ustvarjalnosti in inovativnosti organizacije, saj je pogoj za inovacijo ustvarjalna ideja posameznika. Poudarja, da se na trgu večja potreba po novih, kreativnih izdelkih.

Pogoj za razvijanje novih proizvodov, procesov in strategij v podjetju je ustvarjalen kader (McLean, 2005). Zaradi vse večje globalne konkurence, tehnoloških inovacij in vedno bolj zahtevnih potrošnikov, se je povečala potreba po ustvarjalnih zaposlenih na vseh ravneh organizacije. Inovativna podjetja povečujejo uspešnost poslovanja tako, da zaposlujejo ljudi z ustvarjalnimi sposobnostmi, povečujejo ustvarjalnost že zaposlenih v podjetju ali uvajajo različne sisteme prepoznavanja in nagrajevanja ustvarjalnosti posameznikov (Gupta & Singhal, 1993). Prav tako se krajša življenjski cikel proizvodov in storitev, vedno manj je serijske proizvodnje, ki jo je nadomestila proizvodnja po meri, kar pa zahteva, da so zaposleni vedno bolj ustvarjalni (Amabile, 1997). Choi, Anderson in Veillette (2009)

opisujejo vpliv ustvarjalnosti na razvoj znamke podjetja. Problem se pojavi, kadar so proizvodi različnih podjetij zelo podobni, posledično pa so na trgu bolj uspešna večja podjetja, ki zaradi ekonomije obsega zmanjšajo stroške proizvodnje in proizvod ponujajo ceneje. Rešitev za manjša in srednje velika podjetja je ustvarjalno oglaševanje, ustvarjalno oblikovanje proizvoda in ustvarjalne rešitve pri razvoju proizvoda. Navedeni avtorji menijo, da je slednje mogoče doseči le z iskanjem in zaposlovanjem ustvarjalnih posameznikov ter s spodbujanjem ustvarjalnosti pri zaposlenih v organizaciji. Brocke in Lippe (2010) opozarjata, da morajo podjetja prepoznati segmente, ki zahtevajo ustvarjalnost in primerno poravnati svoje delovanje. Obstajajo različni dejavniki, ki spodbujajo ali pa zavirajo ustvarjalnost, za uspešnost podjetja je ključno, da te dejavnike identificira, obvladuje in uporabi v svoj prid.

4.4 Dejavniki spodbujanja ustvarjalnosti

Rhodes (2008) poudarja, da imamo ustvarjalne zmogljivost vsi, razvoj ustvarjalnosti pa je odvisen od osebnosti posameznika, okolja, v katerem posameznik deluje in organizacije, v kateri posamezniki ustvarjajo. Dejavnike, ki vplivajo na ustvarjalnost je mogoče deliti na tri skupine: dejavniki na ravni posameznika, timov in organizacije.

Dejavniki na ravni posameznika spodbujajo ali zavirajo ustvarjalnost glede na posameznikove lastnosti. Ustvarjalnost posameznika je način reševanja nekega problema, torej njegova sposobnost fleksibilnosti, domiselnosti in povezovanja obstoječih informacij v nove zamisli (Barron & Harrington, 1981). Ustvarjalni so posamezniki, ki imajo visoko splošno razgledanost, širok interes, sposobnost neodvisnega presojanja, se vedejo avtonomno in so dovolj samozavestni, da se svobodno izražajo (Costanza & Supinski, 1997). Pomemben je tudi posameznikov pristop do problema, torej kako oseba problem prepozna, kako se na problematično situacijo odzove, na kakšen način začne reševati problem in na kakšen način izbere najboljšo rešitev (Decker & Mumford, 2002). Shalley in Gilson (2004) opisujeta tudi druge lastnosti posameznika, ki vplivajo na njegovo ustvarjalnost: odprtost do novih idej, sprejemanje, absorpcija in odziv na povratne informacije, sprejemanje izzivov, reagiranje ob porazu, vztrajnost in veselje do dela.

Amabile (1983) poudarja pomembnost doprinosa motivacije posameznika k njegovemu ustvarjalnemu razmišljanju. Motivacijo loči na zunanjo in notranjo. Notranjo motivacijo opisuje kot posameznikovo željo, strast za iskanje rešitev, zunanjo pa kot željo posameznika, da je nagrajen. Ugotavlja, da je posameznik najbolj ustvarjalen, kadar je notranje motiviran. Weisberg (1999) prepoznava pomen tehničnih, strokovnih, procesnih ter tudi neformalnih znanj, kot predpogoj ustvarjalnosti. Brez dobrega poznavanja tematike, praktičnih izkušenj ter kompetenc se ustvarjalni posamezniki ne morejo izraziti. George in Zhou (2002) opozarjata na pomembnost čustev posameznika, še posebej na žalost, strah in jezo, ki zavirajo ustvarjalnost. Na drugi strani pa pozitivna čustva (na primer zadovoljstvo, navdušenost, dobro počutje) ugodno vplivajo na posameznikovo ustvarjanje. Zhou in

George (2003) poudarjata pomembnost vpliva vodje. Vodja lahko na ustvarjalnost posameznikov vpliva neposredno ali posredno, ustvarjalnost lahko spodbuja ali zavira. Neposreden vpliv se kaže pri vodji, ki zaposlene spodbuja k svobodnemu izražanju pomislekov ter kritik ali pa zavira zaposlene tako, da omeji izražanje ali mišljenje z določenimi pravili. Posredno pa na ustvarjalnost vpliva z ustvarjanjem delovnega okolja in z razpoložljivostjo informacij ter tehnologij (Oldham & Cummings, 1996). Vodja lahko na ustvarjalnost vpliva tudi negativno, če ne priskrbi pravih informacij, ne zagotovi zaposlenim pravo mero avtonomije, nejasno opredeli cilje, ne nagrajuje izredne dosežke, nepotrebno čaka ali pa zavlačuje, nekonstruktivno kritizira ali rešuje spore na neprimeren način (Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002).

Pri dejavnikih na ravni timov gre najprej za samo sestavo tima, pomemben pa je tudi položaj tima v podjetju. Pomembno je, kakšna strokovna znanja, kompetence in osebne lastnosti zajema tim. Amabile (1998) razlikuje vpliv sestave na homogene in heterogene time. Homogeni timi (lastnosti posameznikov znotraj tima so podobne) najdejo rešitev določenega problema relativno hitro in z manj nesoglasij. Na drugi strani pa je v homogenih timih manj raznolikega znanja, posledično pa se zmanjša širina področja, na katerem je tim zmožen kreativno ustvarjati. Heterogene ekipe pa zaradi široke razgledanosti in poznavanja različnih področij lažje razvijajo nove ideje na različnih področjih, predpogoj pa je ustrezno sodelovanje in zmožnost skupnega ustvarjanja kljub različnemu pogledu na problematiko.

Chen (2007) poudarja pomen sodelovanja pri ustvarjalnosti timov. Pomembno je, kako tim sprejema odločitve, na kakšen način komunicira, na kakšen način deli informacije, kako rešuje konflikte in kako se loti reševanja problemov. Chen (2007) poudarja tudi pomen socialne povezanosti posameznikov. Socialno močno povezani posamezniki več komunicirajo, so bolj odprti za nove ideje in imajo manjši strah pred predstavitvijo potencialno neuspešne ideje. Po drugi strani pa lahko močna socialna povezanost posameznikov povzroči, da osebe zasedajo skupna stališča, imajo podobne poglede na problematiko, prav tako pa pridobivajo informacije iz podobnih virov, kar lahko negativno vpliva na njihovo ustvarjalnost. Choi, Andersen in Veillette (2009) pa opisujejo pomen umestitve tima v organizacijo. Pomembno je tudi, kako so timi različnih oddelkov med seboj povezani. Informacije, pridobljene iz različnih virov, ki niso neposredno povezani z ekipo, v katero posamezniki spadajo, so lahko izredno koristne za ustvarjalno razmišljanje, saj ravno takšne informacije omogočijo sintezo dveh na videz ne povezanih področij in implementacijo rešitev enega področja na nekem problemu drugega področja.

Dejavniki na ravni organizacije zajemajo, kako organizacija ravna z zaposlenimi, kakšna je hierarhija organizacije, kakšen je odnos med nadrejenimi in podrejenimi ter kakšno je vzdušje v organizaciji (Madjar & Oldham, 2002). Shalley in Gilson (2004) poudarjata vpliv nagrajevanja, kaznovanja, kontroliranja, dajanja povratnih informacij in izkazovanja podpore. Pomembno je, da lahko organizacija s svojimi pravili tudi močno zavira posameznikovo ustvarjalnost, zato mora na vodilna mesta postaviti kadre, ki imajo razvit

poseben občutek za delo z ljudmi. Pridobijo ga na podlagi izkušenj, izobraževanj in na podlagi prirojenih osebnih lastnosti (Silvius & Graaf, 2019). Pomembno je tudi, kakšna je stopnja avtonomije posameznika v organizaciji. Posamezniki z večjo svobodo delovanja lažje razvijajo ustvarjalne ideje. Prevelika stopnja kontroliranja lahko zavira igrivost in željo po raziskovanju (Thomsett, 2002). Pomembni so tudi cilji organizacije, bolj kot so ti cilji poravnani z osebnimi cilji zaposlenih, večja je verjetnost, da bodo posamezniki ustvarjalni (Costanza & Supinski, 1997). Organizacija lahko spodbuja ustvarjalnost tudi z organiziranjem različnih delavnic, predavanj in izobraževanj, ki povezujejo različna strokovna znanja in delovanje različnih oddelkov. Organizacija mora zagotoviti ustrezne pogoje dela in vire, ki posameznikom omogočajo ustvarjalno delovanje. Pomemben vidik je tudi čas, pomanjkanje katerega ustvari pritisk, ki negativno vpliva na ustvarjalnost (McLean, 2005). Pomembno vpliva tudi organizacijska kultura, torej kakšne vrednote ima organizacija, na kakšen način se loti reševanja konfliktov in nesporazumov, kako je organizacija odprta za nove predloge ter na kakšen način podpira raziskovalne aktivnosti (Erez & Nouri, 2010).

4.5 Tehnike spodbujanja ustvarjalnosti

Obstajajo različni postopki, ki spodbujajo generiranje ustvarjalnih idej. Tehnika **Thinkx** ustvarjalnost spodbuja v šestih korakih, v katerih udeleženci razmišljajo na vnaprej določen način, odgovarjajo na različna vprašanja, generirajo možne odgovore in razlage. V prvem koraku udeleženci ocenijo ozadje problematike in problem umestijo v kontekst (kaj se dogaja?). V drugem koraku si jasno zamislijo rezultat, ki bi bil zadovoljiv za organizacijo (kako bi zgedal uspeh?). V tretjem koraku udeleženci definirajo glavna vprašanja povezana z vizijo uspeha (kaj so glavne ovire na poti do uspeha?), nato začnejo iskati odgovore in potencialne rešitve (kako premagati glavne ovire?), v petem koraku izberejo najboljše odgovore in jih dodatno razvijejo, v šestem pa poravnajo razpoložljive vire in razvite ideje (Marla, 2010).

Tehnika **Viharjenja možganov** (angl. brainstorming) je morda najbolj razširjena metoda skupinskega reševanja problemov. Člani tima, ki iščejo rešitve na nek zastavljen problem, morajo predstaviti vsako rešitev, ki se jim porodi, tudi če je na prvi pogled nepraktična ali neuporabna. Pomembno je, da člani tima ne smejo zavirati generiranja idej in ne smejo obsojati predlogov drugih ali prepričevati ostale udeležence, da je nek predlog slab ali dober (Boddy, 2012).

Gordonova tehnika je varianta možganske nevihte, pri kateri se iščejo alternativni pogledi na problem tako, da se poiščejo mnenja nepoznavalcev. Razen vodje, namreč nihče od udeležencev posebej dobro ne pozna tematike problema. Kljub temu morajo podati različne predloge rešitev glede na predstavitev problema, ki jo izvede vodja. (Likar in drugi, 2002).

Razprava 66 je prav tako izpeljanka viharjenja možganov. Tim se razdeli v skupine po šest, rešitve se iščejo natanko šest minut. Ko se čas izteče, vodje posameznih skupin predstavijo najboljšo rešitev. Ko so predstavitve končane, se izmed predstavljenih idej izbere najbolj primerna. V kolikor ni nobena rešitev zadovoljiva, se proces ponovi od začetka (Lipičnik & Možina, 1993). Še ena izpeljanka viharjenja možganov je **Metoda 635**. Glavna razlika je v tem, da se ideje zapišejo, pri čemer se prihrani čas ustne predstavitve. Udeleženci imajo pet minut časa, da na list papirja zapišejo tri ideje. Ko se čas izteče, podajo list sosedu. Prednost metode je, da na koncu ni znano, kdo je bil avtor neke ideje, zato se lahko predstavijo tudi ideje, katere udeleženci morda ustno ne bi izrazili (Likar in drugi, 2002).

Pri **Metodi prisilnih povezav** poskušajo udeleženci med naborom naključnih, s tematiko povezanih besed, najti povezave ter poiskati vzroke in posledice teh povezav. Namen tehnike je, da se izognemo rutinskemu načinu razmišljanja in raziskovanju v znanih okvirjih (Lipičnik & Možina, 1993). Zanimiva je tudi **metoda Miselnih vzorcev**, ki tematiko grafično razčleni. Udeleženci se vsaki aktivnosti posebej podrobno posvetijo in skupaj posamezne aktivnosti čimbolj podrobno razčlenijo in tako dobijo jasno in celovito sliko tematike. Drug drugega dopolnjujejo glede na svoja strokovna področja, znanja in informacije. Metoda širi nabor informacij, kar spodbuja ustvarjalno mišljenje udeležencev (Likar in drugi, 2002).

Pri **Delfski metodi** so udeleženci po navadi strokovnjaki, ki se jim najprej pošlje pisni opis problematike s čim več relevantnimi informacijami. Strokovnjaki nimajo medsebojnih stikov, zato morajo mnenje podati individualno. Tudi lokacija dela ni določena, kar omogoča vključevanje tujih strokovnjakov. Drug del metode vključuje analizo predlogov, ki jo zopet opravi ekipa strokovnjakov, ki v prejšnji korak ni bila vključena. V drugem delu je zaželeno čim večja komunikacija, sodelovanje in povezovanje strokovnjakov, ki ocenjujejo, povezujejo in kombinirajo neodvisne ideje ter rešitve, predlagane v prvem delu (Srica, 1999).

Metoda imenovana **Sinektika** temelji na predpostavki, da je ustvarjalnost ne samo logičen, zavesten in empiričen, ampak tudi podzavesten in intuitiven proces. Udeleženci najprej predstavijo dejanski problem, znane informacije in okoliščine povezane s problemom, nato pa se oddaljijo od dejanskega problema, ter razpravljajo o sorodnih, podobnih temah in problemih (Lipičnik & Možina, 1993). Tehnika imenovana **Morfološka analiza** se uporablja v majhnih skupinah, primerna pa je za reševanje problemov, ki jih je mogoče razstaviti na komponente. Udeleženci najprej opredelijo glavni problem, določijo posamezne komponente problema, nato čim bolj natančno določijo značilnosti posameznih komponent, določijo morfologijo (zgradbo, sestavo) problemov ter na koncu analizirajo nabor možnih rešitev posameznih delov, ki jih nato povežejo v skupno rešitev (Likar in drugi, 2002).

4.6 Dejavniki zaviranja ustvarjalnosti

Obstajajo tudi dejavniki, ki ustvarjalnost zavirajo. Podjetja morajo na ustvarjalnih področjih te dejavnike identificirati in jih odpraviti (Choi, Anderson & Veilette, 2009). Davis (1999) loči pet kategorij ovir ustvarjalnosti:

- **Učenje in navade** – gre za navade, torej rutinski način razmišljanja in delovanja na katerega smo navajeni. Zaradi navad delujemo in razmišljamo vedno na enak način, kar zavira ustvarjalnost.
- **Pravila in tradicija** – določeni sistemi ne morejo delovati brez natančno postavljenih pravil, vendar lahko pravila hkrati zavirajo fleksibilnost in kreativnost.
- **Zaznavne ovire** – za iskanje alternativnih možnosti je potrebno vložiti nek čas, napor in energijo, zato je včasih lažje sprejemati hitre odločitve oziroma zaključke, kar pa lahko zavira ustvarjalnost.
- **Kulturne ovire** – predstavljajo strah pred drugačnostjo in pred tem, da bi se v neki situaciji vedli nasprotno, kot se od nas pričakuje.
- **Čustvene ovire** – prav tako lahko ustvarjalnost zavirajo različna čustva, zaradi katerih ne moremo jasno razmišljati.

Ustvarjalnost pogosto zavira prepričanje, da nek problem ne obstaja. S tem se izognemo neprijetnostim, ki so povezane z reševanjem problema. Podobna ovira je prepričanje, da je nek problem nerešljiv, še preden se reševanja sploh dobro lotimo (Ristić et al., 2008). Srca in Urbanija (1999) opozarjata na zavračanje novih idej, saj se ljudje bolj varno počutimo v obstoječem stanju. Z novostjo povezujemo možnost neuspeha, dodatno delo, tveganje in celo grožnjo za lasten ugled, kadar gre za idejo nekoga drugega.

5 POVEZAVA MED USTVARJALNOSTJO IN POSAMEZNI MI FAZAMI PROJEKTNEGA MANAGEMENTA

Do sedaj smo teoretično predstavili in analizirali pojme, povezane s projektom, analizirali posamezne faze projektnega managementa in opisali ustvarjalnost, njen pomen v poslovnem svetu in dejavnike, ki ustvarjalnost spodbujajo oziroma zavirajo. V nadaljevanju bomo povezali ustvarjalnost s posameznimi fazami projektnega managementa. Nato bomo opisali, v katerih fazah projektnega managementa je ustvarjalnost še posebej pomembna. Sledi opis metod in postopkov spodbujanja ustvarjalnosti, ki smo jih umestili v posamezne faze. Poglavlje vključuje sistematičen pregled literature in povzetek glavnih teoretičnih ugotovitev, hkrati pa je rezultat splošne raziskovalne metode procesa spoznavanja in deskripcije.

5.1 Povezava med ustvarjalnostjo in projektnim managementom

Glede na mnenja različnih strokovnjakov (Ekvall, 1993; Grupta & Singhal, 2017; Brocke, 2010; Saladis, 2009; Oech, 1998; Warner, 2012; Pilly, 2011) lahko sklepamo, da ustvarjalnost vpliva na uspešnost projektnega managementa. Projektni management definiramo kot zbiranje in upravljanje z viri z namenom, da rešimo neko specifično težavo ali pa dosežemo nek cilj v določenem časovnem obdobju. Ustvarjalnost pa definiramo kot sposobnost generiranja novih idej, rešitev in metod, s katerimi presežemo dosedanje. Če primerjamo definiciji opazimo, da sta pojma med seboj povezana. Večino težav, s katerimi se ukvarjamo v projektnem managementu je novih, zato je večkrat potrebno uvesti tudi nove rešitve. Povezava pa je tudi obratna, še najboljša ideja je nekoristna, če je ne znamo pravilno, sistematično in učinkovito implementirati (Chen, Chang & Hung, 2007). Pilley (2011) poudarja, da je razumevanje tradicionalnega projektnega managementa predpogoj za uspešno izpeljan projekt, ustvarjalnost pa projektu doda vrednost. Runco (2004) poudarja, da mora vsak projekt slediti določenim postopkom in planom, vseeno pa se veliko časa porabi za generiranje rešitev problemov, ki nastanejo tekom določenih aktivnosti. Zato je pomembno, da so posamezniki znotraj projekta zmožni ustvarjalnega procesiranja informacij, s pomočjo katerega povežejo znanja različnih področij, prepoznajo priložnosti in identificirajo tveganja.

Brocke (2010) ugotavlja, da je kar petdeset procentov raziskovalnih in razvojnih (R&D) projektov na nek način povezanih z ustvarjalnostjo. Avtor ugotavlja, da je projekte težko izpeljati točno tako, kot smo planirali, saj je vedno prisotno določeno tveganje. Ko se tveganje uresniči, nastane problem, za reševanje katerega moramo imeti sposobnost ustvarjalnega razmišljanja. Na drugi strani je veliko projektnega dela tudi rutinskega, natančno določenega in administrativnega, kjer je lahko pretirana ustvarjalnost v napoto. Turner in Cochrane (1993) prav tako poudarjata pomembnost ustvarjalnosti pri obvladovanju in reševanju tveganj. S kreativno rešitvijo prilagodimo izvajanje in aktivnost poravnamo glede na plan. Oech (1998) povezuje potrebo po ustvarjalnosti v projektnem managementu s spremembami. Ustvarjalnost je nujna, kadar današnjih težav ne moremo rešiti z včerajšnjimi rešitvami. Poudarja tudi, da lahko ustvarjalnost pripomore k izboljšanju delavnega okolja projekta, saj lahko generiranje novih zamisli, proizvodov in rešitev poveže člane tima, ter izboljša sodelovanje in skupno ustvarjanje. Creswell (2009) opozarja, da je ustvarjalnost ključna, ne samo za uspeh projekta, ampak tudi za trajnostni razvoj rezultatov projekta. Ustvarjalnost opisuje kot ključen atribut projektnih managerjev, ki omogočata hiter odziv na problematične situacije, hkrati pa je predpogoj za razvoj in uporabo inovativnih rešitev.

Ekvall (1993) pa na drugi strani opozarja, da so določeni pogledi projektnega managementa v konfliktu s principi ustvarjalnega reševanja problemov. Projektni management po njegovem mnenju namreč spodbuja čim bolj natančno planiranje aktivnosti, poravnava načrtov in realnega izvajanja in veliko mero kontroliranja, kar je skoraj natančen opis okolja,

ki zavira ustvarjalnost. Kljub temu pa večina projektov pričakuje ustvarjalne rezultate, predpogoj katerih je ustvarjalno okolje. Simon (2006) uporabo ustvarjalnosti deli glede na tip projekta. Pri determinističnih projektih, katerih namen je iskanje rešitev jasno definirane problema, je ustvarjalnost najbolj uporabna v fazi snovanja. Torej pri iskanju možnih rešitev, iskanju načinov uresničitve teh rešitev, poravnavanju ciljev projekta z vizijo podjetja, povezovanju specifičnega rezultata in širšega konteksta, v katerem podjetje deluje. Pri stohastičnih projektih, ki se ukvarjajo predvsem z nejasnim, ohlapno definiranim problemom, pa je ustvarjalnost zelo pomembna tudi pri izvajanju in celo planiranju projekta. Gre za raziskovalne ali razvojne projekte, ki se skozi celotni življenjski cikel projekta ukvarjajo z novimi in še neraziskanimi področji.

5.2 Vpliv ustvarjalnosti na posamezne faze projektnega managementa

Ustvarjalnost je torej pomemben dejavnik projektnega managementa (Ekvall, 1993; Grupta & Singhal, 2017; Brocke, 2010; Saladis, 2009; Oech, 1998; Warner, 2012; Pilly 2011), vendar je vpliv ustvarjalnosti različno velik, glede na vrsto izvajanih aktivnosti projekta. Ker so določene aktivnosti značilne za posamezno fazo projektnega managementa, je mogoče vpliv ustvarjalnosti na projektni management segmentirati. V nadaljevanju smo povzeli mnenja različnih strokovnjakov glede vpliva in uporabnosti ustvarjalnosti v posameznih fazah projektnega managementa. Prav tako smo poiskali različne pristope, tehnike in metode, s pomočjo katerih lahko spodbudimo ustvarjalnost pri izvajanju aktivnosti posamezne faze projektnega managementa.

5.2.1 Vpliv in spodbujanje ustvarjalnosti v fazi snovanja projekta

Brocke (2010) opisuje doprinos ustvarjalnosti pri razvoju začetne ideje projekta, kjer se določijo specifikacije proizvoda, ki morajo biti drugačne od specifikacij proizvoda konkurence. Gre torej za razvoj ideje, ki bo na trgu dovolj izstopala, da bo podjetju ustvarila neko prednost pred konkurenco in posledično dobiček. Ustvarjalnost je pomembna tudi pri iskanju načina implementacije rešitve v praksi ter povezovanju te rešitve z vizijo in poslovnimi cilji organizacije. Oech (1998) prav tako ugotavlja, da ima ustvarjalnost največji doprinos v začetnih fazah projekta. Snovalci morajo biti ustvarjalni predvsem pri identifikaciji pomanjkljivosti organizacije in razvoju neke teme (predmeta) projekta, pri razvoju specifikacij in lastnosti proizvoda, ki bo zastavljen problem rešil, in pri poravnavi razvite ideje z vizijo organizacije.

Pilley (2011) opisuje ustvarjalnost pri snovanju projekta z naslednjimi aktivnostmi: določitev problema, razvijanje ciljev, iskanje ter navduševanje deležnikov, investitorjev in sponzorjev ter pridobitev soglasja uprave za začetek projekta. Snovalec mora s pomočjo sestankov, prezentacij in poročil prepričati ter navdušiti nadrejene za odobritev projekta, za kar je velikokrat potrebna iznajdljivost in ustvarjalnost. Grupta in Singhai (2017) opisujeta pomembnost izbire projektnega tima. Pomembno je, da snovalci identificirajo tista delovna

mesta v projektu, ki zahtevajo veliko mero ustvarjalnosti. Nato morajo identificirati še posameznike, ki imajo ustvarjalne sposobnosti, in jih na ta mesta umestiti. Stojanovski (2009) pa na drugi strani opisuje izdelavo študije izvedljivosti, določitev omejitev in obsega projekta ter primerjavo ugotovljenih stroškov s pričakovanimi koristmi kot logičen proces, povezan predvsem z analitičnimi sposobnostmi, računovodskimi znanji ter natančnostjo. Zato sklepamo, da je vpliv ustvarjalnosti na našete aktivnosti nizek. Tabela 1 prikazuje vpliv ustvarjalnosti na različne aktivnosti faze snovanja.

Tabela 1: Vpliv ustvarjalnosti na aktivnosti faze snovanja

FAZA SNOVANJA	
Visok vpliv ustvarjalnosti	Identifikacija problema
	Iskanje načinov rešitve problema
	Določanje specifikacij produkta
	Umestitev produkta v organizacijo
	Predstavitev ideje deležnikom, upravi
	Določitev projektne ekipe
Nizek vpliv ustvarjalnosti	Določitev obsega in omejitev projekta
	Primerjava koristi in stroškov projekta
	Izdelava študije izvedljivosti

Vir: Brocke, 2010; Oech, 1998; Pilley, 2011; Grupta in Singhai, 2017; Stojanovski, 2009.

Merla (2010) opisuje doprinos različnih tehnik spodbujanja ustvarjalnosti h generiranju dobre ideje projekta. Obstajajo različne tehnike spodbujanja generiranja ustvarjalnih rešitev, ki jih je mogoče uporabiti v fazi snovanja: Ustvarjalni proces, Thinkx, Viharjenje možganov, Gordonova tehnika, Razprava 66, Metoda prisilnih povezav, Metoda 635, Miselni vzorci, Delfska metoda in Morfološka analiza (opisali smo jih v četrtem poglavju). Brown (1993) opisuje pomembnost sprotnega zapisovanje zamisli pri ustvarjanju novih idej. Ker se ustvarjalne ideje včasih pojavijo v trenutku, je za projektne managerje priporočljivo beleženje zamisli. Nekaj kratkih besed v žepni beležki ali nekaj preprostih skic lahko pomaga pri razvoju neke ideje, ki bi bila drugače lahko pozabljena.

Prav tako Brown (1993) poudarja pomembnost sposobnosti aktivnega poslušanja. Razmislek o predlaganih alternativah, ki so lahko potencialno enostavnejše in učinkovitejše pri reševanju problema, se začne z dialogom. Gre za pristop, pri katerem sogovornika spodbujamo k svobodnemu izražanju s pomočjo dodatnih vprašanj in razlag. Tak pristop nam omogoča, da bolje spoznamo neko idejo in lažje ocenimo njeno potencialno vrednost, hkrati pa se izognemo prezgodnji zavrnitvi ideje. Aktivno poslušanje izkazuje spoštovanje do sodelavcev, kar povečuje njihovo motivacijo ter pripomore h grajenju ekipe.

Tabela 2: Različni načini spodbujanja ustvarjalnosti v fazi snovanja

SPODBUJANJE USTVARJALNOSTI V FAZI SNOVANJA
Vizualizacija zelenih rezultatov
Uporaba različnih tehnik spodbujanja ustvarjalnosti
Sprotno beleženje idej
Aktivno poslušanje
Ustvarjalno komuniciranje in širjenje informacij
Povezovanje različnih oddelkov in strokovnih znanj
Identifikacija in umestitev ustvarjalnih posameznikov v projektni tim

Vir: Merla, 2010; Brown, 1993; Grupta in Singhal, 2017; Clarke, 2002; Brocke, 2010; Amabile, 1996.

Grupta in Singhal (2017) poudarjata, da lahko na ustvarjalnost kadrov vplivamo z njihovo umestitvijo v projekt. Projektni manager mora identificirati posamezne segmente projekta, ki zahtevajo veliko mero ustvarjalnosti. Nato mora med naborom kandidatov prepoznati posameznike z ustvarjalnimi lastnostmi in jih umestiti na primerno delovno mesto. Clarke (2002) opisuje lastnosti ustvarjalnih oseb, ki najbolj pripomorejo k razvoju idejne rešitve projekta. Imajo širok interes in posledično širok nabor kompetenc, privlačijo jih izzivi in reševanje kompleksnih situacij, imajo veliko energije, zmožni so individualne presoje, so avtonomni in imajo pozitivno samopodobo. Clarke (2002) nadalje poudarja pomembnost orientiranosti posameznikov proti stvarem in ne ljudem. Torej so bolj ustvarjalni posamezniki, ki se raje ukvarjajo s problemi projekta, kot s problemi ljudi. Projektni manager mora pri razvrščanju posameznikov v že obstoječe time poznati tako lastnosti posameznikov kot članov tima ter paziti na kompatibilnost lastnosti. Zaželeno je, da je tim čim bolj heterogen, saj povezovanje različnih strokovnih področij spodbuja ustvarjalnost.

Merla (2010) opisuje pomen odprtosti posameznikov do novih idej, procesov in metod. Opozarja tudi na pomembnost njihovih osebnih ciljev, ki morajo biti poravnani s cilji ekipe in hkrati umeščeni v vizijo organizacije. Poudarja tudi pomen sposobnosti komuniciranja snovalcev projekta. Brocke (2010) poudarja pomen ustvarjalnosti pri specifikaciji proizvodov. Glede na Amabila (1996) je proizvod ustvarjalen, če je nov in koristen. Brocke (2010) pravi, da je proizvod koristen samo v primeru, da zadovolji končnega uporabnika, zato je izredno pomembno, da je ustvarjalno zasnovan. Tabela 2 prikazuje različne načine, s pomočjo katerih je mogoče spodbuditi ustvarjalnost v fazi snovanja.

5.2.2 Vpliv in spodbujanje ustvarjalnosti v fazi priprave projekta

Glede na Brocka (2010) je v fazi priprave, kjer se pripravijo različni načrti za uresničevanje proizvoda, ustvarjalnost manj pomembna. Fazo opisuje kot bolj administrativno in sistematično, saj zajema mnogo ustaljenih metod tradicionalnega projektnega managementa. Gre za rutinska dela, ki po navedbah Brocka (2010) ne zahtevajo veliko ustvarjalnega delovanja: povezovanje ugotovitev snovanja v skico projekta, razčlenitev projekta na posamezne aktivnosti in časovna umestitev teh aktivnosti ter iskanje cen različnih virov, na podlagi katerih nato ocenimo stroške in pripravimo finančni načrt projekta. Simon (2006) opisuje vzpostavitev organizacijske strukture kot logičen proces, pri katerem so glavno merilo izkušnje, status, znanje in kompetence. Torej sklepamo, da proces ni bistveno povezan z ustvarjalnostjo. Podobno avtor opredeljuje postopke zbiranja vseh potrebnih dovoljenj in pripravo dokumentacije.

Tabela 3: Vpliv ustvarjalnosti na aktivnosti faze priprave

FAZA PRIPRAVE	
Visok vpliv ustvarjalnosti	Iskanje načina izvajanja
	Identifikacija in načrt obvladovanja tveganj
Nizek vpliv ustvarjalnosti	Priprava skice projekta
	Razčlenitev projekta na aktivnosti
	Izdelava terminskega plana
	Ocena stroškov in priprava finančnega načrta
	Priprava in zbiranje dovoljenj, dokumentacije
	Določitev formalnih odnosov in hierarhije sodelujočih
	Oblikovanje sistema komunikacije
	Izdelava projektnega elaborata

Vir: Brocke, 2010; Simon, 2006; Ekvall, 1993; Warner, 2012; Gupta in Singhal, 2001.

Ekvall (1993) meni, da je za uspešnost projekta faza priprave sicer izredno pomembna, vendar večina aktivnosti v tej fazi ni povezanih z ustvarjalnostjo. V tej fazi razčlenimo projekt na aktivnosti, ustvarimo podroben časovni plan teh aktivnosti, načrt kadrovskih potreb, načrt virov, določimo organizacijsko strukturo in zagotovimo učinkovito izvedbo s pomočjo vodenja ekipe in kontroliranja izvajalcev, pri čemer imamo že dobro definiran proizvod. Ker so lastnosti proizvoda, čas izdelave in okvirni stroški projekta že določeni, delujemo znotraj okvirjev in zato v tej fazi ni velike potrebe po ustvarjalnosti. Naročnik ne bo zadovoljen, če projektni tim planira dodaten razvoj proizvoda, doda proizvodu izredne

funkcije in planira kreativno oblikovanje izdelka, saj slednje navadno ustvari dodatne stroške in zahteva dodatna finančna vlaganja. Če torej ni bilo vnaprej dogovorjeno, da naj projekt vključuje nadgradnjo proizvoda, ga moramo planirati skladno s specifikacijami, podanimi v fazi snovanja.

Na drugi strani pa Warner (2012) opisuje pomembnost ustvarjalnosti pri identifikaciji tveganj. Projektni manager mora biti ustvarjalen, razmišljati izven okvirjev (angl. outside the box thinking) in imeti visoko sposobnost vizualizacije, da lahko sklepa, kaj bi lahko šlo narobe pri izvajanju posamezne aktivnosti. Prav tako mora biti ustvarjalen pri iskanju različnih načinov ukrepanja v primeru, da se tveganje uresniči. Gupta in Singhal (2017) opisujeta proces iskanja ustreznega načina izvedbe aktivnosti, pri katerem je pomembna ustvarjalnost projektnega managerja. Kljub temu, da je bil okviren način realizacije že določen v fazi snovanja, je v tej fazi potrebno natančneje definirati nosilce izvajanja in način izvajanja, za kar je po mnenju avtorjev dobrodošla velika mera ustvarjalnosti. Vpliv ustvarjalnosti na aktivnosti faze priprave je prikazan v tabeli 3.

Na večina aktivnosti faze priprave ustvarjalnost torej nima bistvenega vpliva (Brocke, 2010). Izjema je iskanje alternativnih rešitev, v primeru nenadnih sprememb. V tem primeru moramo podobno kot v fazi snovanja s pomočjo različnih pristopov generirati nove ideje in najti alternativne rešitve problemov. Izjema je tudi identifikacija tveganj in postopkov za obvladovanje le teh, ki prav tako zahteva ustvarjalno razmišljanje (Merla, 2010). Pri obeh aktivnostih različni avtorji (Merla, 2010; Brocke, 2010; Simon 2006; Ekvall, 1993) priporočajo predvsem uporabo različnih tehnik spodbujanja ustvarjalnosti, ki smo jih že opisali v prejšnjem poglavju. Tabela 4 prikazuje uporabne načine, s pomočjo katerih lahko spodbujamo ustvarjalnost v fazi priprave.

Tabela 4: Različni načini spodbujanja ustvarjalnosti v fazi priprave

SPODBUJANJE USTVARJALNOSTI V FAZI PRIPRAVE
Uporaba metode ustvarjalnega procesa
Uporaba različnih tehnik spodbujanja ustvarjalnosti

Vir: Merla, 2010; Brocke, 2010; Simon 2006; Ekvall, 1993.

5.2.3 Vpliv in spodbujanje ustvarjalnosti v fazi izvedbe projekta

Saladis (2009) povezuje ustvarjalnost z iskanjem izboljšav izvajanja procesov, aktivnosti in delovnih nalog. Zaradi časovnih ter finančnih omejitev in omejenosti različnih virov ter

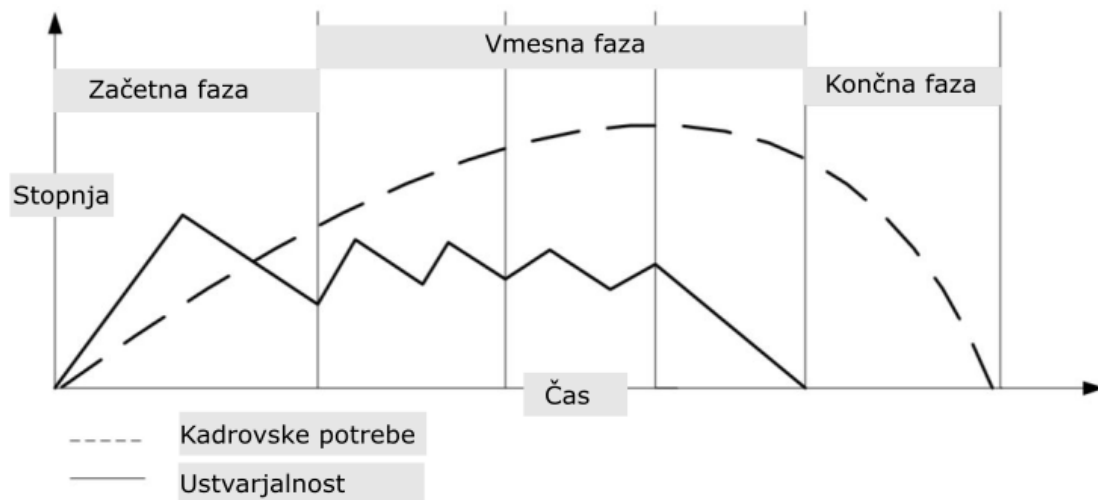
kadrov, morajo projektni managerji v fazi izvajanja skupaj s projektno ekipo obvladati in povezati ustvarjalnost s podjetniškimi znanji, z namenom izpolnitve ciljev projekta in pričakovanj deležnikov. Mower in Wilemon (1989) poudarjata, da gre pri fazi izvajanja projekta predvsem za reševanje problemov na širokem področju, zato so v tej fazi lahko uporabne različne tehnike skupinskega reševanja problemov. Povezovanje različnih strokovnih področij, ki so povezane s projektom, lahko vodijo do ustvarjalnih rešitev, ki lahko pomenijo manjše stroške in manj porabljenega časa za specificiran proizvod. Turner in Cochrane (1993) poudarjata še pomembno vlogo ustvarjalnosti vodje. Vodja mora biti vzgled projektnemu timu, vzpostaviti mora korekten ter profesionalen odnos med sodelavci, posameznike spodbuditi in motivirati pri delu, zagotoviti ustrezno komunikacijo, jasno opredeliti cilje in pričakovanja ter sproti dati povratne informacije gleda opravljenega dela.

Glede na Brooka (2010) je v fazi izvajanja potreba po ustvarjalnosti na začetku visoka, nato pa postopoma pada. Vseeno pa lahko tudi kasneje v tej fazi pride do nepredvidenih situacij, za reševanje katerih projektni tim potrebuje ogromno ustvarjalnosti in fleksibilnosti. Chitongo in Pretorius (2018) opisujeta postopek kontroliranja, ki poteka po ustaljenih in rutinskih metodah in ne zahteva veliko ustvarjalnosti. Avtorja opozarjata na nevarnost nepravilnega kontroliranja, ki lahko zavira uspešnost izvajanja aktivnosti. Stare (2011) prav tako poudarja logičen in sistematičen pristop k kontroliranju aktivnosti, podobno opisuje tudi sprotno zagotavljanje različnih materialov, polproizvodov in drugih virov izvajalcem, s pomočjo katerih lahko izvajajo aktivnosti. Stare (2011) opisuje tudi pisanje vmesnih poročil različnim deležnikom, pri katerih gre za povzetek realnega stanja in ne zahtevajo veliko mero ustvarjalnosti. Oech (1998) meni, da ustvarjalnost zaželeno na začetku izvajanja, kjer izvajanje aktivnosti še ni utečeno. Izvajalci so še nekoliko nekoordinirani in zato lahko prihaja do problemov in odstopanj. Velika mera ustvarjalnosti pomaga pri generiranju ustvarjalnih idej za reševanje nastalih problemov, s pomočjo katerih se različnim izvajalcem omogoči izpolnitev zastavljenih nalog.

Brown (1993) poudarja, da ustvarjalnost kasneje v fazi izvajanja ni posebej pomembna, lahko je celo moteča. Po njegovem mnenju se je kasneje v tej fazi bolje ukvarjati z implementacijo dogovorjene ideje, kot z iskanjem novih rešitev. Posamezniki so lahko zaradi prevelikih in pogostih sprememb pri izvajanju nekoordinirani, delujejo lahko z manjšo mero samozavesti in posledično je delo opravljeno manj učinkovito. Podobno tudi Szabo (2016) opozarja, da je v fazi izvajanja ustvarjalnost uporabna, vendar je nujno potrebno razmejiti, kdaj jo spodbujamo oziroma kontroliramo. Preveč pogosto iskanje rešitev lahko namreč tudi negativno vpliva na izvajanje zastavljenih nalog. Ustvarjalno reševanje problematičnih situacij je koristno takrat, ko izvajanje planiranih aktivnosti kritično odstopa od realnega izvajanja. V primeru, da izvajanje poteka znotraj dogovorjenih okvirjev, pa moramo biti pazljivi, da ne iščemo vedno novih načinov izvajanja. Obstaja namreč nevarnost, da se začnemo vrteti v začaranem krogu iskanja alternativ, posledično pa začnemo zamujati z izvedbo projekta. Slika 7 prikazuje vpliv ustvarjalnosti na posamezne faze projektnega managementa. Vpliv je na začetku faze izvajanja visok, nato pa začne

padati. Pojavljajo se posamezne izjeme (vrhovi), ki predstavljajo reševanje problemskih situacij, ki se pojavijo med izvajanjem.

Slika 7: Vpliv ustvarjalnosti na različne faze projektnega managementa



Vir: Brocke (2010).

Ekvall (1993) navaja različne načine, kako ustvarjalnost pripomore k izvajanju projekta. Deli jih na ustvarjanje kreativne delovne strukture (organiziranje, hierarhija in odnosi med deležniki projekta) in ustvarjalno vodenje ekipe (motiviranje, nagrajevanje, komuniciranje). Avtor opozarja tudi na konflikt med nadzorom projekta in avtonomijo posameznikov. Avtonomija, svobodno delovanje in odločanje so v fazi izvajanja ključne za ustvarjalnost posameznikov. Na drugi strani pa aktivnosti ne morajo potekati povsem prosto, saj je temeljna značilnost projektnega dela omejenost z viri, časom, kadrovsko razpoložljivostjo in seveda financami. Zato je najbolj pomembno, da v tej fazi manager realno oceni, kako velik bo doprinos ustvarjalne rešitve oziroma morebitne uspešno implementirane alternativne pri doseganju standardov naročnika.

Ekvall (1993) kot primer navaja eksperiment, v katerem je mednarodno evropsko podjetje, ki se ukvarja z elektronskimi izdelki, razvijalo nov visoko tehnološki proizvod. Projekt je bil voden tako, da je podpiral ustvarjalnost. Med fazo izvajanja ni bilo striktnih kontrole, aktivnosti so bile ohlapno planirane, udeleženci pa so imeli tudi veliko mero avtonomije in svobode pri razvoju proizvoda. Končni proizvod projekta je stal več, kot je bilo dogovorjeno z naročnikom, prav tako je razvoj trajal dlje časa, kot je bilo v fazi priprave planirano. Z vidika tradicionalnega managementa bi lahko projekt označili kot slabo izpeljan. Na drugi strani pa je bil proizvod v fazi izvajanja voden tako, da je spodbujal ustvarjalnost razvijalcev rešitev. Proizvod je bil posledično izredno dobro tehnološko razvit in na dolgi rok izredno uspešen. Ekvall (1993) zaključuje, da je bil glavni razlog za dolgoročno uspešnost proizvoda ustvarjalnost razvijalcev, ki je izhajala iz njihove motivacije, pridobljene na podlagi

avtonomije in svobode pri delu. Tabela 5 prikazuje vpliv ustvarjalnosti na aktivnosti faze izvajanja.

Tabela 5: Vpliv ustvarjalnosti na aktivnosti faze izvedbe

FAZA IZVEDBE	
Visok vpliv ustvarjalnosti	Začetek izvajanja planiranih aktivnosti
	Reševanje zapletov in problemov
	Povezovanje različnih segmentov projekta
	Motiviranje in vodenje projektnega tima
	Komuniciranje, zagotavljanje pretoka informacij, reševanje konfliktov
Nizek vpliv ustvarjalnosti	Srednja in pozna faza izvajanja aktivnosti
	Nadzor in kontroliranje
	Oskrbovanje z viri
	Pisanje vmesnih poročil o poteku izvajanja

Vir: Saladis, 2009; Mower in Wilemon, 1989; Turner in Cochrane, 1993; Brocke, 2010; Chitongo in Petorius, 2018; Stare, 2011; Oech, 1998; Brown, 1993; Szabo, 2016; Ekvall, 1993.

Projektni manager se lahko med izvajanjem aktivnosti soočajo s spreminjajočimi prioritetskimi nalogami, spremembami zahtev kupcev, pomanjkanjem sredstev, konkurenco drugih projektov in gospodarskimi negotovostmi. S pomočjo pravilne razporeditve ustvarjalnih nalog med ustvarjalne kadre lahko projektni manager spodbudi posameznikovo ustvarjalno mišljenje, posledično pa se aktivnosti izvajajo bolj tekoče (Saladis, 2009). Parnes, et. el., (1977) ugotavljajo, da lahko projektni manager ustvarjalnost spodbudi tako, da popestri izvajanje aktivnosti oziroma naredi delo bolj zabavno. Brocke (2010) ugotavlja, da mora projektni manager zagotoviti, da se pri izvajanju aktivnosti, ki zahtevajo inovativne rezultate, izogne motečim faktorjem, ki zavirajo ustvarjalnost. Davis (1999) loči faktorje zaviranja ustvarjalnosti na pravila in tradicijo, zaznavne, kulturne in čustvene ovire ter na ovire navad (podrobnejši opis tematike v četrtem poglavju). Warner (2012) opisuje ustvarjalnost kot redek atribut projektnih managerjev, ki razlikuje povprečne od odličnih. Opisuje štiri načine, s pomočjo katerih lahko projektni managerji spodbujajo ustvarjalnost projektnega tima med izvedbo projekta. Najprej opisuje komunikacijo (aktivno poslušanje, vključevanje idej v pogovor), kreativno pisanje poročil (uporaba grafov, slik in simbolov), ustvarjalne prezentacije (pritegnejo pozornost, lahko so tudi duhovite, prilagojene so poslušalcem in cilju predstavitve) in ustvarjalni sestanki (lokacija sestanka, metode sestanka). Merla (2010) opisuje uporabnost različnih tehnik spodbujanja ustvarjalnosti, pri reševanju problematičnih situacij izvajanja in iskanju ustreznih alternativ (tehnike smo

opisali v četrtem poglavju). Simon (2006) zagovarja ustvarjalno razmišljanje, kjer se poglobimo v neočitne dejavnike in na tematiko pogledamo z drugačnega zornega kota (angl. outside the box thinking). Metoda je še posebej koristna pri identifikaciji tveganj, ki se lahko pojavijo pri izvajanju aktivnosti. Izredno pomembno je tudi motiviranje ekipe, ki zajema vzpostavitev ustvarjalnega sistema motiviranja, s pomočjo katerega projektni manager spodbudi željeno vedenje pri zaposlenih.

Grupta in Singhal (2017) opisujeta doprinos sprotnega ocenjevanja dela k spodbujanju ustvarjalnosti v fazi izvedbe projekta. Vodja mora sproti dajati povratne informacije izvajalcem, tako da lahko ustrezno korigirajo svoje delovanje. Problem se pojavi zaradi časovnega zamika med uspešno izpeljano nalogo in rezultatom, zato je zraven sprotnega ocenjevanja v fazi izvajanja zaželeno nagrajevanje tudi v fazi zaključevanja projekta. Pomembno je, da je nagrajen tudi trud, saj je nemogoče, da bi vse inovacije bile uspešne. Avtorja opisujeta tudi pomen časovne umestitve ocenjevanja ustvarjalnosti. Kadar gre za krajše projekte, se lahko ustvarjalnost ocenjuje šele po zaključenem projektu, kjer je pomembno, da posameznike o ocenjevanju obvestimo na začetku izvajanja projekta, saj jih lahko tako dodatno motiviramo. Kadar gre za daljše projekte, pa lahko ocenjevanje izpeljemo na določen časovni interval ali pa ob taktičnih trenutkih. Mower in Wilemon (1989) poudarjata pomembnost časovne umestitve nagrajevanja ekipe pri projektne delu, priporočata nagrajevanje: na začetku projekta, na očitni prelomnici projekta, ko se je zgladil destruktivni spor, kadar so morala, timski duh in sodelovanje na zelo nizkem nivoju, ko je rešen nek težek problem, po krizi, na začetku ali koncu pomembnejših sestankov, na koncu projekta, kadar izrazito izstopa posameznikov trud, se ekipi pridruži nov član, kdo zapušča ekipo, ko je posameznik izredno uspešno individualno razmišljal in kadar se je posameznik izkazal z izrednim pogumom.

Levin, Thaichon, Quach in Lobo (2018) opisujejo pomemben doprinos ocenjevalca k motiviranju projektnih udeležencev. Zaželeno je, da je ocenjevalec tretja oseba, ki je strokovnjak na področju projekta oziroma na področju ocenjevanja, vendar v projekt ni vključen. Ustvarjalnost lahko projektni manager spodbuja z delegiranjem avtonomije, ki se kaže z možnostjo izvajanja novih raziskav posameznikov ali pa dodelitvijo dodatnih pristojnosti ter možnosti soodločanja. Prav tako lahko ustvarjalnost spodbujamo z dodeljevanjem dodatne svobode, torej posamezniku dodelimo dodaten prosti čas ali pa se posameznikov delovni čas prerazporedi glede na njegove želje (na primer več časa za razvijanje novih proizvodov). Dober pristop je lahko tudi delegiranje odgovornosti. Tako posamezniku izkažemo zaupanje, kar lahko pozitivno vpliva na njegovo ustvarjalnost (Brocke, 2010). Gabora (2002) opisuje doprinos ustvarjalnega procesa pri reševanju kompleksnejših problemskih situacij. Gre za proces delovanja, mišljenja in dojetanja informacij, ki spodbuja ustvarjalnost (podrobnejši opis v poglavju ustvarjalnosti). Metoda je še posebej praktična v kompleksnih projektnih okoljih, pri katerih rešitev zahteva določen čas, z metodičnim in sistematičnim pristopom pa nam ni uspelo najti ustrezne rešitve.

Runco (2004) opisuje pomembnost vzpostavitve ustvarjalnega okolja v fazi izvajanja. Gre za zunanje dejavnike, ki delujejo na ustvarjalnost posameznikov pri projektnem delu. Runco (2004) opisuje naslednje pristope izboljševanja ustvarjalnega okolja: zdrava mera tekmovalnosti znotraj tima, ustvarjalno vzdušje in medsebojno spodbujanje, povezovanje članov projektnega tima z zunanjimi strokovnjaki, prisotnost različnih gostov na sestankih, pridobitev mnenj nepoznavalcev glede neke rešitve, fizična aktivnost v najbolj stresnem obdobju projekta (sprehod, tek...) in sprememba lokacije sestankov. Še posebej pomembno je, da se posamezniki zavedajo, da neuspeh ni katastrofa.

Tabela 6: Različni načini spodbujanja ustvarjalnosti v fazi izvedbe

SPODBUJANJE USTVARJALNOSTI V FAZI IZVEDBE
Izbor prave naloge za pravo osebo
Povečanje zanimivosti izvajanja nalog
Dodeljevanje dodatne svobode, avtonomije, odgovornosti in pristojnosti
Ustvarjanje ustvarjalnega okolja (vzdušje, tekmovalnost, medsebojno spodbujanje)
Vodenje in motiviranje ekipe
Svobodna izbira metod dela
Timsko delo in povezovanje različnih strokovnjakov
Ustvarjanje kolektivnega delovanja in socialne povezanosti ekipe
Spodbujanje in obvladovanje konfliktov
Časovni izziv in spodbujanje fokusa

Vir: Saladis, 2009; Brocke, 2010; Davis, 1999; Warner, 2012; Merla, 2010; Simon, 2006; Gupta in Singhal, 2017; Mower in Wilemon, 1989; Levin, Thaichon, Quach in Lobo 2018; Gabora, 2002; Runco, 2004.

Merla (2010) opisuje pomen fleksibilnosti in svobode delovanja k ustvarjalnosti posameznikov. Razdeli jo na prosto izbiro prostora, časa in metod dela. Po njegovem mnenju je pomembno, da imajo posamezniki možnost, da se s problemi lahko spopadejo na različne načine. Lotijo se jih lahko z neustaljenimi metodami ali na drugačni lokaciji, kar pospeši njihovo ustvarjalnost. Pomembna je tudi fleksibilnost časa, Brocke (2010) jo deli na časovni

pritisk in časovni izziv. Časovni izziv lahko pozitivno vpliva na posameznikovo ustvarjalnost. Posamezniki so v kratkem času, ki ga imajo na voljo, pripravljeni v delo vložiti več energije, kot v nekem daljšem časovnem obdobju. Gre predvsem za relativno krajša časovna obdobja, ki se ne smejo pojavljati preveč pogosto, saj se lahko prevesijo v časovni pritisk. Slednji pa na motivacijo posameznikov vpliva negativno, zaradi nižje motivacije se zmanjša tudi posameznikova ustvarjalnost. Tabela 6 prikazuje načine spodbujanja ustvarjalnosti v fazi izvedbe.

5.2.4 Vpliv in spodbujanje ustvarjalnosti v fazi zaključevanja projekta

Brocke (2010) je ugotovil, da večina managerjev meni, da ustvarjalnost ne pripomore bistveno v fazi zaključevanja projektov, ki jo v praksi povezujejo predvsem s pisanjem končnih poročil. Frame (2003) opisuje skrb za zaključevanje vseh aktivnosti, postopke revizije in analize izvedbe projekta in pisanje zaključnega poročila kot rutinsko delo, iz česar lahko sklepamo, da je vpliv ustvarjalnosti na našteje aktivnosti majhen. Aziz (2015) podobno opisuje izdelavo raznih dokumentov, ki spremljajo administrativni zaključek projekta, kot na primer specifikacije lastnosti izdelkov, navodila za uporabo, priporočila glede vzdrževanje in garancijski dokumenti. Gupta in Singhal (2017) pa na drugi strani poudarjata pomembnost ustvarjalnosti pri iskanju alternativ uporabe, predlogov nadgradnje in izboljšav končnega proizvoda projekta. Opisujeta tudi pomemben vpliv ustvarjalnosti pri nagrajevanju zaslužnih posameznikov, ki so se posebej trudili in angažirali pri izvajanju aktivnosti projekta ter so imeli velik doprinos k uspešno zaključenemu projektu. V tabeli 7 je prikazan vpliv ustvarjalnosti na aktivnosti faze zaključevanja projekta.

Tabela 7: Vpliv ustvarjalnosti na aktivnosti faze zaključevanja

FAZA ZAKLJUČEVANJA	
Visok vpliv ustvarjalnosti	Predlogi alternativne uporabe, izboljšav in nadgradenj produkta
	Nagrajevanje udeležencev projekta
Nizek vpliv ustvarjalnosti	Formalni zaključek aktivnosti
	Revizija izvajanja in ocena doprinosa proizvoda
	Predaja proizvoda naročniku
	Dokumentiranje proizvodov
	Izdelava navodil za uporabo, vzdrževanje
	Pisanje zaključnega poročila

Vir: Brocke, 2010; Frame, 2003; Aziz, 2015; Gupta in Singhal, 2017.

Večina aktivnosti v tej fazi torej ne zahteva veliko ustvarjalnosti. Izjema je generiranje idej za nadaljnjo raziskovanje, iskanje možnosti za alternativno uporabo proizvoda in iskanje

morebitnih izboljšav, ki bi jih lahko izvedli z nadaljnjimi projekti. Za generiranje idej lahko uporabimo ustvarjalni proces in različne tehnike spodbujanja ustvarjalnosti (Brocke, 2010).

Grupta in Singhal (2017) opisujeta možnost uporabe sistema nagrajevanja pri zaključevanju projektov. Posamezniki, ki smo jih med izvajanjem ocenili kot najbolj ustvarjalne, lahko na koncu projekta dodatno nagradimo. Avtorja opisujeta tudi management kariernega napredovanja, kjer organizacija najbolj uspešnim posameznikom omogoči možnost delovanja v novem okolju, pridobivanje novega strokovnega znanja in jih postavi pred nove izzive, kar lahko izredno pozitivno vpliva na njihovo motivacijo in posledično na ustvarjalnost. Organizacija mora identificirati najbolj ustvarjalne posameznike, ki bodo prevzeli pomembne funkcije v nadaljnjih projektih in z ustvarjalnimi idejami pripomogli k trajnostnemu razvoju organizacije. Tabela 8 prikazuje načine spodbujanja ustvarjalnosti v fazi zaključevanja.

Tabela 8: Različni načini spodbujanja ustvarjalnosti v fazi zaključevanja

SPODBUJANJE USTVARJALNOSTI V FAZI ZAKLJUČEVANJA
Sistem nagrajevanja in napredovanja
Uporaba različnih tehnik spodbujanja ustvarjalnosti in ustvarjalnega procesa

Vir: Brocke, 2010; Grupta in Singhal, 2017.

6 EMPIRIČNA PREVERBA VPLIVA USTVARJALNOSTI NA USPEŠNOST POSAMEZNIH FAZ PROJEKTNEGA MANAGEMENTA

V empiričnem delu bomo s pomočjo kvalitativne raziskave ovrednotili vpliv ustvarjalnosti na uspešnost posameznih faz projektnega managementa v praksi. Najprej bomo predstavili kvalitativno metodologijo raziskave s poudarkom na intervjuju, predstavili bomo tudi vprašanja uporabljenega intervjuja. Nato bomo predstavili intervjuvance in organizacije v katerih bomo izpeljali raziskavo. Potek raziskave bomo tudi podrobneje opisali ter povzeli ključne ugotovitve.

6.1 Cilji in raziskovalna vprašanja

V nadaljevanju bomo opredelili temeljno raziskovalno tezo in raziskovalne cilje, na podlagi katerih smo izoblikovali raziskovalna vprašanja, ki so priložena v prilogah 1 do 5. Namen raziskave je preučiti vpliv ustvarjalnosti na izvedbo posameznih faz projektnega

managementa v praksi. Osnovna teza raziskovalnega dela naloge je, da ustvarjalnost vpliva na uspešnost posameznih faz projektne managementa, da je vpliv pri posameznih fazah različen in da je na ustvarjalnost projektne udeležencev mogoče vplivati. Cilji raziskovalnega dela so:

- Raziskati, kako projektne managerji vrednotijo doprinos ustvarjalnosti k uspešni izvedbi posamezne faze projektne managementa.
- Raziskati, kateri dejavniki vplivajo na ustvarjalnost projektne managerjev ter projektne tima in v katerih fazah projektne managementa.
- Raziskati, na kakšen način lahko projektne managerji vplivajo na ustvarjalnost projektne tima v posameznih fazah projektne managementa.

V raziskovalnem delu naloge se bomo torej ukvarjali z naslednjimi raziskovalnimi vprašanji:

- Ali ustvarjalnost vpliva na uspešnost izvedbe posamezne faze projektne managementa in kako?
- V katerih fazah projektne managementa je ustvarjalnost najbolj pomembna?
- Ali lahko projektne manager vpliva na ustvarjalnost sodelujočih v posameznih fazah projektne managementa in kako?

6.2 Metodologija raziskovanja

V raziskovalnem delu bomo uporabili kvalitativno raziskovanje, in sicer bomo potrebne primarne podatke zbrali s pomočjo polstrukturiranega globinskega intervjuja. Mesec (1998) kvalitativno raziskovanje opisuje kot dolgotrajen kontakt z vsakodnevnimi situacijami, ki so običajne, normalne, odražajo vsakdanje življenje oseb, skupin, družb, organizacij. Kvalitativno raziskovanje preučuje, kako ljudje v določenih situacijah razumejo ter razlagajo vsakodnevne dogodke in kako se nanje odzovejo. Raziskovalec želi dobiti celosten vpogled v preučevano tematiko, podatke o raziskovanem predmetu zbira tako, da odstrani vse predsodke o raziskovanih področjih. Cilj kvalitativnega raziskovanja je razumevanje in odkrivanje pomena in povezovanje teoretičnih hipotez s prakso, vzorec je navadno majhen in namenski (torej ni naključen), zaključki raziskovanja so navadno induktivni (sklepamo od posamičnega k splošnemu), rezultati pa vsestranski in celoviti (Duggan & Dijkers, 2001). Kvale (1996) opisuje intervju kot izmenjavo in soočenje različnih pogledov, s pomočjo katerih pridobimo celovit in realen vpogled v tematiko s praktičnega vidika. Poznamo strukturiran, polstrukturiran in nestrukturiran intervju, v naši raziskavi bomo uporabili polstrukturiran intervju. Glede na zastavljene cilje intervjuja se pri polstrukturiranemu intervjuju oblikujejo določena vnaprej pripravljena vprašanja, ki so lahko odprtega ali zaprtega tipa, prav tako pa se sproti, med potekom intervjuja, oblikujejo še pomožna vprašanja, s pomočjo katerih pridobimo dodatne obrazložitve neke tematike. Gre za zelo prožno tehniko zbiranja podatkov, kar pomeni, da so odgovori intervjuvancev lahko različno dolgi in natančni, prav tako pa so lahko različna tudi dodatna vprašanja.

Za potrebe izvedbe polstrukturiranega intervjuja smo pripravili 10 vprašanj odprtega tipa, po potrebi pa bomo intervjuvancem zastavili še dodatna vprašanja. Intervjuji bodo trajali od približno 40 do 60 minut. Prvi del intervjuja bo namenjen zbiranju informacij glede intervjuvanca, naslednji sklop vprašanj se bo navezoval na vpliv ustvarjalnosti na projektne management, kjer bomo raziskali bolj širok vidik vrednotenja tematike. Najobsežnejši del intervjuja pa bo vključeval vprašanja, s katerimi bomo poskušali pridobiti vpogled v vpliv ustvarjalnosti na posamezne faze projektne managementa. Po teoretičnem opisu posameznih faz bomo intervjuvanca prosili, da svoje delo umestijo v posamezno fazo. Nato bo intervjuvanec za vsako fazo posebej odgovoril na sklop vprašanj, s pomočjo katerih bomo lahko ovrednotili vpliv ustvarjalnosti na posamezno fazo projektne managementa. Na koncu bomo intervjuvance še prosili, da ocenijo vpliv ustvarjalnosti na uspešnost izvedbe posamezne faze projektne managementa. S pomočjo analize odgovorov intervjuja bomo v sklepnem delu ovrednotili vpliv ustvarjalnosti na izvedbo posameznih faz projektne managementa, definirali, v katerih fazah projektne managementa je ustvarjalnost smiselno spodbujati oziroma v katerih fazah ustvarjalnost ni posebej pomembna in identificirali različne pristope, ki spodbujajo oziroma zavirajo ustvarjalnost v posameznih fazah projektne managementa.

6.3 Opis izvedbe raziskave

Z izvedbo intervjujev smo želeli preveriti, kako projektne udeleženci vrednotijo vpliv ustvarjalnosti na posamezne faze projektne managementa. Ker smo hoteli z raziskovanjem pridobiti čim bolj raznolika mnenja in poglede na tematiko, smo intervjuvali zaposlene iz različnih podjetij oziroma ustanov. Pridobili smo mnenja projektne managerjev, ki delujejo na projektih državne uprave, raziskovalnih projektih in na projektih zasebnih investitorjev. Intervjuje smo izvajali na lokaciji organizacij, kjer so intervjuvanci zaposleni. Intervjuje smo (po njihovi pisni privolitvi) posneli s pomočjo snemalnika zvoka, kasneje pa smo odgovore prepisali, ter jih vključil v priloge 1 do 5.

Prvi intervju smo izvedli z vodjo projekta, drugi intervju z direktorjem podjetja, ki se ukvarja s projektne managementom, tretji intervju smo izvedli s koordinatorko državnih projektov, četrti intervju smo izvedli z vodjo projektne pisarne raziskovalnih projektov, zadnji intervju pa smo izvedli z generalnim direktorjem Direktorata za javno naročanje. Vloge intervjuvancev in organizacije, v katerih so intervjuvanci zaposleni, so prikazane v Tabeli 9. Zaradi širokega področja, na katerem intervjuvanci delujejo, smo pridobili različna mnenja in poglede na problematiko. Intervjuvancem smo tematiko in namen intervjuja najprej predstavili, kjer smo pazili, da smo podali vedno enake informacije. Prav tako so bila osrednja vprašanja (ki so priložena v prilogah 1 do 5) zastavljena vedno na enak način. Glede na potek intervjuja pa smo nato zastavljali dodatna vprašanja, s pomočjo katerih smo dodatno spoznali obravnavano področje. Intervjuvanci so najprej predstavili svoje delo, zadolžitve, izkušnje ter položaj v organizaciji. Nato so predstavili svoj pogled na ustvarjalnost, kako jo dojemajo in definirajo. Sledil je sklop vprašanj, kjer so svoje delo

povezali z ustvarjalnostjo. Ocenili so pomen ustvarjalnosti pri svojem delu in pri delu svojih sodelavcev, definirali naloge oziroma aktivnosti, pri katerih morajo biti ustvarjalni, analizirali dejavnike, ki pozitivno oziroma negativno vplivajo na lastno ustvarjalnost in ustvarjalnost sodelavcev.

Tabela 9: Vloge in organizacije v katerih so intervjuvanci zaposleni

Št. intervjuvanca	Vloga intervjuvanca	Organizacija
1	Vodja projekta Prenova in optimizacija spletnih mest državne uprave	Ministrstvo za javno upravo
2	Direktor Inštituta za projektni management in informacijsko tehnologijo	Inštitut za projektni management in informacijsko tehnologijo
3	Koordinatorica projektov na Ministrstvu za javno upravo	Ministrstvo za javno upravo
4	Vodja projektne pisarne na Kemijskem inštitutu	Kemijski inštitut
5	Generalni direktor Direktorata za javno naročanje	Direktorat za javno naročanje

Vir: Lastno delo.

Najobsežnejši del intervjujev je raziskoval vpliv ustvarjalnosti na posamezne faze projektne managementa. Na začetku tega dela smo vsakemu intervjuvancu najprej teoretično opisali vsako fazo projektne managementa, katere aktivnosti so v fazo vključene in kako ponavadi posamezna faza poteka. Tukaj smo bili posebej pozorni, da smo pri vseh intervjujih podali enake opise. Intervjuvance smo prosili, da svoje delo umestijo v opisane faze. Za vsako fazo, v kateri sodelujejo, smo nato zastavili vprašanja, s pomočjo katerih je mogoče oceniti vpliv ustvarjalnosti na to fazo. Na koncu so intervjuvanci še neposredno ocenili vlogo ustvarjalnosti v posameznih fazah projektne managementa in oceno zagovarjali na praktičnem primeru.

6.4 Predstavitev raziskovanih organizacij in intervjuvancev

Prvi intervju smo izvedli na Ministrstvu za javno upravo. Intervjuvali smo vodjo projekta Prenova in optimizacija spletnih mest državne uprave. Projekt se izvaja v sodelovanju z

Uradom Vlade RS za komuniciranje. Cilj projekta je vzpostaviti enotno organiziran in brežhibno delujoč državni spletni servis, ki bo uporabnikom omogočal, da preko enega spletnega mesta dostopajo do celostnih, posodobljenih in verodostojnih predstavitvenih informacij o državi, postopkih v zvezi z državo ter do e-storitev državne uprave. Projekt se je začel 31.3.2016 in se bo predvidoma končal konec leta 2019. Gre za projekt povezan z informacijskimi tehnologijami, v projektu sodeluje okoli 600 ljudi, ki delujejo na različnih mestih javne uprave. Intervjuvanka projekt vodi skupaj z ozkim projektnim timom, ki je sestavljen iz petih članov. V nadaljevanju se bomo na opisanega intervjuvanca sklicevali z intervjuvanec 1.

Drugi intervju smo izpeljali na Inštitutu za projektni management in informacijsko tehnologijo (IPMIT), in sicer s strokovnjakom na področju projektnega managementa. Intervjuvanec je pred 21. leti ustanovil podjetje IPMIT, kjer izvajajo svetovanje in inženiring tako na poslovnem kot na informacijskem področju. Podjetje je vodilo že več kot štiristo projektov, ukvarjajo se s pripravo strategij, konceptov, projektnih metodologij in tehnologij, v zadnjem času pa se veliko posvečajo neposrednemu vodenju projektov, predvsem se ukvarjajo z velikimi projekti, povezanimi z informacijskimi tehnologijami in infrastrukturo. Zadnji uspešno zaključen projekt podjetja je uvedba elektronskega cestninjenja v prostem prometnem toku za tovorna vozila, pravkar se ukvarjajo z informatizacijo Univerze v Ljubljani. Večina kadrov deluje na tehničnih, pravnih in ekonomskih področjih. Naš sogovornik je prav tako dve leti predaval o projektnem managementu na Ekonomski fakulteti. V nadaljevanju se bomo na opisanega intervjuvanca sklicevali z intervjuvanec 2.

Tretji intervju smo prav tako izvedli na Ministrstvu za javno upravo, tokrat s koordinatorico različnih projektov, ki se odvijajo v državni upravi. Intervjuvanka je od leta 2004 najprej delovala na področju investicij, gradbeništva in zakonodaje, s projektnim managementom pa se je bolj intenzivno začela ukvarjati leta 2014. Takrat je opravila tudi izpit in pridobila certifikat Mednarodnega združenja za projektni management. Intervjuvanka vodi in koordinira vse projekte na ministrstvu za javno upravo. Njen zadnji izveden projekt je bil Centralizacija ravnanja z nepremičnim premoženjem. Pri projektu je sodelovalo 147 udeležencev, vključno s kadrovske in finančne službe različnih ministrstev in različnimi pogodbenimi partnerji. V nadaljevanju se bomo na opisanega intervjuvanca sklicevali z intervjuvanec 3.

Četrty intervju smo izvedli na Kemijskem inštitutu. Gre za mednarodno priznana raziskovalno organizacijo na področju kemije in sorodnih znanstvenih disciplin. Kemijski inštitut ima 331 zaposlenih, od tega ima kar 149 zaposlenih doktorski naziv. Intervjuvali smo vodjo projektne pisarne, ki raznim raziskovalcem nudi pomoč in podporo ter jim omogoča vključevanje in sodelovanje z raznimi mednarodnimi interesnimi mrežami in industrijskimi partnerji. S pomočjo raznih projektnih elaboratov raziskovalcem omogočijo financiranje in dostop do različnih virov. Projektne pisarna na letni ravni izdela približno sto vlog, s katerimi se poteguje za mednarodna sredstva. Intervjuvanka se s projektnim delom

ukvarja že deset let, sodelovala pa je tudi v mednarodni komisiji za vrednotenje raziskovalnih projektov. V nadaljevanju se bomo na opisanega intervjuvanca sklicevali z intervjuvanec 4.

Peti intervju smo izvedli z direktorjem Direktorata za javno naročanje. Intervjuvanec je vodja projekta Poenostavitev sistema javnih naročil in vzpostavitev centralnega sistema javnega naročanja, ki se izvaja v sodelovanju z Ministrstvom za zdravstvo. Vizija projekta je vzpostavitev sistema centralnega naročanja na področju zdravstva ter uspešna izvedba prvega cikla naročil. Glavni cilji projekta so pridobitev nabora predmetov naročil, izbor in podpis krovnih pogodb med dobavitelji, Ministrstvom za zdravstvo in Ministrstvom za javno upravo ter podpis neposrednih pogodb med posameznimi bolnišnicami in dobavitelji. V nadaljevanju se bomo na opisanega intervjuvanca sklicevali z intervjuvanec 5.

6.5 Predstavitev rezultatov raziskovanja

Vsi intervjuvanci so poznali pojem ustvarjalnost in ga ustrezno definirali. Ustvarjalnost so opisali kot ustvarjanje novih idej, vsak pa je k definiciji dodal še nekaj lastne interpretacije. Intervjuvanec 1 je poudaril povezavo motivacije in ustvarjalnosti, intervjuvanec 2 preseganje ustaljenega, intervjuvanec 4 izražanje ustvarjalnosti, intervjuvanec 5 pa iskanje drugačnih poti za doseganje cilja. Večina intervjuvancev je menilo, da je ustvarjalnost pri njihovem delu zelo pomembna. Intervjuvanec 2 je predstavil nekoliko drugačno mnenje, in sicer pravi:

"V praksi poznamo dve vrsti projektov. Prvi imajo znan cilj, torej točno vemo, kaj želimo s projektom doseči. Pri takšnih projektih je v praksi malo prostora za ustvarjalnost. Na drugi strani pa imamo tudi projekte, ki so bolj raziskovalne oziroma znanstvene narave, kjer na začetku ne moremo točno definirati končnega rezultata, tukaj je ustvarjalnost ključnega pomena". (Intervjuvanec 2, direktor Inštituta za projektni management in informacijsko tehnologijo)

Intervjuvanci so izpostavili različne aktivnosti, pri katerih je ustvarjalnost še posebej pomembna, veliko aktivnosti se je tudi ponovilo v različnih intervjujih. Povzemamo aktivnosti, pri katerih je ustvarjalnost po mnenju intervjuvancev še posebej pomembna: določitev rezultata in ciljev, umestitev rezultata v organizacijo, iskanje različnih načinov izvedbe, optimizacija procesov in iskanje izboljšav, identifikacija problema, reševanje problemov, komunikacija in predstavljanje informacij. Dokaj enotni so bili tudi pri opisu načina reševanja problema, pri katerem je potrebno biti ustvarjalen. Večino intervjuvancev je poudarilo pomen zbiranja in analize s problemom povezanih podatkov ter posveta s sodelavci ali zunanji strokovnjaki. Trije intervjuvanci so omenili uporabnost tehnik za spodbujanje ustvarjalnosti, na sestankih uporabljajo predvsem tehniko viharjenja možganov in raznih izpeljank viharjenja možganov. Intervjuvanec 3 je podrobno predstavil tehniko spodbujanja ustvarjalnosti, ki jo uporabljajo v organizaciji:

"Primer tehnike, ki spodbuja ustvarjalno mišljenje, je metoda šestih klobukov. Ko smo na sestanku, si vsi nadenemo nek klobuk. Ko imamo prvi klobuk, govorimo samo o negativnem vidiku projekta, torej samo kaj je s projektom narobe. Ko imamo drug klobuk, govorimo samo čustveno, impulzivno. Tretji klobuk pomeni, da zelo kontrolirano in nadzorovano vodimo razpravo, s pomočjo vnaprej pripravljenih vprašanj". (Intervjuvanec 3, vodja projekta)

Trije intervjuvanci so poudarili, da je ustvarjalnost nujna pri njihovih sodelavcih, ki delujejo na področju informacijskih tehnologij. Ostale aktivnosti, ki so jih intervjuvanci omenili, so: reševanje raznih problemov, aktivnosti faze snovanja, razvijanje vsebinskih področij, aktivnosti, povezane s sodelovanjem in komunikacijo, ter področja, na katerih je pomembno povezovanje raznih znanj. Dejavniki, ki na ustvarjalnost intervjuvancev vplivajo pozitivno oziroma negativno, so prikazani v Tabeli 10. Podobni dejavniki po mnenju intervjuvancev pozitivno vplivajo tudi na njihove sodelavce, zraven vseh naštetih v Tabeli 9 so opisali še vpliv notranje motivacije, avtonomnega delovanja, dodelitev odgovornosti, neformalnih druženj, dodatnih izobraževanj in sistemov nagrajevanja.

Tabela 10: Prikaz dejavnikov, ki vplivajo na ustvarjalnost intervjuvancev

Pozitiven vpliv na ustvarjalnost	Negativen vpliv na ustvarjalnost
Izzivi	Nizka motivacija sodelavcev
Zbiranje informacij in praktične izkušnje	Rutinsko delo
Pozitivna klima in dobri odnosi	Nezainteresiranost nadrejenih
Dovolj časa	Premalo časa
Sodelovanje z zunanjimi strokovnjaki	Neodločnost vodstva
Aktivno poslušanje	Spremembe strategij in vodstva

Vir: Lastno delo.

Vseh pet intervjuvancev je poudarilo, kako pomembno vpliva motivacija na njihovo ustvarjalnost. Prav tako je vseh pet intervjuvancev menilo, da jih najbolj motivira izziv. Intervjuvanci so bili tudi enotnega mnenja glede dejavnikov, ki negativno vplivajo na ustvarjalnost. Večina je izpostavila rutinsko delo, opisali pa so tudi nizko motivacijo za delo, ki lahko prihaja iz posameznikovih osebnih lastnosti ali iz značilnosti organizacije (opisali so na primer sistem dela v javni upravi). Intervjuvanec 1 opisuje vpliv izziva:

"Ko imam pred seboj izziv, sem polna idej. Takoj, ko se pojavi neka večja težava, sem zelo motivirana, da jo probam čim bolj učinkovito in hitro rešiti". (Intervjuvanec 1, vodja projekta)

Najobsežnejši del intervjuja se je nanašal na ustvarjalnost v posameznih fazah projektnega managementa. Najprej smo teoretično opisali posamezne faze in intervjuvance vprašali, v katerih od opisanih faz sodelujejo. V Tabeli 11 so s sivo obarvane faze projektnega managementa, v katere faze so intervjuvanci vključeni.

Tabela 11: Vključenost intervjuvancev v faze projektnega managementa

Faze projektnega managementa				
Intervju 1	Snovanje	Priprava	Izvedba	Zaključevanje
Intervju 2	Snovanje	Priprava	Izvedba	Zaključevanje
Intervju 3	Snovanje	Priprava	Izvedba	Zaključevanje
Intervju 4	Snovanje	Priprava	Izvedba	Zaključevanje
Intervju 5	Snovanje	Priprava	Izvedba	Zaključevanje

Vir: Lastno delo.

Vseh pet intervjuvancev ima največ ustvarjalnih idej v fazi snovanja projekta. Ustvarjalnost je po mnenju intervjuvancev zelo pomembna pri identifikaciji problema v kompleksnem sistemu organizacije. Ko se problem zazna in analizira, je potrebno poiskati možne rešitve in tukaj je ustvarjalnost po mnenju intervjuvancev ključna. Pomembna je tudi pri poravnavi vizije organizacije in cilja projekta, intervjuvanci pa so poudarili še pomen ustvarjalnosti pri iskanju kompromisa. Intervjuvanec 5 je podal primer iskanja alternativne rešitve problema:

"Pred dobrim letom smo na primer spreminjali zakonodajo, velik del politike pa je želel uvesti rešitev, ki bi pretirano zaostрила pogoje dela. Najprej smo zbrali in analizirali s problemom povezane podatke in ugotovili, da bi z uvedbo rešitve povečali stroške in potrebovali vsaj 120 dodatnih zaposlenih na različnih področjih javnega sektorja. S pomočjo predstavitve rezultatov raziskave smo najprej deležnike prepričali, da rešitev ni ustrezna. Nato smo na ustvarjalen način raziskali alternative in našli idejo, ki smo jo nato razvili v ustrezen kompromis." (Intervjuvanec 5, generalni direktor Direktorata za javno naročanje)

Vsi intervjuvanci so enotno odgovorili, da imajo manj idej, bolj kot se bližamo koncu projekta. Precej enotni so bili intervjuvanci tudi glede priprave načrtov za uresničevanje ustvarjalnih idej, ki so nujni v prvih dveh fazah. Izjema je intervjuvanec 5, ki je opisal, da v fazi snovanja ne izdelujejo načrtov, ampak se o idejah pogovarjajo in pripravijo nabor možnih idej. Izbrano idejo pa nato analizirajo in načrtujejo v fazi priprave. Intervjuvanci so bili podobno enotni tudi glede predstavljanja in zagovarjanja idej, ki poteka v vseh fazah. Tukaj je treba poudariti, da je po mnenju intervjuvancev ustvarjalnih idej vedno manj, bolj ko se bližamo koncu projekta in posledično je manj tudi predstavitev idej. Izjema so raziskovalni projekti:

"Mi idej ne predstavljamo. Pomagamo jih razviti in pripraviti razne načrte, zagovarjajo pa jih raziskovalci sami pred znanstvenim svetom. Torej mora ideja biti najprej razvita, šele potem jo lahko raziskovalci predstavijo." (Intervjuvanka 4, vodja projektne pisarne na Kemijskem inštitutu)

Intervjuvance smo vprašali tudi, kako pogosto podajajo predloge za izboljšavo delovnih procesov v posamezni fazi projektnega managementa. Tukaj so intervjuvanci imeli dokaj različna mnenja. Intervjuvanec 1 podaja predloge izboljšav v vseh štirih fazah, torej tako v fazi snovanja, priprave, izvedbe kot tudi v fazi zaključevanja. Intervjuvanec 2 in 3 sta izpostavila fazo snovanja, priprave in izvedbe. Intervjuvanec 5 je poudaril, da so predlogi za izboljšavo delovnih procesov podani izključno v fazi izvajanja, podajo jih izvajalci sproti, med izvajanjem aktivnosti. Intervjuvanec 4 pa je odgovoril ravno obratno, predlogi so podani izključno pred začetkom izvajanja, torej v fazi snovanja in priprave. Ko pa se projekt začne izvajati pa je že prepozno za popravke. Prav tako so bili odgovori različni glede potrebe po ustvarjalnosti pri reševanju problemov, ki se pojavljajo v posameznih fazah. Sicer so vsi intervjuvanci odgovorili, da je ustvarjalnost nujna za reševanje problemov v fazi snovanja, vsak pa je nato opisal še različno dodatno fazo. Prvi intervjuvanec fazo priprave, drugi je poudaril, da se potreba manjša, bolj ko se bližamo koncu projekta, tretji je dodal probleme, ki se pojavijo v fazi izvajanja, četrti pa probleme v fazi priprave. Peti intervjuvanec pa je poudaril pomembnost ustvarjalnosti v fazi zaključevanja:

"V fazi zaključevanja za pisanje zaključnih poročil sicer ne rabimo veliko ustvarjalnosti, je pa zelo pomembna pri iskanju nekih izboljšav in nadgradenj rezultata ter možnosti za bodoče projekte". (Intervjuvanec 5, generalni direktor Direktorata za javno naročanje)

Na drugi strani pa so intervjuvanci bili dokaj enotni glede iskanja novih tehnologij, tehnik in postopkov v posameznih fazah projektnega managementa. Večina intervjuvancev nove pristope išče v fazi snovanja, novi pristopi pa se iščejo vedno manj pogosto, bolj ko se bližamo koncu projekta. Izjema je intervjuvanec 4, ki opisuje iskanje novih tehnologij izključno med fazo izvedbe:

"Novih tehnik in metod ne iščemo v fazah snovanja in priprave, ampak jih iščejo raziskovalci med izvedbo. Govorimo na primer o novi elektro kemijski metodi, novi metodi mikroskopiranja in podobnih postopkih. S tem se ukvarjajo raziskovalci med realizacijo ideje". (Intervjuvanka 4, vodja projektne pisarne na Kemijskem inštitutu)

Večina intervjuvancev je opisala postopek iskanja izboljšav rezultata projekta, ki poteka skozi celoten projekt in je vključen v vse faze. Rezultat izboljšujejo sproti, ko se posamezna aktivnost zaključi. Intervjuvanec 3 opisuje sprotno izboljševanje rezultata:

"Dober primer je povezovanje različnih projektov. Ko smo razvijali spletna mesta različnih ministrstev, smo na primer razvijali portal za uslužbence javne uprave in posebej portal za

podjetnike. Vsebinsko se portala sicer močno razlikujeta, so pa sorodne tehnološke rešitve. Zato smo povezali razvijalce, ki so s sodelovanjem dosegli boljše rezultate, kot bi jih lahko dosegli ločeno". (Intervjuvanec 3, vodja projekta)

Tabela 12: Dejavniki, ki vplivajo na ustvarjalnost v posameznih fazah projektnega managementa

Faza	Pozitiven vpliv na ustvarjalnost	Negativen vpliv na ustvarjalnost
Snovanje	Izbira sodelavcev, sodelovanje s strokovnjaki, spodbujanje kritičnega mišljenja, dovolj časa	Nezainteresiranost nadrejenih
Priprava	Izkušnje, dobra informiranost, aktivno poslušanje, sodelovanje z zunanjimi svetovalci	Rutinsko delo, spremembe strategij in željenih rezultatov
Izvedba	Transparentno vodenje, izziv, dovolj časa, osebne lastnosti sodelavcev, pozitivna klima	Neodločnost vodstva
Zaključevanje	Optimizem, vztrajnost	Naveličanost, pomanjkanje perspektivnosti

Vir: Lastno delo.

Prav tako so bili odgovori enotni, ko smo jih vprašali, koliko tveganja je prisotnega v posamezni fazi projektnega managementa. Prvi štirje intervjuvanci so se strinjali, da je največ tveganja v fazi snovanja. Tveganje je povezano z uspešnostjo zasnovane ideje. Intervjuvanci so poudarili, da v tej fazi še ne vedo, ali bo ideja dejansko izvedljiva, če bodo doseženi željeni rezultati in kako bo ideja sprejeta v organizaciji. Od snovanja je po njihovem mnenju odvisen celoten potek projekta, zato so v tej fazi prisotna tako finančna kot tudi časovna tveganja. Tveganje se po mnenju intervjuvancev proti koncu projekta manjša. Izjema je intervjuvanec 5, ki največ tvega med fazo izvedbe. Poudarja, da je tveganje veliko na začetku te faze, saj izvajanje še ni ustaljeno. Intervjuvance smo vprašali tudi po dejavnikih, ki izrazito spodbujajo oziroma zavirajo njihovo ustvarjalnost v posamezni fazi. Dejavniki so prikazani v Tabeli 12. Odgovori so se skozi različne intervjuje ponavljali, intervjuvanci so bili tukaj precej enotni.

Na koncu intervjuja so intervjuvanci podali še splošno oceno vpliva ustvarjalnosti na uspešnost posamezne faze projektnega managementa. Tukaj so vsi intervjuvanci jasno izpostavili, da je največji vpliv v fazi snovanja. V vseh petih intervjujih so intervjuvanci odgovorili, da je od ustvarjalnosti snovalcev odvisno, kako dobra bo ideja projekta in posledično, kako dobro bo izpeljan projekt. Po mnenju intervjuvancev ne moremo s projektom uspeti, če v fazi snovanja nismo dovolj ustvarjalni, tudi če poskusimo nadoknaditi v ostalih fazah. Precej enotni so bili tudi glede pomembnosti ustvarjalnosti v fazah priprave,

izvedbe in zaključevanja. Bolj ko se bližamo koncu projekta, manj pomembno vlogo ima ustvarjalnost, glede na mnenje intervjuvancev pa obstajajo tudi izjeme. Intervjuvanci 1, 3 in 5 so namreč izpostavili velik vpliv na začetku faze izvajanja in na koncu faze zaključevanja. Pri izvajanju se pojavijo razni problemi, ki jih v fazi priprave nismo predvideli. Tudi če podrobno analiziramo tveganja, vsega po mnenju intervjuvancev ni mogoče planirati. Zato tukaj nastopi ustvarjalnost, s pomočjo katere po mnenju intervjuvancev lažje rešimo probleme v tej fazi. V fazi zaključevanja je pri večini aktivnosti vpliv majhen, kot smo že omenili, pa so intervjuvanci izpostavili, da je izjema iskanje nadgradenj, izboljšav ter alternativnih možnosti uporabe rezultata projekta ter sposobnost, da prepoznamo potencialne možnosti za dodatne projekte.

7 DISKUSIJA

V naslednjem poglavju bomo predstavljene rezultate najprej interpretirali ter odgovorili na zastavljena raziskovalna vprašanja. Glede na rezultate interpretacije bomo pripravili različne teoretične prispevke k literaturi o projektne managementu in ustvarjalnosti v projektne managementu, pripravili pa bomo tudi praktična priporočila za organizacije, ki delujejo na tem področju. Na koncu poglavja bomo povzeli še omejitve naše raziskave ter podali nekaj predlogov za nadaljnja raziskovanja.

7.1 Interpretacija podatkov

V raziskovalnem delu naloge nas je zanimalo, kako projektne managerji vrednotijo doprinos ustvarjalnosti k uspešnosti posamezne faze projektne managementa, kateri dejavniki vplivajo na ustvarjalnost projektne managerjev ter projektne tima in v katerih fazah lahko projektne managerji vplivajo na ustvarjalnost projektne tima ter na kakšen način. Kljub temu, da intervjuvanci delujejo na precej različnih področjih in položajih, so rezultati empiričnega dela dokaj konsistentni in skladni. Projektne managerji poznajo pojem ustvarjalnost in ga močno povezujejo s svojim delom. Projektne managerji jasno poudarijo pomembnost vloge ustvarjalnosti, ki je pri nekaterih nalogah in aktivnostih celo ključna. Že takoj na začetku intervjujev opazimo, da projektne managerji največ ustvarjalnosti potrebujejo, kadar se ukvarjajo z aktivnostmi v fazi snovanja. Snovalci morajo biti ustvarjalni, da prepoznajo problem organizacije ter da najdejo neko idejo, s pomočjo katere bodo ta problem rešili. Izjemno pomembno je tudi, da to idejo na ustvarjalen način razvijejo in določijo lastnosti rezultata projekta. Ustvarjalnost je pomembna tudi pri iskanju načina uresničitve ideje v okviru omejenega proračuna, kadrovskih virov in v določenem roku. Vpliv ustvarjalnosti pa se nato bistveno zmanjša v fazi priprave, kjer gre predvsem za natančno delo. Vseeno pa je glede na mnenje različnih projektne managerjev v tej fazi ustvarjalnost pomembna, predvsem pri vizualizaciji različnih aktivnosti in pri izdelavi grobih načrtov poteka izvedbe. V fazi izvedbe projekta je vpliv ustvarjalnosti na začetku visok, nato pa je vedno manjši, bolj ko se bližamo koncu projekta. Intervjuvani projektne managerji se strinjajo, da na začetku izvedba še ne poteka gladko in da se tukaj lahko pojavi

potreba po ustvarjalnih rešitvah. Kasneje, ko se izvajanje ustali, je vpliv ustvarjalnosti na uspešnost faze manjši. Izjema so nepredvidljivi dogodki med fazo izvedbe, ki zahtevajo ustvarjalno reševanje problemov. Z raziskavo smo potrdili, da je vpliv ustvarjalnosti na uspešnost faze zaključevanja projekta majhen, izjema pa je iskanje alternativnih projektov ter izboljšav rezultata ob koncu projekta.

Zanimalo nas je tudi, kaj najbolj vpliva na ustvarjalnost projektnih managerjev. Na ustvarjalnost pozitivno vplivajo izzivi, ki projektne managerje dodatno motivirajo, posledično pa so bolj ustvarjalni pri svojem delu. Najbolj negativno pa na ustvarjalnost vpliva rutinsko delo in pomanjkanje časa. Raziskali smo tudi, kako lahko projektni managerji vplivajo na ustvarjalnost projektnih udeležencev. Ugotovili smo, da lahko z obvladovanjem različnih dejavnikov (npr. klima v podjetju, organizacija izobraževanj, ustrezno komunikacijo, ustvarjanje socialne povezanosti, oblikovanje tima, dodeljevanje avtonomije, konstruktivno spodbujanje konfliktov...), z različnimi tehnikami za spodbujanje ustvarjalnosti (npr. Thinkx, Gordonova tehnika, Razprava 66, Delfska metoda, Sinektika...) in z izborom ter umestitvijo oseb z ustvarjalnimi lastnosti na določena delovna mesta povečajo ustvarjalnost projektnih udeležencev. Intervjuvanci so tukaj poudarili tudi pomembno vlogo dobrih odnosov med sodelavci, pomen transparentnosti vodje, praktičnih izkušenj, informiranosti in sposobnosti motiviranja ekipe. Na tej točki smo opazili, da so projektni managerji jasno poudarili, kako pomembna je ustvarjalnost ter na katerih delovnih mestih je še posebej pomembna, manj izčrpni pa so bili odgovori v povezavi s spodbujanjem ustvarjalnosti sodelavcev. Zanimivi so bili tudi rezultati glede pogostosti ustvarjalnih rešitev, ki jih je vedno manj, bolj ko se bližamo koncu projekta. Podobno je tudi z iskanjem novih tehnik in tehnologij, največ inovacij je na začetku projekta, nato pa vedno manj, bolj ko se bližamo koncu projekta. Projektni managerji prav tako največ tvegajo na začetku, nato pa se pogostost tveganih dejanj zmanjšuje. Tukaj se ponovi vzorec, ki ga prikazuje Slika 8 in ker so tveganje, pogostost inovacij ter uvedba novih tehnik in tehnologij povezani z ustvarjalnostjo, lahko še dodatno podkrepimo prikazan vpliv ustvarjalnosti na faze projektnega managementa. Na drugi strani pa izboljšave delovnih procesov in rezultata projekta poteka skozi celoten projekt, še posebej so izboljšave pogoste med izvajanjem, nekoliko manj pa v fazi zaključevanja.

Če povzamemo, smo s pomočjo izvedene raziskave potrdili vpliv ustvarjalnosti na uspešnost projektnega managementa. Ugotovili smo, da je vpliv največji na začetku projekta, v fazi snovanja, velik vpliv je tudi na začetku faze izvedbe ter na samem koncu projekta v fazi zaključevanja. Razen naštetih izjem, pa vpliv ustvarjalnosti pada, bolj ko se približujemo koncu projekta. Ugotovili smo tudi, da projektni managerji pripisujejo velik vpliv ustvarjalnosti na aktivnosti faze snovanja in izvedbe ter tudi na nekatere aktivnosti faze priprave in zaključevanja. Projektni managerji opisujejo pomembno vlogo ustvarjalnosti tako pri svojem delu, kot pri delu svojih sodelavcev. Projektni managerji so v raziskavi opisali tudi številne dejavnike, ki na ustvarjalnost projektnih udeležencev vplivajo pozitivno oziroma negativno, nekoliko manj pa so bili izčrpni pri opisu metod za obvladovanje teh

dejavnikov. Projektni managerji so najbolj poudarili pomembnost poznavanja tematike ter zbiranja in analiziranja s problemom povezanih informacij, ki so predpogoj za ustvarjalno delovanje. V raziskavi smo torej ugotovili, da lahko v projektnem managementu začnemo ustvarjalno delovati šele, ko neko tematiko dovolj dobro poznamo in jo dobro raziščemo. Projektni managerji so poudarili tudi pozitiven vpliv notranje motivacije in izziva, na drugi strani pa negativen vpliv rutinskega dela, časovne stiske in nezainteresiranosti vodstva. V raziskavi so projektni managerji pogosto opisovali tudi zelo pomembno vlogo povezovanja sorodnih področij projekta ter sodelovanja, tako znotraj projektnega tima kot z zunanjimi strokovnjaki. Takšno povezovanje in sodelovanje omogoči nek alternativni pogled na tematiko, kar izredno pozitivno vpliva na ustvarjalnost vseh vpletenih.

7.2 Teoretični prispevki

Z magistrsko nalogo smo prispevali tako k literaturi o projektnem managementu kot tudi k literaturi o ustvarjalnosti in njenemu pomenu v projektnem managementu. Osnovna teza magistrske naloge je, da ustvarjalnost vpliva na uspešnost izvedbe posameznih faz projektnega managementa, da je vpliv pri posameznih fazah različno velik in da je na ustvarjalnost projektnih udeležencev mogoče vplivati. Vsi intervjuvanci so prepoznali ustvarjalnost kot izjemno pomemben dejavnik projektnega managementa, jakost vpliva pa je odvisen od vrste projekta in specifičnih lastnosti posameznega projekta. Rezultati so skladni z dosedanjimi raziskavami, ki ravno tako ugotavljajo, da je ustvarjalnost najbolj pomembna v fazi snovanja (Ekvall, 1993; Grupta & Singhal, 2017; Brocke, 2010; Saladis, 2009; Oech, 1998; Warner, 2012; Pilly 2011). V tej fazi smo tako v teoretičnem kot tudi v empiričnem delu največji vpliv pripisali identifikaciji problema in iskanju idej za rešitev le tega. Tako v teoretičnem kot tudi v empiričnem delu se pojavijo tudi druge aktivnosti faze snovanja, kjer je vpliv ustvarjalnosti velik: določanje specifikacij produkta, predstavitev idej vodstvu, izbor projektnega tima. Tudi pri različnih dejavnikih, ki spodbujajo oziroma zavirajo ustvarjalnost, v tej fazi teorija sovpada s prakso. Ustvarjalnost v fazi snovanja spodbuja vizualizacija rezultatov, sprotno beleženje in načrtovanje idej, aktivno poslušanje in učinkovita komunikacija. Še posebej pa bi tukaj poudarili zbiranje informacij, ki so povezane s projektom in povezovanje različnih oddelkov in znanj. Vsi intervjuvanci so poudarili, da brez dobrega poznavanja tako tematike projekta kot tudi sorodnih področij ne moremo biti dovolj ustvarjalni, s čimer se strinja tudi stroka (Grupta & Singhal, 2017; Brocke, 2010; Saladis, 2009).

Večina intervjuvancev je poudarila, da se vpliv ustvarjalnosti v fazi priprave zmanjša. Izjema so raziskovalni projekti, kjer je vpliv nekoliko večji kot v tradicionalnih projektih, ampak vseeno manjši kot v fazi snovanja. Aktivnosti, ki so jih izpostavili intervjuvanci v empiričnem delu sovpadajo s teoretičnim delom, projektni managerji morajo biti ustvarjalni predvsem pri iskanju optimalnega načina izvajanja in pri identifikaciji tveganj. Pri metodah spodbujanja ustvarjalnosti lahko spet teoretična spoznanja podkrepimo z rezultati intervjujev. Pomembno je preudarno dodeljevanje nalog (da vodja prepozna ustvarjalno

nalogo in jo dodeli osebi z ustvarjalnimi lastnostmi), pomembna metoda je tudi dodeljevanje svobode in avtonomije, ustvarjanje pozitivnega delavnega okolja, povezovanje različnih strokovnih znanj, organiziranje delavnic in izobraževanj, dobro komuniciranje in deljenje informacij. Največ intervjuvancev je na tej točki poudarilo pomen časa, predvsem so opozarjali na negativen vpliv časovnega pritiska na ustvarjalnost. V teoretičnem delu smo opisali, da je v fazi zaključevanja ustvarjalnost manj pomembna (Brocke, 2010), kar lahko glede na rezultate empiričnega dela vsekakor potrdimo. Izjema pa je, glede na mnenje intervjuvancev, iskanje alternativnih možnosti uporabe, nadgradenj in identifikacija dobrih praks. Če torej povzamemo, lahko trdimo, da empiričen in teoretičen del naloge dobro sovpadata. Večina teoretičnih spoznanj, ki smo jih preverili s pomočjo empiričnega dela, smo lahko potrdili in jih dopolnili s praktičnimi izkušnjami projektnih managerjev.

7.3 Praktična priporočila

Z magistrskim delom smo pripomogli k boljšemu razumevanju tematike in ocenili vpliv ustvarjalnosti na posamezne faze projektnega managementa. Ocenjujemo, da je za organizacije, ki se ukvarjajo s projektnim managementom, pomembno, da v določenih fazah projekta spodbujajo ustvarjalnost svojih zaposlenih. Prav tako ocenjujemo, da je pomembna tudi vloga projektnega managerja, ki lahko glede na posamezno fazo oceni pomembnost vpliva ustvarjalnosti, poišče različne načine spodbujanja ustvarjalnosti, jih umesti v projekt ter poveča ustvarjalnost projektnih udeležencev in posledično kvaliteto rezultata projekta. Izpostavili bi tri točke v projektu, kjer je ustvarjalnost še posebej pomembna. Najpomembnejšo vlogo ima ustvarjalnost na samem začetku projekta, tukaj organizacijam svetujemo, da posvetijo največ pozornosti k spodbujanju ustvarjalnosti. Snovalci projekta morajo imeti za razvoj ustvarjalne ideje dovolj časa, koristna je tudi uporaba raznih tehnik za spodbujanje ustvarjalnosti. V tej fazi morajo organizacije pokazati določen interes do novih idej snovalcev. Po našem mnenju je izrednega pomena, da je vodstvo pripravljeno poslušati in se pogovarjati tudi o idejah, tudi če se jim na prvi pogled ne zdijo preveč perspektivne. Gre za vzpostavitev dialoga, ki pozitivno vpliva na motivacijo snovalcev. Pomembno je, da snovalci na identificiran problem organizacije gledajo kot na izziv, saj so tako bolj motivirani za iskanje rešitev. Tukaj lahko podjetja organizirajo razna usposabljanja in izobraževanja, pomemben pa je tudi način komunikacije in predstavitve problema.

Druga pomembna točka v projektu je na začetku izvajanja. Ker izvajanje na začetku še ne poteka utečeno, se tukaj pojavijo razni zapleti, za reševanje katerih pa je potrebna ustvarjalnost. Organizacije morajo prepoznati aktivnosti faze izvajanja, ki zahtevajo ustvarjalnost in izbrati posameznike z ustvarjalnimi lastnostmi. Še posebej pomembna so delovna mesta povezana z informacijskimi tehnologijami in raziskovalnimi področji. V fazi izvedbe lahko organizacije povečajo ustvarjalnost izvajalcev z dodeljevanjem avtonomije in možnosti svobodne izbire metode dela. Na tej točki je pomembno tudi sproščeno delovno okolje in vzdušje v projektnem timu. Zelo pomembno vlogo po ima v tej fazi tudi vodja, ki lahko s svojo transparentnostjo in motiviranjem bistveno pripomore k ustvarjalnosti izvedbe.

Prav tako organizacijam, ki se ukvarjajo s projektnim managementom, svetujemo, da spodbujajo ideje na koncu projekta. Z vključevanjem zunanjih sodelavcev in angažiranjem projektnega tima je mogoče najti alternativne načine uporabe rezultata. Prav tako je ustvarjalnost pomembna pri analizi dobrih praks in morebitnih napak, ki so se zgodile tekom projekta, saj lahko tako izboljšamo nadaljnje projekte. V magistrski nalogi smo ugotovili, da se projektni managerji zavedajo, da je ustvarjalnost pomemben dejavnik uspešnosti posamezne faze projektnega managementa in da lahko na ustvarjalnost vplivajo različni dejavniki. Projektni managerji poznajo tudi nekatere teoretične metode in pristope, s pomočjo katerih je mogoče spodbujati ustvarjalnost zaposlenih, vseeno pa je tukaj še veliko prostora za izboljšanje. Organizacijam svetujemo, da na tem področju izobrazijo projektne managerje, saj bodo lahko s spodbujanjem ustvarjalnosti in izločevanjem dejavnikov, ki zavirajo ustvarjalnost, izboljšali potek projekta, posledično pa bodo boljši tudi rezultati projekta.

7.4 Omejitve in predlogi za nadaljnja raziskovanja

V magistrski nalogi smo vpliv ustvarjalnosti na posamezne faze projektnega managementa preučevali s pomočjo kvalitativne raziskave. Izbrali smo majhen vzorec, zato bi bilo zanimivo podobno raziskavo izpeljati na razširjenem vzorcu. V raziskavi smo ugotovili, da ustvarjalnost vpliva na uspešnost posamezne faze projektnega managementa in da je vpliv različno velik, hkrati pa smo ugotovili, da se vpliv razlikuje glede na različne vrste projektov. Ker nas je zanimal vpliv na posamezne faze projektnega managementa s splošnega vidika, smo v raziskavo zajeli čim bolj raznolike organizacije, posledično pa smo rezultate posplošili. Z nadaljnjim raziskovanjem bi se lahko usmerili v posamezne vrste projektov in raziskali, kako se vpliv na uspešnost posamezne faze razlikuje glede na tip projekta. Prav tako bi lahko raziskavo podkrepili s študijo primera. Smiselno bi bilo preučevati vpliv ustvarjalnosti na posamezne faze projektnega managementa z uporabo eksperimentov, pri katerih bi projekte razdelili na prve, pri katerih bi načrtno spodbujali ustvarjalnost projektnih udeležencev v določenih fazah projekta, in v druge, kjer se ne bi posebej ukvarjali z ustvarjalnostjo ali pa bi celo uvedli dejavnike, ki na ustvarjalnost vplivajo negativno. Tako bi lahko opazovali, kakšen vpliv ima spodbujanje ustvarjalnosti na rezultate projekta. Zanimivo bi bilo vključiti tudi kvantitativno raziskavo, kjer bi primerjali na primer finančne rezultate projektov, kjer smo na eni strani spodbujali oziroma na drugi strani zavirali ustvarjalnost projektnih udeležencev. Prav tako bi bilo z nadaljnjim raziskovanjem mogoče posamezne dejavnike, ki vplivajo na ustvarjalnost v posamezni fazi projektnega managementa, podrobneje analizirati in določiti, katere metode so bolj oziroma manj uspešne in uporabne v posamezni fazi projektnega managementa. Metode bi lahko primerjali tako z vidika učinka, kot z vidika vložkov (časa, denarja in drugih virov), prav tako bi lahko enako raziskavo ponovili v različnih fazah projektnega managementa in tako ocenili vpliv metod glede na posamezno fazo projektnega managementa.

SKLEP

Osnovni cilj magistrske naloge je bil preučiti povezavo med ustvarjalnostjo in uspešno izvedbo posamezne faze projektne managementa. Zato smo morali najprej teoretično raziskati pojme projekt, projektni management, faze projektne managementa in ustvarjalnost. S pomočjo sistematičnega pregleda literature smo nato posamezno fazo projektne managementa razčlenili na najbolj značilne aktivnosti ter teoretično ocenili vpliv ustvarjalnosti na posamezne faze. V vsako fazo smo umestili tudi metode, s pomočjo katerih lahko pozitivno oziroma negativno vplivamo na ustvarjalnost projektne managementa. Glede na ugotovitve teoretičnega dela smo izoblikovali raziskovalno metodo, s pomočjo katere smo nato empirično preučevali omenjeno povezavo. V raziskavo smo vključili projektne managerje, ki delujejo v različnih organizacijah, na različnih področjih in zasedajo različne položaje v organizacijah. Zajeli smo projektne managerje, ki se ukvarjajo z vodenjem projektne pisarne, raziskovalnimi projekti, projekti državne uprave in s projekti zasebnih investitorjev. V zadnjem delu naloge smo povezali teoretična in praktična spoznanja. Vpliv ustvarjalnosti je jasno poudarjen tako v različnih raziskavah, člankih in drugih publikacijah, prav tako pa so vpliv nedvomno potrdili različni projektni managerji v empiričnem delu naloge. Prav tako lahko potrdimo, da se vpliv razlikuje glede na različne faze projektne managementa. Spoznanja, ki smo jih pridobili s poglobljenim preučevanjem teoretične literature so skladna z rezultati raziskovalnega dela.

Največji vpliv ima ustvarjalnost na začetku projekta, torej v fazi snovanja. V fazi snovanja so uporabne razne metode in tehnike spodbujanja ustvarjalnosti (podrobneje opisane v 4. poglavju) v praksi pa se uporabljajo predvsem različne izpeljanke metode viharjenja možganov. V tej fazi je zelo pomemben tudi izbor prave ekipe, ki mora zajemati posameznike s širokom naborom znanj. Vpliv ustvarjalnosti je nekoliko manjši v fazi priprave. Tukaj gre predvsem za natančno delo, kjer se izdelajo podrobni načrti izvedbe. V fazi priprave ustvarjalnost vpliva predvsem na zmožnost vizualizacije, s pomočjo katere si lažje predstavljamo, kako bo potekala izvedba, posledično pa lažje pripravimo razne načrte. Ugotovili smo, da je vpliv ustvarjalnosti večji na začetku faze izvajanja, nato pa se vpliv manjša, ko faza izvajanja postane bolj utečena. Večina intervjuvancev je izpostavila, da je ustvarjalnost zelo pomembna pri reševanju nepričakovanih zapletov in težav, ki se pojavijo tekom izvedbe. V fazi izvedbe lahko projektni managerji spodbujajo ustvarjalnost s pomočjo motiviranja posameznikov, z ustvarjanjem dobrega delovnega okolja in delegiranje svobode ter odgovornosti. Projektni udeleženci morajo imeti na voljo tudi dovolj časa za ustvarjalno delovanje. Brez izpolnitve teh pogojev se lahko pojavijo dejavniki, ki na ustvarjalnost posameznikov vplivajo negativno. V magistrskem delu smo ugotovili, da je zbiranje in analiziranje informacij močno povezano z ustvarjalnostjo projektne managementa, pomembno pa je tudi sodelovanje znotraj projektne managementa. V fazi zaključevanja je vpliv ustvarjalnosti majhen, izjema je iskanje alternativnih načinov uporabe rezultata projekta, podajanje predlogov izboljšav in identifikacija dobrih praks ter storjenih napak, s pomočjo katerih lahko pozitivno vplivamo na nadaljnje projekte. V fazi zaključevanja lahko na

ustvarjalnost pozitivno vplivamo z vključevanjem tujih strokovnjakov in zunanjih sodelavcev, ki lahko na rezultat projekta pogledajo z drugega zornega kota.

LITERATURA IN VIRI

1. Abdallah, M. & Alshahri, A. (2019). Optimizing planning of build–operate–transfer projects to maximize investor profit. *Canadian Journal of Civil Engineering*, 46(1).
2. Aleksić, D. (2011). *Dejavniki spodbujanja zanosna in optimalnega izkustva v ustvarjalnosti pri delu* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. AlRubaie, Q. H. S., Nifa, F. A. A. & Musa, S. (2018). Project Scope Management Through Multiple Perspectives: A Critical Review of Concepts. *AIP Conference Proceedings*, 16(1).
4. Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of personality and psychology*, 45(2), 357–376.
5. Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 40–57.
6. Andersen, E. S., Grude, K.V. & Haug, T. (2004). *Goal directed project management; effective techniques and strategies (3rd ed.)*. London: Konan Page.
7. Andrade, P., Martens, A. & Vanhoucke, M. (2019). Using real project schedule data to compare earned schedule and earned duration management project time forecasting capabilities. *Automation in Construction*, 99(1).
8. Anholon, R. & Sano, A. (2016). Analysis of critical processes in the implementation of lean manufacturing projects using project management guidelines. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 84(9).
9. Atalah, A. (2014). Comparison of Personality Traits among Estimators, Project Managers, and the Population. *Journal of Management in Engineering*, 30(2).
10. Aziz, E. E. (2015). *Project closing: the small process group with big impact*. Newtown Square: Project Management Institute.
11. Bancescu, M. (2016). Controlling Project Schedule Progress, Using Control Charts. *Cybernetics & Systems*, 47(7).
12. Barron, F. & Harrington, D. M. (1981). Creativity, intelligence and personality. *Annual review of psychology*, 32(1).
13. Berginc, J. & Krč, M. (2001). *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu* (diplomsko delo). Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
14. Bijanska, J. & Wodarski, K. (2014). Risk Management in the Planning of Development Projects in the Industrial Enterprises. *Metalurgija*, 53(2).
15. Boddy, C. (2012). The nominal group technique: an aid to brainstorming ideas in research. *Qualitative market research: An international journal*, 15(1).
16. Brocke, J. & Lippe, S. (2010). Towards Creativity-Aware Project Management – An Initial Study on Creativity in Research Projects. *Australasian Conference on Information Systems*, 21(1).
17. Brown, C. J. (1993). Can Research Be Project Managed?. *South African Journal of Business Management*, 30(3).
18. Chen, M. H., Chang, C., C. & Hung, S. C. (2007). Social capital and creativity in R&D project teams. *R&D Management*, 38(1).

19. Chitongo, A. M. & Pretorius, L. (2018). Client Project Time Schedule Controls - an Empirically-Based System Dynamics Conceptual Model. *South African Journal of Industrial Engineering*, 29(1).
20. Choi, J. N., Anderson, T. A. & Veillette, A. (2009). Contextual inhibitors of employee creativity in organizations: The insulating role of creative ability. *Group & organization management*, 34(3), 331–360.
21. Cleland, I. D. (1999). *Project management – Strategic design and implementation*. New York: McGraw-Hill, str. 56.
22. Costanza, D. P. & Supinski, E. P. (1997). Proces based measures of creative problem solving skills. *Creativity research journal*, 10(1).
23. Creswell, J.W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches (3rd ed.)*. Thousand Oaks: Sage.
24. Davis, G. (1999). *Barriers to creativity and creative attitudes*. *Encyclopedia of creativity*. San Diego: Academic Press.
25. Decker, B. P. & Mumford K. D. (2002). Divergent thinking, intelligence and expertise: A test of alternative models. *Creativity research journal*, 14(2).
26. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Ding, L. Li. K., Zhou, Y. & Love, P. E. D. (2017). An IFC-inspection process model for infrastructure projects: Enabling real-time quality monitoring and control. *Automation in Construction*, 84(1).
28. Dresch, A., Collatto, D. C. & Lacerda, D., P. (2018). Theoretical understanding between competitiveness and productivity: firm level. *Ingeniería y Competitividad*, 20(2), 69–86.
29. Duggan, C. H., & Dijkers, M. (2001). Quality of life after spinal cord injury: A qualitative study. *Rehabilitation Psychology*, 46(1).
30. Ekvall, G. (1993). Creativity in Project Work: a longitudinal study of a product development project. *Creativity and Innovation Management*, 2(1), 17–21.
31. Elrod, J. K., Fortenberry, J. L. & Fortenberry, J. L. Jr. (2018). Catalyzing marketing innovation and competitive advantage in the healthcare industry: the value of thinking like an outsider. *BMC Health Services Research*, 18(1).
32. Erez, M. & Nouri, R. (2010). Creativity: The influence of cultural, social and work context. *Management and organizational review*, 6(3).
33. Ezerarslan, A. S. & Aytekin, K. G. (2018). The Effectiveness of Cost-Oriented Project Management Process in Businesses. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 9(31).
34. Farinha, L., Nunes, S., Ferreira, J. J. & Fernandes, A. (2018). Understanding the foundations of global competitive advantage of nations. *Competitiveness Review*, 28(5), 503–517.
35. Frame, J. D. (2003). *Managing projects in organizations: how to make the best use of time, techniques and people. (3rd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
36. Frankola, T. (2005). *Primjena genetskih algoritama u mrežnom planiranju*. Zagreb: Fakultet elektrotehnike i računarstva.

37. Gabora, L. (2002). Cognitive Mechanisms Underlying the Creative Process. *Proceedings of the Fourth Creativity and Cognition Conference*, 10(11).
38. Gilbert, T.F. (1978). *Human Competence. Engineering Worthy Performance*. New York: McGraw-Hill.
39. Gupta, K. A. & Singhal, A. (2017). Managing human resources for innovation and creativity. *Research Technology Management*, 36(1).
40. Gulec, U., Yilmaz, M., Tasel, F. S. & Sopaoglu, U. (2018). Towards a process management life-cycle model for graduation projects in computer engineering. *Plos ONE*, 13(11).
41. Gupta, K. & Singhal, A. (1993). Managing Human Resources for Innovation and Creativity. *Research Technology Management*, 36(3).
42. Hauc, A. (2002). *Projektni management*. Ljubljana: GV založba, str. 265.
43. Heldman, K. (2009). *PMP Project management professional exam*. Indianapolis: Wiley & Sons, inc.
44. Hugo, F. D., Pretorius, L. & Benade, S. J. (2018). Some Aspects of the Use and Usefulness of Quantitative Risk Analysis Tools in Project Management. *South African Journal of Industrial Engineering*, 29(4).
45. International project management association – IPMA. (2006). *Individual Competence Baseline (ICB)*. Pridobljeno 14. februarja 2019 iz <https://www.ipma.world/individuals/standard/>
46. Jobs, S. (1995). *Steve Jobs: "Creativity is Just Connecting Things"*. Pridobljeno 10. februarja 2019 iz <https://unichack.com/blog/steve-jobs-creativity-is-just-connecting-things>
47. Karpova, E., Marcketti, S. B. & Barker, J. (2011). The efficacy of teaching vreativity: assesment of student creative thinking before and after exercises. *Clothing & textiles research journal*, 33(2), 54–64.
48. Kerzner, H. (1992). *Projektni management*. New York: Van Nostrad Reinhold, str. 805–832.
49. Kliem, R. L. & Ludin, I. S. (1998). *Project management practitioners handbook*. New York: Amacom.
50. Koestler, A. (1964). *The act of creation*. New York: Penguin books.
51. Kvale, S. (1996). *Interview Views: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
52. Levin, E., Thaichon, P. Quach, S. & Lobo, A. (2018). The role of creativity and project management in enhancing service quality of advertising agencies: A qualitative approach. *Australasian Marketing Journal*, 26(1).
53. Lewis J. P. (1998). *Mastering Project Management – applying advanced concepts of systems thinking, control and evaluation, resource allocation*. New York: McGraw-Hill, str. 319.
54. Likar, B. (2006). *Management inovacijskih in RR procesov v EU*. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo Korona plus.

55. Likar, B., Antunovič, P., Berginc, J., Černjak, D. S., Demšar, J., Fatur, P., Križaj, D. & Horjak, C. (2002). *Uspeti z idejo!: Tehnike in metode ustvarjanja, razvoja in trženja idej*. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo Korona plus.
56. Lindson, N., Richards, D. D., Heath, L. & Hartmann, B. J. (2017). Setting research priorities in tobacco control: a stakeholder engagement project. *Addiction*, 112(12).
57. Madjar, N. & Oldham, G. R. (2002). Preliminary tasks and creative performance on a subsequent task: Effects of time on preliminary tasks and amount of information about the subsequent task. *Creativity research journal*, 14(2).
58. Marc, M., Stare, A. & Markovič, V. (2014). *Ekonomika in vodenje projektov*. Pridobljeno 11. januarja 2019 iz http://studentski.net/gradivo/ulj_fkt_ki2_evp_sno_poslovni_nacrt_01?r=1
59. Mayer, J. (2004). Zaupanje kot pogoj za ustvarjalno sodelovanje. *Organizacija*, 37(6), 340–344.
60. McLean, L. D. (2005). Organizational cultures influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in developing human resources*, 7(2).
61. Merla, E. (2010). *Unleashing the project genie (creativity for project managers)*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
62. Mesec, B. & Čačinovič Vogrinčič G. (1998). Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
63. Moraru, G. M. & Popa, D. (2014). Creativity - Essential Factor in Building the Knowledge-Based Economy. *International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences & Arts SGEM*, 9(1), 119–124
64. Mower, J. C. & Wilemon, D. (1989). Rewarding technical teamwork. *Research technology management*, 24(29).
65. Možina, S. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
66. Mrzel, A. (2005). *Analiza izvedbe projekta in organizacije: Center odličnosti nanoznanosti in nanotehnologije* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
67. Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B. & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The leadership quarterly*, 13(6), 707–749.
68. Oech, V. R. (1998). *A Whack on the Side of the Head: How You Can Be More Creative*. Washington: Warner Books.
69. Oficetimeline, (2014). *How to Make Project Plan Presentations for Clients and Execs*. Pridobljeno 26. februarja 2019 iz <https://www.officetimeline.com/blog/project-plan-presentation>
70. Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(1), 607–634.
71. Parjanen, S. (2012). Experiencing Creativity in the Organization: From Individual Creativity to Collective Creativity. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management*, 1(7), 109–128.

72. Parnes, S. J., Noller, R. B. & Biondi, A. M. (1977). *Guide to creative action*. New York: Charles Scribner's Sons.
73. Pienaar, W. J. (2018). Principles of Social Cost-Benefit Analysis of Public Road Projects Followed in South Africa. *South African Journal of Industrial Engineering*, 29(4).
74. Pilley, M. (2011). *What creativity means to a manager*. New York: Bright Hub Inc.
75. Plsek, P. E. (1997). *Creativity, innovation and quality*. Milwaukee: ASQC Quality Press.
76. PMBOOK. (2008). *A guide to the project management body of knowledge (4th ed.)*. Newtown Square: Project management institute.
77. Rhodes, M. (1961). An analysis of creativity. *The Phi Delta Kappan*, 42(7), 305-310.
78. Rigolizzo, M. & Amabile, T. (2015). *Entrepreneurial creativity: The role of learning process and work environment supports*. New York: Oxford University Press.
79. Ristić, D., Boršoš, A. & Kliček, T. (2008). Kreativnost kao katalizator razvoja intelektualnog kapitala. Novi Sad: Fakulteta za menadžment.
80. Ropka, M. E. & Spencer, P. (2001). Priority Symptom Management Project Phase I: Assessment. *Oncology Nursing Forum*, 28(10).
81. Ross, S., Westerfield, R. & Jordan, B. (1993). *Fundamentals of Corporate Finance (2nd ed.)*. Homewood: Irwin.
82. Rozman, R. (1994): Izbira ustrezne organizacijske oblike podjetja. *Slovenska ekonomska revija*, 1(3).
83. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
84. Saladis, F. P. (2009). *The project artist—using innovation and creativity to achieve success*. Newtown Square: Project Management Institute.
85. Savescu, D. (2018). Projekt management. Some aspects. *Targu-Jiu. Fiability & Durability*, 1(2).
86. Saynisch, M. (2005). "Beyond Frontiers of Traditional Project Management": The Concept of "Project Management Second Order (Pm-2)" as an Approach of Evolutionary Management. *World Futures: The Journal of General Evolution*.
87. Shalley, C. E. & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The leadership quarterly*, 15(1).
88. Silvius, A. J. G. & de Graaf, M. (2019). Exploring the project manager's intention to address sustainability in the project board. *Journal of Cleaner Production*, 11(2), 208-212.
89. Simon, L. (2006). Managing Creative Projects: An Empirical Synthesis of Activities. *International Journal of Project Management*, 24(1).
90. Siriram, R. (2018). Project management assessments (PMA): an empirical study. *South African Journal of Industrial Engineering*, 29(1).
91. Srica, V. & Urbanija, A. (1999). *Ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
92. Slovar slovenskega knjižnega jezika. (1991). *Iskanje po Slovarju slovenskega knjižnega jezika: projekt*. Pridobljeno 12. februarja 2019 iz http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=ge%3Dprojekt*

93. Stare, A. (2011). *Projektni management: teorija in praksa*. Ljubljana: Agencija poti, izobraževanja, svetovalna in založniška družba.
94. Stojanovski, D. (2009). *Assessment of profitability and project finance risk*. Beograd: Banca Intesa.
95. Szabo, L. (2016). *Sustainability, Creativity and Innovation in Project Management - Model Development for Assessing Organizational Performance through Projects*. Vezetestudomány: Budapest Management Review.
96. Taylor, C. W. (1988). *Various approaches to and definitions of creativity*. New York: Cambridge university press.
97. Thomsett, R. (2002). *Radical project management*. Upper Saddle River: Prentice Hall PTR.
98. Turner, J. R. & Simister, S. J. (2000). *Gower handbook of project management*. Hampshire: Gower.
99. Urbanija, A. (1999). *Ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
100. Viktorsson, A. Z., Sundstrom, P. & Engwall, M. (2006). Project overload: An exploratory study of work and management in multi-project settings. *International Journal of Project Management*, 24(5), 385–394.
101. Wang, S., Shen, W., Tang, W., Wang, Y., Duffield, C. F. & Hui, F. K. P. (2019). Understanding the social network of stakeholders in hydropower project development: An owners' view. *Renewable Energy: An International Journal*, 9(1), 115-132.
102. Warner, P. D. (2012). *Creativity and innovation in project management*. Newtown Square: Project Management Institute.
103. Weisberg, R. W. (1999). *Creativity and knowledge: A challenge to theories*. Cambridge university press.
104. Wielewicki, P. & Roda, R. F. (2017). Contribution from different domains for creativity management in the context of innovation. *Revista de Negócios*, 22(1), 20–46.
105. Won, J. & Lee, G. (2016). How to tell if a BIM project is successful: A goal-driven approach. *Automation in Construction*, 69(1), 34–43.
106. Woolard, N. A. (2018). Rethinking management group projects with the adaptive leadership model: The lesson is the process. *Journal of Education for Business*, 93(8), 392-402.
107. Wysocki, R. K. (2009). *Effective project management: traditional, agile, extreme (5th ed.)*. Indianapolis: Wiley Publishing.
108. Yang, L. R., Chen, J. H. & Huang, C. F. (2012). Requirements Definition and Management Practice to Improve Project Outcomes. *Journal of Civil Engineering & Management*, 18(1), 114–124.
109. Young, T. L. (2007). *The handbook of project management*. London: Kogan page.
110. Yu, T., Liang, X., Shen, G. Q., Shi, Q. & Wang, G. (2019). An optimization model for managing stakeholder conflicts in urban redevelopment projects in China. *Journal of Cleaner Production*, 212(1).

111. Zeynalian, M., Trigunaryah, B. & Ronagh, H. R. (2013). Modification of Advanced Programmatic Risk Analysis and Management Model for the Whole Project Life Cycle's Risks. *Journal of Construction Engineering & Management*, 139(1).
112. Zhou, J. & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The leadership quarterly*, 14(1), 545-568.
113. Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: role of supervisor close monitoring, developmental feedback and creative personality. *Journal of applied psychology*, 88(3).

PRILOGE

Priloga 1: Povzetek odgovorov intervjuja z intervjuvancem 1, vodjo projekta: Prenova in optimizacija spletnih mest državne uprave

1. Kaj si vi predstavljate pod pojmom ustvarjalnost? Stroka definira ustvarjalnost kot razvijanje novih in uporabnih idej.

Ta pojem si razlagam kot ustvarjanje nečesa pozitivnega, novega in izvirnega. Menim tudi, da je ustvarjalnost nalezljiva, torej jo je mogoče prenesti na ljudi, ki te obkrožajo. Prav tako moram takoj poudariti, da ustvarjalnost povezujem z motivacijo. Mislim, da ne moremo biti ustvarjalni, če nismo motivirani.

2. Na kratko opišite svoje delo (kakšne so vaše zadolžitve, kako dolgo delo opravljate, število morebitnih podrejenih sodelavcev).

Sem vodja projekta Prenova in optimizacija spletnih mest državne uprave, ki se izvaja v okviru Ministrstva za javno upravo s sodelovanjem z Uradom Vlade RS za komuniciranje. Problem trenutnih spletnih mest državne uprave je nekonsistentnost, razdrobljenost in podvajanje podatkov. Naš cilj je vzpostaviti enotno organiziran in brezhibno delujoč državni spletni portal, ki bo uporabnikom omogočal, da preko enega mesta enostavno in hitro dostopajo do celostnih, posodobljenih in verodostojnih predstavitev informacij o državi, državnih postopkih ter do e-storitev državne uprave. Torej gre za tako vsebinski kot IT projekt. Projekt se je začel 31.3.2016 in se bo predvidoma končal konec leta 2019. Pri projektu sem sodelovala tako pri identifikaciji problema, predlagala sem željen rezultat projekta ter pripravila postopek zaporednih aktivnosti, terminski načrt in oceno stroškov. V projektu sodeluje okoli 600 ljudi, ki delujejo na različnih mestih javne uprave, vendar največ sodelujem z ozkim projektnim timom, ki je sestavljen iz petih članov. Poudariti moram, da moj način vodenja ni hierarhičen, delujemo kot enakovredni sodelavci. Vlogo vodje pa prevzamem, kadar ne moremo soglasno sprejeti odločitve in se začne nepotrebno zavlačevanje. Takrat kot vodja projekta sprejem odločitev, tako da se lahko projektno delo nadaljuje.

3. Ali ocenjujete, da je pri vašem delu ustvarjalnost pomembna? Pri izvajanju katerih nalog oziroma na katerih področjih?

Vsekakor je ustvarjalnost zelo pomemben faktor projektnega dela. Ustvarjalna moram biti skozi celoten projekt, še posebej pa na začetku projekta. Če projekt slabo zastaviš na začetku, je velika možnost, da bo celoten projekt neuspešen. Že na začetku je zelo pomembno, da izmed mase informacij razbereš relevantne podatke. Iz tega sledi določitev cilja, na podlagi tega pa se pripravijo koraki, kako zastavljen cilj dejansko doseči. Torej glede na izkušnje in s pomočjo predvidevanj določiš, kako bi naj projekt potekal in tukaj je res pomembno, da

imaš veliko idej. Prav tako je ustvarjalnost zelo pomembna pri reševanju najrazličnejših komplikacij in problemov, ki se pojavljajo med potekom projekta.

4. Kako se lotite problema, pri reševanju katerega morate biti ustvarjalni?

Najprej je potrebno problem natančno definirati in ga analizirati, nato sledi priprava, kjer zbereš čim več s problemom povezanih podatkov. Sledi posvet s strokovnjaki na tem področju. Tukaj je zelo pomembno, da vključiš ustrezne ljudi, ki se na tematiko dobro spoznajo in da se obkrožiš z ljudmi, s katerimi dobro sodeluješ.

5. Kaj na vašo ustvarjalnost vpliva pozitivno, oziroma negativno?

Pozitivno vpliva, če nekdo trdi, da je neka naloga nemogoča. Ko imam pred seboj izziv, sem polna idej. Takoj, ko se pojavi neka večja težava, sem zelo motivirana, da jo probam čim bolj učinkovito in hitro rešiti. Negativno pa name vpliva nemotiviranost mojih sodelavcev. Prav tako na mojo ustvarjalnost negativno vpliva, če ljudje, ki z mano sodelujejo pri izvajanju neke naloge trdijo, da nekaj ne morejo izvesti, še preden raziščejo vse možnosti.

6. Ali ocenjujete, da je ustvarjalnost pomembna lastnost vaših sodelavcev? Na katerih delovnih mestih in pri izvajanju katerih nalog?

Vsekakor je ustvarjalnost zelo pomembna lastnost mojih sodelavcev. Po mojem mnenju je ustvarjalnost zaželeno na vseh področjih projektne dela, še posebej kadar gre za projekt povezan z informacijskimi tehnologijami.

7. Kako spodbujate ustvarjalnost zaposlenih? Kaj po vašem mnenju zavira ustvarjalnost vaših sodelavcev? Kako se negativnim dejavnikom izognete?

Najpomembnejše je katere zaposlene izberem na začetku projekta. Najpomembnejši dejavnik izbora je notranja motivacija, torej da verjamejo, da bomo s projektom naredili nekaj dobrega, pozitivnega. Problem v javni upravi je namreč, da smo plačani ne glede na uspešnost, torej mora motivacija izhajati iz drugih vzvodov, ki niso povezani z materialnimi dobrinami. Ker pa je motivacija tesno povezana z ustvarjalnostjo je posameznik, ki je notranje motiviran, tudi bolj ustvarjalen. Prav tako je pomembno, da težave ne predstavim kot stresne in nerešljive probleme, ampak kot izzive. Prav tako je zelo pomembno, da pred sodelavci ne skrivam nobenih informacij in da so neposredno vpleteni v celoten proces. Posledično se počutijo kot del projekta, kar pozitivno vpliva na njihovo motivacijo. Komunikacija je zelo velik del projekta, izredno pomembno je, da si iskren, jasen in jedrnat, ko podajaš informacije. Sodelavci morejo vedeti kje v projektu se trenutno nahajamo, kaj so naši trenutni cilji, kaj so naše naloge in kaj je naša vizija. Pomembno je tudi zaupanje, da sodelavcem dodeliš neko nalogo, oni pa lahko nato prosto izberejo način in metode dela. Če so pri izvajanju samostojni bodo veliko bolj ustvarjalni, saj ne delujejo znotraj okvirjev.

Nazadnje bi izpostavila še transparentnost. Če se pojavi težava jo izpostaviš in poskušaš rešiti, če narediš nekaj narobe pa priznaš krivdo. Pomembno je, da se dogovorjenega držiš. Velik problem našega projekta so najrazličnejši okvirji, torej natančno določena pravila, ki se jih je potrebno pač držati. Pri reševanju različnih problemskih situacij pa moramo biti zelo agilni in prilagodljivi, delovanje v točno določenih okvirjih zato negativno vpliva na ustvarjalnost. Zraven tega negativno vpliva tudi nizka motivacija posameznikov, kar pa je povezano z njihovimi razlogi udeležbe pri projektu.

8. Teoretično projektni management poteka v štirih fazah: snovanje, priprava, izvedba in zaključevanje. Na kratko sem opisal posamezno fazo. Lahko umestite svoje delo v katero od naštetih faz?

Vključena sem v vse našete faze, saj pri projektu sodelujem že od samega začetka. Sodelovala bom tudi v fazi zaključevanja, ki bo predvidoma konec leta 2019.

9. Za vsako fazo, v kateri sodelujete odgovorite na spodnja vprašanja:

Imate med potekom te faze veliko kreativnih idej? Na katerih področjih?
Največ idej imam med snovanjem, pri identifikaciji problema, določitvi cilja in poravnavi cilja z vizijo. Med fazo priprave je idej manj kot v snovanju, ko imamo narejene grobe načrte je izdelava podrobnih planov bolj natančno delo. Izvedba je po navadi rutinska, ustvarjalnost pa je potrebna za reševanje izrednih situacij in problemov.
Ali si izdelate načrte za uvedbo kreativnih idej?
Med snovanjem in pripravo si načrte definitivno izdelamo. Reševanje problemskih situacij med izvedbo pa poteka s pomočjo improvizacije, redko imamo čas za planiranje.
Ali pri izvajanju te faze v podjetju govorite o svojih idejah in jih zagovarjate?
Nove ideje so dobrodošle v vseh treh fazah, vsako idejo pa je potrebno predstaviti in navdušiti vodstvo, da je dejansko dobra.
Kako pogosto v tej fazi predlagate nove načine za izboljšanje kakovosti rezultata projekta?
V fazi snovanja se končni rezultat še definira, vseeno pa so dobrodošli predlogi za izboljšave. Nato pa po vsaki aktivnosti sproti v sklopu poročil predlagamo, kaj bi se še dalo izboljšati.
Kako pogosto predlagate nove načine za izboljšane delovnih procesov v tej fazi?
Podobno kot pri prejšnjem vprašanju, se načini za izboljšavo delovnih procesov podajajo sproti, skozi celoten projekt.
Ali v tej fazi veliko tvegate? Zakaj?
Največ tveganja je v fazi snovanja, saj še ni točno določeno, kakšen bo projekt. Ko projekt dobro definiramo in ga razčlenimo na aktivnosti, je tveganja manj. V pripravi se ne tvega veliko, tukaj gre za natančno planiranje, kjer je tveganje nezaželeno. Tudi pri izvajanju poskusimo čim manj tvegati.
Ali potrebujete kreativnost, da rešite probleme, ki nastanejo v tej fazi?

Največ kreativnosti potrebujemo v fazi snovanja. Pri pripravi gre bolj za natančno delo, pri izvedbi pa moramo biti zopet kreativni, da lahko rešimo nepričakovane problemske situacije.
Iščete v tej fazi nove tehnologije, tehnike ali postopke za razvoj izdelkov?
V fazi snovanja se neprestano razvija rezultat in metode, s pomočjo katerih bomo rezultat dosegli. Tudi v fazi priprave iščemo nove metode izvajanja, ki bodo čim bolj ugodne in hitre. Pri sami izvedbi pa se poskušamo držati načrtanih planov, nekaterih novih tehnologij je tukaj manj.
Kaj v tej fazi spodbuja oziroma zavira vašo ustvarjalnost?
V fazi snovanja na ustvarjalnost vplivam z izbiro sodelavcev, ki imajo ustvarjalne lastnosti in notranjo motivacijo. Pri izvedbi pa tako, da probleme dojemam kot izzive in tako da jasno predstavim vse informacije, ki so na voljo. Skozi celoten projekt poskušam sodelavce motivirati. Še enkrat bi poudarila kako pomembno se mi zdi, da smo pri projektne delu transparentni, da se dogovorjenega držimo in da imamo neko etiko.

10. Kako ocenjujete vlogo ustvarjalnosti v posameznih fazah? V katerih fazah je po vašem mnenju ustvarjalnost bolj, oziroma manj pomembna in zakaj? Lahko podate kakšen praktičen primer?

Vsekakor je največ ustvarjalnosti potrebne na začetku projekta. Pomembna je že pri zaznavanju problema, še bolj pa pri definiciji cilja projekta. Izredno pomembno je tudi, da definiraš kako boš do cilja prišel. Dober primer je izdelava plana aktivnosti. Na tej točki si moraš na podlagi izkušenj zamisliti posamezne korake, ki vodijo do zastavljenega cilja, za kar potrebuješ veliko mero ustvarjalnosti. Kasneje v projektne delu pa je treba biti ustvarjalni predvsem pri reševanju različnih nepričakovanih problemov in izzivov.

Priloga 2: Povzetek odgovorov intervjuja z intervjuvancem 2, ustanoviteljem in direktorjem Inštituta za projektni management in informacijsko tehnologijo

1. Kaj si vi predstavljate pod pojmom ustvarjalnost? (Stroka definira ustvarjalnost kot razvijanje novih in uporabnih idej).

Nekdo je ustvarjalen, ko s svojim načinom delovanja oziroma ustvarjanja presega meje ustaljenega.

2. Na kratko opišite svoje delo (Kaj vse zajema vaše delo, kakšne so vaše zadolžitve, kako dolgo delo opravljate, število podrejenih).

Pred 21. leti sem ustanovil Inštitut za projektni management in informacijsko tehnologijo, izvajamo svetovanje in inženiring tako na poslovnem kot na informacijskem področju. Za nami je več kot 400 relativno uspešno izvedenih projektov, povezani so s pripravo strategij, konceptov, projektnih metodologij in tehnologij. V zadnjem času pa se veliko posvečamo neposrednemu vodenju projektov, predvsem nas zanimajo veliki projekti povezani z IT in infrastrukturo. Zadnji takšen projekt je bil na primer elektronsko cestninjenje v prostem prometnem toku za tovorna vozila, pravkar se ukvarjamo z informatizacijo Univerze v Ljubljani. Moji sodelavci so diplomirali predvsem na tehničnih, pravnih in ekonomskih področjih. Dve leti sem o projektnem managementu predaval na Ekonomski fakulteti pri profesor Rozmanu.

3. Ali ocenjujete, da je pri vašem delu ustvarjalnost pomembna? Pri izvajanju katerih nalog oziroma na katerih področjih?

V praksi poznamo dve vrsti projektov. Prvi imajo znan cilj, torej točno vemo kaj želimo s projektom doseči. Takšne projekte planiramo od cilja nazaj, torej glede na cilj definiramo aktivnosti, nato pa glede na aktivnosti določimo še vire. Nato strmimo k temu, da čim prej in v okviru finančnih omejitev pridemo do željenega rezultata. Pri takšnih projektih je v praksi malo prostora za ustvarjalnost. Morda nam pride prav pri pohititvi projekta, znižanju stroškov aktivnosti ali pa pri iskanju alternativ. Je pa res, da je potreba po ustvarjalnosti zelo odvisna od lastnosti posameznega projekta. Še posebej se to kaže pri projektih, ki se ukvarjajo z razvojem različnih tehnologij in z digitalno preobrazbo. Dober primer je uvedba poslovnega informacijskega sistema v tri zelo podobna podjetja. Na videz gre za enake projekte, v resnici pa se bo izvedba projekta zelo razlikovala, saj gre za drugačne ljudi, drugačne podatke in drugačno okolje. Potreba po ustvarjalnosti je zelo odvisna od specifičnosti situacije, vsekakor je potreba večja pri tehnološko bolj razvitih podjetjih. Na drugi strani pa imamo tudi projekte, ki so bolj raziskovalne oziroma znanstvene narave, kjer na začetku ne moremo točno definirati končnega rezultata. Določi se s pomočjo raziskovanja, torej med samim potekom projekta. Dober primer je razvoj nekih novih

kozmetičnih izdelkov. Če nam med projektom ne uspe razviti na začetku definiranih rezultatov, je mogoče s pomočjo ustvarjalnosti med samim potekom projekta odkriti nek drugačen rezultat, ki je lahko koristen. Ustvarjalnost je pomembna tudi na začetku projekta, ko se razvija način izvedbe projekta. Glede samih aktivnosti pa vidim še največ potrebe po ustvarjalnosti pri vodenju zaposlenih in predstavitvi rezultatov naročniku. Torej pri motiviranju izvajalcev projekta in pri pripravi raznih predstavitev.

4. Kako se lotite problema, pri reševanju katerega morate biti ustvarjalni?

Najprej moram poudariti, da za projekt nebi bilo dobro, če bi bilo preveč takšnih momentov, kjer bi se kazala potreba po ustvarjalnosti, saj bi projekt začel časovno in stroškovno zaostajati. Vsekakor pa je najpomembnejši faktor pri razvijanju ustvarjalnih idej zbiranje podatkov povezanih s problemom in temeljita priprava na nek problem. Drug pomemben faktor pa so praktične izkušnje.

5. Kaj na vašo ustvarjalnost vpliva pozitivno, oziroma negativno?

Vsekakor to, da se na nek problem dobro pripravimo in da imamo čim več informacij povezanih s tematiko. Prav tako je zelo pomembno, da imamo praktične izkušnje s tega področja.

6. Ali ocenjujete, da je ustvarjalnost pomembna lastnost vaših sodelavcev? Na katerih delovnih mestih in pri izvajanju katerih nalog?

Večina udeležencev pri projektu mora biti po svoje ustvarjalnih. Izvajalci si lahko s pomočjo ustvarjalnih rešitev olajšajo svoje delo, tudi razvijalci, ki delajo na vsebinskih področjih morajo imeti ustvarjalno žilico. Mogoče od vseh udeležencev v projektu, jo vodja projekta potrebuje še najmanj. Vodja infrastrukturnih in IT projektov opravlja natančno delo, ki je povezano s spremljanjem nekih mejnikov, rezultatov in zato je tukaj posledično malo prostora za ustvarjalnost.

7. Kako spodbujate ustvarjalnost zaposlenih? Kaj po vašem mnenju zavira ustvarjalnost vaših sodelavcev? Kako se negativnim dejavnikom izognete?

Zelo pomembno je motiviranje in spodbujanje zaposlenih. Podobno kot sem že omenil, pa se mi zdi najboljše spodbujanje ustvarjalnosti dobra priprava in praktične izkušnje. Zaposleni se morajo na nek problem čim boljše pripraviti in raziskati čim več možnosti, to je predpogoj za njihovo ustvarjalnost.

8. Teoretično projektni management poteka v štirih fazah: snovanje, priprava, izvedba in zaključevanje. Na kratko sem opisal posamezno fazo. Lahko umestite svoje delo v katero od naštetih faz?

Da, v vse faze.

9. Za vsako fazo, v kateri sodelujete odgovorite na spodnja vprašanja:

Imate med potekom te faze veliko kreativnih idej? Na katerih področjih?
Največ kreativnih idej imamo med snovanjem. Tudi v fazi priprave je potreba po ustvarjalnosti velika, ampak manjša kot pri snovanju. Nato se pri sami izvedbi in pri zaključevanju ta potreba manjša.
Ali si izdelate načrte za uvedbo kreativnih idej?
Vedno. Kadar se pojavi neka ideja si vedno naredimo podrobne načrte, torej v vseh štirih fazah. Je pa ustvarjalnih idej manj v poznejših fazah projekta, zato je tukaj tudi manj načrtov.
Ali pri izvajanju te faze v podjetju govorite o svojih idejah in jih zagovarjate?
Podobno kot pri prejšnjem vprašanju. Ideje se vedno zagovarjajo in predstavljajo. Komunikacija je pri projektnem delu ključna. Vendar je teh idej čedalje manj proti koncu projekta.
Kako pogosto v tej fazi predlagate nove načine za izboljšanje kakovosti rezultata projekta?
Pri snovanju je teh idej definitivno veliko. Potem pa zopet vedno manj proti koncu projekta. Proti koncu več ni prostora za takšne ideje, ker drugače projekta nebi nikoli zaključili. Takrat se je treba skoncentrirati da se obstoječe, aktualne ideje končajo.
Kako pogosto predlagate nove načine za izboljšane delovnih procesov v tej fazi?
Zopet je odgovor podoben, na začetku je izboljšav delovnih procesov več, proti koncu projekta pa se metode izvajanja ustalijo in je teh idej manj. Največ jih je v snovanju.
Ali v tej fazi veliko tvegate? Zakaj?
Tveganj je na začetku največ, ko definiramo nek projekt. Nato pa se pojavljajo skozi celoten projekt, vendar se tako intenzivnost kot količina tveganjih dogodkov proti koncu projekta zmanjšuje.
Ali potrebujete kreativnost, da rešite probleme, ki nastanejo v tej fazi?
Največ pri problemih povezanih s snovanjem projekta. Veliko tudi pri pripravi in malenkost manj pri problemih izvedbe. Definitivno pa najmanj pri zaključevanju.
Iščete v tej fazi nove tehnologije, tehnike ali postopke za razvoj izdelkov?
Najbolj intenzivno na začetku, torej pri snovanju projekta. Nato pa vedno manj, dlje ko traja projekt. Kasneje v projektu ni več prostora za iskanje nekih novih tehnologij, saj bi porabili preveč časa z uvajanjem in usposabljanjem.
Kaj v tej fazi spodbuja oziroma zavira vašo ustvarjalnost?
V vseh fazah ustvarjalnost spodbuja informiranost in izkušnje, zavira pa pomanjkanje le teh. Je pa zopet največja potreba po spodbujanju na začetku projekta, torej v fazi snovanja, kasneje pa ta potreba pada.

10. Kako ocenjujete vlogo ustvarjalnosti v posameznih fazah? V katerih fazah je po vašem mnenju ustvarjalnost bolj, oziroma manj pomembna in zakaj? Lahko podate kakšen praktičen primer?

Vsekakor je najpomembnejša na začetku, torej pri snovanju. Tukaj si lahko projekt s pomočjo ustvarjalnosti zamislimo drugače, nato ga lahko tudi drugače zastavimo in potencialno ustvarimo boljše rezultate. Bolj ko se bližamo izvedbi oziroma zaključevanju projekta, bolj strogo se moramo držati zasnovanega oziroma pripravljenega plana. Potreba po ustvarjalnosti je torej največja na začetku, nato pa vedno bolj pada, dlje kot traja projekt.

Priloga 3: Povzetek odgovorov intervjuja z intervjuvancem 3, vodjo in koordinatorko projektov na Ministrstvu za javno upravo

1. Kaj si vi predstavljate pod pojmom ustvarjalnost? (Stroka definira ustvarjalnost kot razvijanje novih in uporabnih idej).

Za mene gre za nek način mišljenja, s pomočjo katerega pridemo do nove ideje in do načina, kako to idejo uresničiti. Rezultat ustvarjalnosti izboljšuje naš cilj. Seveda pa gre za širok pojem, ki je lahko povezan tudi z drugimi aktivnostmi, ki niso povezane s projektnim managementom, na primer ustvarjanje umetnikov.

2. Na kratko opišite svoje delo (Kaj vse zajema vaše delo, kakšne so vaše zadolžitve, kako dolgo delo opravljate, število podrejenih).

V javni upravi delam od leta 2004, najprej sem delovala na področju investicij, gradbeništva in zakonodaje. Vseskozi sem sodelovala na različnih projektih. S projektnim managementom pa sem se bilj intenzivno začela ukvarjati leta 2014, saj sem začela v svoje delo vpeljevati metodologijo IPMe (mednarodno združenje za projektni management), pridobila sem tudi njihov certifikat za projektno vodenje. Trenutno sem vodja in koordinatorka vseh projektov na ministrstvu za javno upravo. Večina projektov sedaj vodimo s pomočjo te metodologije, kar pomeni, da potekajo v značilnih projektnih fazah in glede na priporočila te metodologije. Naš zadnji projekt je bil centralizacija ravnanja z nepremičnim premoženjem, pri projektu je sodelovalo 147 udeležencev, vključno z kadrovskimi in finančnimi službami različnih ministrstev in različnimi pogodbenimi partnerji. Velik del projekta je bil povezan ravno z zunanjimi pogodbenimi partnerji različnih ministrstev, saj smo morali reševati različne izzive povezane z dokumentacijo pri prevzemu ravnanja z različnimi nepremičninami. Pripraviti smo morali kar 950 različnih pogodb, kar je bilo iz vidika organizacije in logistike zelo zapleteno.

3. Ali ocenjujete, da je pri vašem delu ustvarjalnost pomembna? Pri izvajanju katerih nalog oziroma na katerih področjih?

Ustvarjalnost je zelo pomembna pri mojem delu in je povezana z večino rednih delovnih nalog. Dober primer je zastavljanje ciljev projekta in njihovo povezovanje z vizijo ministrstva, torej umestitev projekta v neko celoto. Najprej moraš iz nekih strateških usmeritev prepoznati težavo in nato razviti praktično idejo, ki bo doprinesla k reševanju problematike. Nato moraš biti ustvarjalen, da zastaviš cilje realno in tako, da bodo dejansko koristni. Veliko ustvarjalnosti potrebuješ tudi za razdrobitev posameznih ciljev na naloge, oziroma aktivnosti in pri določitvi virov za izvajanje posameznih nalog. Tudi pri izvedbi moramo biti ustvarjalni, ampak predvsem takrat, ko se uresničijo kakšna tveganja. Takrat so ideje, ki bodo rešile nek nastal problem res dobrodošle.

4. Kako se lotite problema, pri reševanju katerega morate biti ustvarjalni?

Zelo različno. Odvisno je od lastnosti problema in od tega v kateri fazi projekta se problem pojavi. Na začetke je več prostora za ustvarjalnost kot na koncu, ko je potrebno izpeljati in implementirati zastavljene ideje. Prav tako je zelo pomembno, kdo vse je vpleten v problem, kakšen je njegov položaj oziroma funkcija v projektu in kakšen je njegov vpliv na projekt. Ne gre za nek rutinski pristop, po navadi je za reševanje problema vključena globinska analiza problema, reševanje s pomočjo moderne tehnologije ali nekih tehnik za reševanje. Primer tehnike, ki spodbuja ustvarjalno mišljenje je metoda šestih klobukov. Ko smo na sestanku, si vsi nadenemo nek klobuk. Ko imamo prvi klobuk, govorimo o projektu samo iz negativnega vidika, torej samo kaj je s projektom narobe. Ko imamo drug klobuk, govorimo samo čustveno, impulzivno (tukaj moremo biti zelo previdni, da ne pride do konfliktov). Tretji klobuk pomeni, da zelo kontrolirano in nadzorovano vodimo razpravo, s pomočjo vnaprej pripravljenih vprašanj in tematik in tako dalje. Dobra metoda je tudi viharjenje možganov, ki je zelo koristna predvsem na začetku projekta. Uporabljamo tudi različne izpeljanke metode viharjenja možganov.

5. Kaj na vašo ustvarjalnost vpliva pozitivno, oziroma negativno?

Zelo pozitivno vpliva izziv. Če mi nekdo reče, da se nekaj ne da narediti, me to zelo motivira in spodbudi, da najdem rešitev na problem. Zelo me motivira tudi pozitivna klima na delovnem mestu in dobri odnosi med sodelujočimi. Pomembna je tudi komunikacija, še posebej aktivno poslušanje. Najbolj negativno pa vpliva, če nadrejeni nimajo posluha za ideje, torej da ne kažejo nobenega zanimanja. Prav tako negativno vpliva rutina.

6. Ali ocenjujete, da je ustvarjalnost pomembna lastnost vaših sodelavcev? Na katerih delovnih mestih in pri izvajanju katerih nalog?

Vsekakor je zelo pomembna, na večino delavnih mestih je potreba po ustvarjalnosti velika. Še posebej ustvarjalni morajo biti sodelavci, ki sodelujejo na začetku projekta, torej pri snovanju in pripravi.

7. Kako spodbujate ustvarjalnost zaposlenih? Kaj po vašem mnenju zavira ustvarjalnost vaših sodelavcev? Kako se negativnim dejavnikom izognete?

Spodbujam sodelovanje in komunikacijo. Tudi neformalno druženje je lahko pri projektne delu zelo koristno. Menim, da ustvarjalnost močno zavira strog uradniški pristop. Pri tem konkretnem projektu smo določene težave reševali tudi izven delovnega časa, na primer na pijači po službi. Za določene probleme je dejansko potrebno delovati zunaj ustaljenih okvirjev, kar nam omogoči, da hitreje in bolje rešimo nek problem.

8. Teoretično projektni management poteka v štirih fazah: snovanje, priprava, izvedba in zaključevanje. Na kratko sem opisal posamezno fazo. Lahko umestite svoje delo v katero od naštetih faz?

Sodelujem v vseh fazah. Sodelujem pri snovanju projekta, kjer glede na strateško usmeritev razvijemo neko idejo, ki jo nato predstavimo ministru. Nato v primeru potrditve, na podlagi te ideje razvijemo in pripravimo projektni elaborat. Ko je ta potrjen pa začnemo z izvedbo, ki jo koordiniram in nadziram.

9. Za vsako fazo, v kateri sodelujete odgovorite na spodnja vprašanja:

Imate med potekom te faze veliko kreativnih idej? Na katerih področjih?
Pri snovanju je ustvarjalnost nujna. Tukaj imaš dejansko največjo možnost, da si kreativen. Bolj kot je projekt na začetku, večja je možnost, da bo ideja res koristna. Ko je projekt potrjen, je potrebno načrtano izvesti, tukaj je ustvarjalnosti manj. Na primer, če imam idejo na koncu projekta, ko je proračun projekta že določen, ne moremo dobiti dodatnih finančnih sredstev, za izvedbo ideje. Če ocenimo, da je ideja nujna, je mogoče preusmeriti obstoječa sredstva ali pa podaljšati izvajanje projekta. Torej kasneje potreba po ustvarjalnosti pada. Izjema so problemi, ki se nepričakovano pojavijo med izvajanjem, tukaj moramo zopet biti zelo ustvarjalni, da jih lahko učinkovito rešimo. Pri zaključevanju je kreativnih idej malo.
Ali si izdelate načrte za uvedbo kreativnih idej?
Za vsako idejo, neglede v kateri fazi se pojavi izdelamo načrt. Seveda pa se obsežnost načrta razlikuje glede na kompleksnost problema.
Ali pri izvajanju te faze v podjetju govorite o svojih idejah in jih zagovarjate?
Vsako idejo je potrebo predstaviti, ne glede v kateri fazi se pojavi. Idejo zagovarjamo, če imamo utemeljen razlog za implementacijo. Pomembno je, da je med predstavitvijo potrebno vključiti vse vpletene, da lahko predstavijo svoj pogled na idejo in jo kritično ocenijo. Ideje so vedno dobrodošle, izvedejo pa se seveda selektivno.
Kako pogosto v tej fazi predlagate nove načine za izboljšanje kakovosti rezultata projekta?
Najpogosteje na začetku projekta, ko se razvija ideja, torej kako bo zglede rezultat. Potem pa se vedno, ko se pojavi ideja, definira kakšen bo njen vpliv na rezultat projekta. Tukaj analiziramo tako direktne kot tudi posredne učinke. Torej je izboljšanje rezultata povezano z generiranjem idej, ki pa se manjša, dlje kot traja projekt.
Kako pogosto predlagate nove načine za izboljšane delovnih procesov v tej fazi?
Vsekakor se med snovanjem in pripravo veliko razglablja o optimizaciji delovnih procesov. Prav tako pa se med samo izvedbo večkrat pojavi kakšna ideja, ki je lahko zelo koristna. Dober primer je povezovanje različnih projektov. Ko smo razvijali spletna mesta različnih ministrstev smo na primer razvijali portal za uslužbence javne uprave in poseben portal za podjetnike. Vsebinsko se portala sicer močno razlikujeta, ampak tehnološke

rešitve pa so sorodne. Zato smo povezali razvijalce, ki so s sodelovanjem dosegli boljše rezultate, kot bi jih lahko dosegli ločeno.
Ali v tej fazi veliko tvegate? Zakaj?
Tveganja se pojavljajo skozi celoten projekt, ukvarjamo pa se s tem, da neko tveganje obvladamo. Največ se z tveganji ukvarjamo v fazi priprave projekta, najbolj tvegano ravnamo na začetku projekta, ko razvijamo neko idejo projekta, najmanj zaželena in največje učinke pa imajo na koncu projekta.
Ali potrebujete kreativnost, da rešite probleme, ki nastanejo v tej fazi?
Ustvarjalnost je najpomembnejša pri reševanju problemov, ki nastanejo v fazi snovanja in priprave in pa pri reševanju nepričakovanih problemov med izvajanjem.
Iščete v tej fazi nove tehnologije, tehnike ali postopke za razvoj izdelkov?
Zopet je največ predlogov, povezanih z različnimi tehnologijami in tehnikami v fazi snovanja projekta. V kasnejših fazah je zaradi finančnih in časovnih omejitev vedno težje vzpostaviti neko novo tehnologijo, pri zaključevanju je pa za to definitivno že prepozno.
Kaj v tej fazi spodbuja oziroma zavira vašo ustvarjalnost?
Izpostavila bi preobremenjenost. Če želiš biti ustvarjalen v fazi snovanja in priprave, moraš imeti dovolj časa, da lahko dobro premisliš in pripraviš načrte, ki so povezani z idejo. Podobno preobremenjenost zavira ustvarjalnost pri izvedbi. V tej fazi je po mojih izkušnjah dobrodošlo tudi kritično mišljenje in spodbujanje obvladljivih konfliktov. Slednje lahko spodbudi k alternativnemu mišljenju in ima lahko pozitivne učinke, je pa potrebno paziti da ne gremo čez mejo, da obvladujemo konflikt. Pri pripravi pa se mi zdi zelo pomembno, da projektni vodja čim več sprašuje. Ko kdo prinese načrt priprave neke aktivnosti v projektu, je koristno da čim več sprašujemo. Lahko se celo naredimo malo neumne in sprašujem najbolj osnovna vprašanja. Menim, da če ne znaš na preprost način opisati zapleteno stvar, o stvari še ne veš dovolj. Vprašanja so odlična metoda, s pomočjo katere spodbudimo sodelavce, da o tematiki še dodatno razmislijo, posledično pa so bolj ustvarjalni.

10. Kako ocenjujete vlogo ustvarjalnosti v posameznih fazah? V katerih fazah je po vašem mnenju ustvarjalnost bolj, oziroma manj pomembna in zakaj? Lahko podate kakšen praktičen primer?

Najpomembnejša je na začetku projekta, pri snovanju. Ko raziskujemo nek problem, in iščemo možne rešitve in ko definiramo poti, ki bodo vodile do željene rešitve. Prav tako je zelo pomembna pri izboru projektnih udeležencev. Projektni vodja mora biti zelo ustvarjalen pri sestavi projektnega tima. Zraven strokovnih znanj je tukaj zelo pomembno, kakšne osebne lastnosti imajo osebe, da lahko med seboj sodelujejo in da bodo s sinergijo povečali vrednost projekta. Zelo pomembna je tudi pri izvedbi, ko se pojavijo zapleti in problemi, ki zahtevajo ustvarjalne rešitve. Prav tako je v tej fazi pomembno vodenje in povezovanje tima s pomočjo motiviranja in komunikacije. Najmanj ustvarjalnosti je potrebne na koncu projekta. Morda smo na tej točki ustvarjalni tako, da najdemo neke dobre prakse, ki jih lahko

nato prenesemo na bodoče projekte oziroma identificiramo napake in se jim pri naslednjem projektu poskušamo izogniti.

Priloga 4: Povzetek odgovorov intervjuja z intervjuvancem 4, vodjo projektne pisarne na Kemijskem inštitutu

1. Kaj si vi predstavljate pod pojmom ustvarjalnost? (Stroka definira ustvarjalnost kot razvijanje novih in uporabnih idej).

Ustvarjenost za mene pomeni, da imaš ideje in da jih znaš predstaviti in artikulirati (narisati ali napisali).

2. Na kratko opišite svoje delo (Kaj vse zajema vaše delo, kakšne so vaše zadolžitve, kako dolgo delo opravljate, število podrejenih).

Sem vodja projektne pisarne na Kemijskem inštitutu. V projektno pisarno smo vključeni štirje, naša glavna dejavnost pa je priprava projektov. Pišemo razne vloge, s pomočjo katerih raziskovalcem omogočimo, da se njihov projekt izpelje. Z vlogami se potegujemo izključno za mednarodna sredstva. Na leto izdelamo približno sto takšnih vlog. S projekti se ukvarjam že deset let, sodelovala pa sem tudi že v mednarodni komisiji za ocenjevanje projektov.

3. Ali ocenjujete, da je pri vašem delu ustvarjalnost pomembna? Pri izvajanju katerih nalog oziroma na katerih področjih?

Ustvarjalnost je pri našem delu izjemno pomembna. Pripravljamo projekte, ki so namreč ocenjevani glede na inovativnost. Zato moramo v projekt vključiti čim več novih idej in pristopov, drugače ne moremo biti uspešni. Ustvarjalnost je zelo pomembna tudi pri predstavitvi idej. Še najboljša ideja se ne more uresničiti, če je predstavljena na suhoparen način. Prav tako se mi zdi pomembna pri izražanju in komuniciranju. Pri pisanju projektov smo lahko ustvarjalni z uporabo različnih grafov, slik in filmčkov.

4. Kako se lotite problema, pri reševanju katerega morate biti ustvarjalni?

Najprej izluščimo glavno idejo, ki jo hočemo sporočiti komisiji. Nato gradimo okoli te ideje in čim več o ideji razmišljamo. Glede na cilj načrtamo tako imenovane delovne pakete, torej aktivnosti, ki vodijo do uresnitve ideje.

5. Kaj na vašo ustvarjalnost vpliva pozitivno, oziroma negativno?

Pozitivno vpliva konstantno in umirjeno delavno vzdušje. Da ni čutiti neke histerije, pritiska ali drugih negativnih vložkov. Prav tako moraš dobro poznati tako samo tematiko kot tudi cilj neke ideje. Ustvarjalnost ima mnogo poti in z več znanja lahko rezultat malenkost preurediš in ga dosežeš na drugačen način. Na drugi strani, pa se lahko v primeru, da cilja ne poznaš dobro, hitro znajdeš v slepi ulici. Negativno pa vplivajo razni pretresi, kot na

primer menjava strategij oziroma vodstva na sredini projekta, negativne spremembe, rutina in nizka motivacija, ki je lahko posledica prej naštetih dejavnikov.

6. Ali ocenjujete, da je ustvarjalnost pomembna lastnost vaših sodelavcev? Na katerih delovnih mestih in pri izvajanju katerih nalog?

Menim, da je ustvarjalnost zelo pomembna pri vseh sodelavcih, ki delujejo v projektni pisarni. Če nek sodelavec ni ustvarjalen enostavno ni primeren za naše delovno mesto. Ker se projekti vrednotijo na podlagi kreativnosti in ker s sodelavci delamo kot skupina, je potrebno biti ustvarjalen na vseh področjih dela. Pomemben vidik ustvarjalnosti se mi zdi tudi v tem, da si znamo narediti delo bolj zanimivo, da si postavimo nek izziv. To nas posledično tudi dodatno motivira za delo.

7. Kako spodbujate ustvarjalnost zaposlenih? Kaj po vašem mnenju zavira ustvarjalnost vaših sodelavcev? Kako se negativnim dejavnikom izognete?

Ker vsi sodelujemo na vseh področjih moremo imeti tudi veliko znanja na različnih področjih, širina znanja je izjemno pomembna. Izpostavila bi še samozavest in samopodobo. Tukaj imamo Slovenci po mojem mnenju res problem, saj ne cenimo svojega znanja. Še najboljši projekt je lahko zavržen, če ne bo predstavljen dovolj samozavestno. Na inštitutu večkrat uporabljamo metodo viharjenja možganov, gre za klasično, vendar zelo koristno metodo. Pozitivno vpliva tudi sistem nagrajevanja, dodatna izobraževanja, pogovori ter sodelovanje z zunanji izvajalci in podobne zadeve, ki prinesejo nek nov vidik in omogočijo da problematiko dojamemo z drugega zornega kota.

8. Teoretično projektni management poteka v štirih fazah: snovanje, priprava, izvedba in zaključevanje. Na kratko sem opisal posamezno fazo. Lahko umestite svoje delo v katero od naštetih faz?

Sodelujem v fazi snovanja in priprave. Izvedbo projekta prevzamejo raziskovalci, sami si izberejo tudi projektno ekipo. Projektni vodja oziroma vodilni raziskovalec je zadolžen tudi za sprotno poročanje Evropski komisiji. Sami tudi zaključijo projekt in predajo rezultate.

9. Za vsako fazo, v kateri sodelujete odgovorite na spodnja vprašanja:

Imate med potekom te faze veliko kreativnih idej? Na katerih področjih?
Največ idej imamo med snovanjem. Tukaj gre predvsem za zametke nekih idej, ki jih nato dodatno razvijemo med pripravo. Tudi v drugi fazi imamo kreativne ideje, vendar jih je manj.
Ali si izdelate načrte za uvedbo kreativnih idej?

Kadar imamo idejo vedno pripravimo načrt. Če gre za kompleksno idejo pripravimo obsežnejši načrt, ki vključuje terminski načrt in zaporedje aktivnosti. Če pa gre za enostavno idejo, pa pripravimo krajši opis ideje.
Ali pri izvajanju te faze v podjetju govorite o svojih idejah in jih zagovarjate?
Mi idej ne predstavljamo. Pomagamo jih razviti in pripraviti, zagovarja pa jih raziskovalec sam pred znanstvenim svetom. Pred tem moramo oceniti, da je ideja uporabna, nato pa gre ideja skozi fazo snovanja in priprave. Torej mora ideja biti najprej razvita, šele potem jo lahko raziskovalci predstavijo.
Kako pogosto v tej fazi predlagate nove načine za izboljšanje kakovosti rezultata projekta?
Rezultat izboljšujemo v obeh fazah. Načinov za izboljšanje je več. Nепrestano si izmenjujemo informacije in podatke in s tem povečamo možnost, da odkrijemo nadgradnjo. Projekt pokažemo tudi kakšnemu zunanjemu strokovnjaku, ki ga kritično oceni.
Kako pogosto predlagate nove načine za izboljšane delovnih procesov v tej fazi?
Najpogosteje na začetku projekta, ko se razvija ideja. Tukaj analiziramo tako direktne kot tudi posredne učinke ideje na delovne procese. Ko se začne projekt izvajati sledimo načrtanim procesom.
Ali v tej fazi veliko tvegate? Zakaj?
Največ tveganja je v fazi snovanja. Tukaj še ne vemo, če bo neka ideja zares inovativna, torej če bomo res ustvarili nekaj novega. Pri pripravi tvegaš predvsem zato, ker si že vložil veliko nekega časa, energije ter sredstev in če se na tej točki projekt ustavi izgubiš več, kot če se ustavi na začetku.
Ali potrebujete kreativnost, da rešite probleme, ki nastanejo v tej fazi?
Največ v fazi snovanja, tukaj moramo biti izredno kreativni. Pri pripravi pa moramo biti ustvarjalni, da bolje razvijemo idejo. Torej nek koncept, ki na začetku ni bil najbolj kreativno zastavljen dodatno preoblikujemo in na koncu lahko izpade vseeno zelo dobro.
Iščete v tej fazi nove tehnologije, tehnike ali postopke za razvoj izdelkov?
Novih tehnik in metod ne iščemo v fazah snovanja in priprave, ampak jih iščejo raziskovalci med izvedbo. Govorimo na primer o novi elektro kemijski metodi, novi metodi mikroskopiranja in podobnim postopkom. S tem se ukvarjajo raziskovalci med realizacijo ideje.
Kaj v tej fazi spodbuja oziroma zavira vašo ustvarjalnost?
V snovanju ustvarjalnost zavira pretirana skromnost raziskovalcev in prenizka samozavest. Kadar mislijo da niso dovolj dobri ali pa, da se bodo osmešili, ne morejo dobro razviti neke ideje, ki bi lahko bila sicer odlična. Ustvarjalnost raziskovalcev je po mojem mnenju povezana z osebnimi lastnostmi raziskovalca. Na zasedanju Evropske komisije se morajo raziskovalci osebno predstaviti in če tukaj ne nastopijo samozavestno, projekt ne more biti potrjen.

10. Kako ocenjujete vlogo ustvarjalnosti v posameznih fazah? V katerih fazah je po vašem mnenju ustvarjalnost bolj, oziroma manj pomembna in zakaj? Lahko podate kakšen praktičen primer?

Vsekakor se mi zdi zelo pomembna v obeh fazah. Najpomembnejša pa je definitivno v fazi snovanja. Ideja mora biti res prodorna, da je uspešna. Razlog je velika konkurenca v evropskem prostoru, zato lahko uspejo samo najbolj ustvarjalne ideje.

Priloga 5: Povzetek odgovorov intervjuja z intervjuvancem 5, generalnim direktorjem Direktorata za javno naročanje in vodjo projekta Poenostavitev sistema javnih naročil in vzpostavitve centralnega sistema javnega naročanja

1. Kaj si vi predstavljate pod pojmom ustvarjalnost? (Stroka definira ustvarjalnost kot razvijanje novih in uporabnih idej).

Ustvarjalnost je iskanje novih poti in kreativno iskanje odgovorov na določene izzive. Ustvarjalnost je pomembna takrat, kadar ustaljene oziroma tradicionalne rešitve niso prinesle zadovoljivih rezultatov.

2. Na kratko opišite svoje delo (Kaj vse zajema vaše delo, kakšne so vaše zadolžitve, kako dolgo delo opravljate, število podrejenih).

Sem generalni direktor direktorata za javno naročanje. Ukvarjamo se s sistemskim naročanjem z vidika skupnega javnega naročnika. V konkretne projekte sem vključen predvsem na področju elektronskega javnega naročanja, vodil pa sem tudi projekt Poenostavitev sistema javnih naročil in vzpostavitve centralnega sistema javnega naročanja, pri projektu smo sodelovali tudi z Ministrstvom za zdravje.

3. Ali ocenjujete, da je pri vašem delu ustvarjalnost pomembna? Pri izvajanju katerih nalog oziroma na katerih področjih?

Ustvarjalnost je pri mojem delu vsekakor zelo pomembna, še posebej pri reševanju nekih izzivov. Še posebej ustvarjalen moram biti pri iskanju raznih nadgradenj sistema in pri iskanju načinov kako izboljšati naše storitve za državljane Slovenije. Pomembna je tudi pri rutinskem delu, z ustvarjalnostjo lahko delo popestrimo in izboljšamo. Ustvarjalnost je pomembna tudi pri zniževanju stroškov, poenostavitvi procesov, informatizacijo procesov in iskanju alternativnih načinov dela.

4. Kako se lotite problema, pri reševanju katerega morate biti ustvarjalni?

Najprej se moramo zavedati, da nekih stvari ne vemo in si to tudi priznati. Višji kot je položaj neke osebe, težje oseba po mojem mnenju prizna, da nekega znanja nima. Nato zberemo čim več informacij, ki so povezane s tematiko in te informacije dobro analiziramo. Kadar še niti ne vemo, kaj točno je sploh vprašanje, ne moremo iskati rešitev. Pri nas je vedno čutiti tudi vpliv politike, zato se za rešitev problema izbere kompromis med optimalno in politično ustrezno rešitvijo. Pred dobrim letom smo na primer spreminjali zakonodajo, velik del politike pa je želel uvesti rešitev, ki bi pretirano zaostрила pogoje dela. Najprej smo zbrali in analizirali s problemom povezane podatke in ugotovili, da bi z uvedbo rešitve povečali stroške in potrebovali vsaj 120 dodatnih zaposlenih na različnih področjih javnega sektorja.

S pomočjo predstavitve rezultatov raziskave smo najprej deležnike prepričali, da rešitev ni ustrezna. Nato smo na kreativen način raziskali alternative in našli ustrezen kompromis.

5. Kaj na vašo ustvarjalnost vpliva pozitivno, oziroma negativno?

Tukaj bi izpostavil čas. Ustvarjalni si lahko samo takrat, ko imaš dovolj časa, saj gre za kognitiven proces, imeti moramo dovolj časa, da lahko o neki ideji temeljito razmislimo. Veliko idej imam tudi, kadar se pogovarjam s tujimi strokovnjaki in kadar sem v nekem novem okolju. Zelo pozitivno na ustvarjalnost vpliva tudi izziv, ki te spodbudi k iskanju novih idej. Pomembna je tudi motivacija, torej želja, da bi neke stvari izboljšal.

6. Ali ocenjujete, da je ustvarjalnost pomembna lastnost vaših sodelavcev? Na katerih delovnih mestih in pri izvajanju katerih nalog?

Mislim, da morajo biti moji sodelavci ustvarjalni na vseh področjih dela. Ustvarjalnost je vsekakor pomembna pri razvijanju elektronskega sistema naročanja, tako na pravnem kot informacijskem vidiku je potrebno vedno znova poiskati neke ustvarjalne rešitve. Tudi pri pisanju zakonodaje moramo biti ustvarjalni, čeprav dejavnost na prvi pogled mogoče povezujemo z rutinskim delom.

7. Kako spodbujate ustvarjalnost zaposlenih? Kaj po vašem mnenju zavira ustvarjalnost vaših sodelavcev? Kako se negativnim dejavnikom izognete?

Zelo pomembno se mi zdi združevanje nekih področij in znanj. Posebej spodbujam svoje sodelavce, da delujejo čim manj uradniško, da se izogibajo nekemu rutinskemu načinu dela. Torej da razmišljajo na čim bolj napreden in sodoben način.

8. Teoretično projektni management poteka v štirih fazah: snovanje, priprava, izvedba in zaključevanje. Na kratko sem opisal posamezno fazo. Lahko umestite svoje delo v katero od naštetih faz?

V projektu Poenostavitev sistema javnih naročil in vzpostavitev centralnega sistema javnega naročanja sem bil vpleten v praktično vse faze, najbolj močno pa v fazo snovanja in zaključevanja. Nekoliko manj sem bil vpleten v fazo priprave in izvedbe, kjer sem bolj koordiniral in nadziral aktivnosti sodelavcev.

9. Za vsako fazo, v kateri sodelujete odgovorite na spodnja vprašanja:

Imate med potekom te faze veliko kreativnih idej? Na katerih področjih?
Pri snovanju je idej ogromno, v fazi priprave nekoliko manj, pri izvedbi imajo kreativne ideje predvsem sodelavci, ki naloge dejansko izvajajo. V zadnji fazi pa je idej že zelo malo, izjema so ideje za nadaljnje projekte.

Ali si izdelate načrte za uvedbo kreativnih idej?
V prvi fazi se o idejah bol pogovarjamo, šele ko se strinjamo da je neka ideja smiselna pripravimo načrte, ki se torej izdelajo v fazi priprave in izvedbi. V zadnji fazi pa se načrti delajo zelo redko.
Ali pri izvajanju te faze v podjetju govorite o svojih idejah in jih zagovarjate?
Največ na začetku projekta, torej pri snovanju. Kasneje v projektu, je časa za razpravljanje vedno manj. V fazi priprave in izvedbe se razpravlja bolj o manjših idejah, povezanih z tekočim delov. Glavne ideje pa se tukaj ne spreminja več, če bi se morala, pa bi bilo potrebno projekt zaustaviti in začeti znova.
Kako pogosto v tej fazi predlagate nove načine za izboljšanje kakovosti rezultata projekta?
Največ idej je pri izvedbi, pri snovanju sicer podaš neko idejo, ko pa se začne ta ideja dejansko uresničevati pa vidiš, kaj bi lahko bilo bolje.
Kako pogosto predlagate nove načine za izboljšane delovnih procesov v tej fazi?
Podobno kot pri prejšnjem vprašanju. Teh idej je največ pri izvedbi, ko se procesi dejansko odvijajo. Pri konkretnem projektu smo na primer med izvedbo ugotovili, da obe ministerstvi (MJU in MZ) ne moreta biti nosilca sistema javnega naročanja, saj je tukaj preveč nekega usklajevanja.
Ali v tej fazi veliko tvegate? Zakaj?
V snovanju ni veliko tveganja, tukaj generiramo idejo, če pa je ta slaba se to pokaže pri izvedbi. Največ tveganja je torej v fazi izvajanja, tukaj je veliko tveganja predvsem na začetku faze, ko izvajanje še ni ustaljeno. Pri nas je dejansko bilo največ tveganj na kadrovskem področju, saj je bilo ogromno dela, ki ga je bilo potrebno do določenega roka opraviti, dodatnih kadrov z ustreznimi veščinami pa ni bilo na voljo.
Ali potrebujete kreativnost, da rešite probleme, ki nastanejo v tej fazi?
Pri snovanju definitivno potrebujemo veliko ustvarjalnosti, saj iščemo ideje na problemske situacije. V pripravi manj, pri izvedbi pa predvsem pri reševanju nekih zapletov. V fazi zaključevanja za pisanje zaključnih poročil sicer ne rabimo veliko ustvarjalnosti, je pa zelo pomembna pri iskanju nekih izboljšav in nadgradenj rezultata ter možnosti za bodoče projekte.
Iščete v tej fazi nove tehnologije, tehnike ali postopke za razvoj izdelkov?
Teh idej je največ v fazi snovanja, veliko jih je tudi med samo izvedbo projekta.
Kaj v tej fazi spodbuja oziroma zavira vašo ustvarjalnost?
Pri snovanju moramo imeti dovolj časa. Med izvajanjem pa so zelo pomembne osebne lastnosti posameznikov, oseba mora težave dojeti kot izzive in biti notranje motivirana, da jih lahko reši na ustvarjalen način.

10. Kako ocenjujete vlogo ustvarjalnosti v posameznih fazah? V katerih fazah je po vašem mnenju ustvarjalnost bolj, oziroma manj pomembna in zakaj? Lahko podate kakšen praktičen primer?

Najpomembnejša se mi zdi v fazi snovanja. Tukaj iščeš odgovore na neke izzive, ki jih ne moreš rešiti z ustaljenimi metodami. Pri pripravi je vloga manjša. Pri sami izvedbi je pomembna ustvarjalnost izvajalcev, kadar pride do nekih težav oziroma komplikacij. Ker smo v konkretnem primeru podoben projekt že izvedli, smo načeloma že vedeli kako se lotiti izvedbe, vseeno pa so se med izvajanjem pojavili določeni izzivi. V fazi zaključevanja je pri pisanju zaključnih poročil ustvarjalnost manj pomembna, je pa zelo koristna pri razvijanju predlogov za izboljšave rezultatov in za razvijanje idej za naslednje projekte.