

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

MATEJA BURGAR MAKOVEC

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**UVAJANJE PROJEKTNEGA NAČINA DELA
IN PROJEKTNE PISARNE -
- PRIMER SKUPINE TPV**

LJUBLJANA, JUNIJ 2005

MATEJA BURGAR MAKOVEC

IZJAVA O AVTORSTVU IN MENTORSTVU MAGISTRSKEGA DELA

Študentka Mateja BURGAR MAKOVEC izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Rudija ROZMANA in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

Kazalo vsebine

1	Uvod	1
1.1	Problematika dela	1
1.2	Namen magistrskega dela.....	2
1.3	Cilji dela.....	3
1.4	Metoda dela	4
1.5	Struktura magistrskega dela.....	5
2	Projektni način dela	6
2.1	Opredelitev in pomen projekta.....	7
2.1.1	Opredelitev projekta	8
2.1.2	Pomen in cilji projekta.....	10
2.1.3	Vrste projektov	11
2.1.4	Življenjski cikel projekta	13
2.2	Opredelitev in pomen projektnega ravnanja	14
2.2.1	Opredelitev in funkcije projektnega ravnanja.....	14
2.2.2	Značilnosti projektnega ravnanja.....	17
2.2.3	Procesi projektnega ravnanja.....	17
2.3	Pojmovanje in značilnosti organizacijskih struktur	18
2.3.1	Opredelitev organizacije.....	19
2.3.2	Organizacija projektov v podjetju	21
2.3.2.1	Poslovno-funkcijska organizacijska struktura z elementi projekta.....	22
2.3.2.2	Projektno-matrična organizacijska struktura	25
2.3.2.3	Popolna (čista) projektna organizacijska struktura	28
2.3.2.4	Koordinacija projektov kot organizacijska struktura	30
2.3.3	Kultura podjetja, združbe	31
2.4	Projektni način dela in njegovo uvajanje.....	33
2.4.1	Nivoji in faze organiziranja za projektni način dela	33
3	Projektna pisarna	37
3.1	Opredelitev in pomen projektne pisarne	37
3.1.1	Opredelitev projektne pisarne.....	38
3.1.2	Pomen projektne pisarne	39
3.2	Razvojne stopnje in modeli projektnih pisarn	41
3.2.1	Razvojne stopnje projektnih pisarn	41
3.2.1.1	1. stopnja: Kontrolna projektna pisarna	42
3.2.1.2	2. stopnja: Projektna pisarna poslovne enote	42
3.2.1.3	3. stopnja: Strateška projektna pisarna.....	43
3.2.2	Modeli projektnih pisarn	45
3.2.2.1	Elementarna projektna pisarna.....	46
3.2.2.2	Osnovna pisarna za projektno ravnanje - programska pisarna.....	46

3.2.2.3	Standardna pisarna za projektno ravnanje	47
3.2.2.4	Napredna projektna pisarna za projektno ravnanje.....	47
3.2.2.5	Center odličnosti	47
3.3	Odgovornosti in pristojnosti projektne pisarne	48
3.4	Uvajanje projektne pisarne.....	52
3.4.1	Postopek organiziranja projektne pisarne.....	53
3.4.2	Faze uvedbe projektne pisarne.....	54
3.4.3	Koraki vzpostavitve projektne pisarne	55
3.4.4	Učinki vzpostavitve projektne pisarne.....	56
4	<i>Uvajanje projektne načina dela in projektne pisarne v Skupini TPV.....</i>	57
4.1	Predstavitev Skupine TPV	57
4.1.1	Nastanek, značilnosti in poslovanje Skupine TPV	57
4.1.2	Organizacija Skupine TPV	58
4.1.3	Projektno vodenje v Skupini TPV doslej.....	59
4.2	Postopek uvajanja projektne načina dela in projektne pisarne v Skupini TPV	60
4.2.1	Časovni okvir uvajanja s terminskim planom	61
4.2.2	Vsebinski okvir uvajanja	62
4.2.3	Projektni način dela v Skupini TPV.....	66
4.2.3.1	Vrste projektov	66
4.2.3.2	Statusi in velikostni razredi projektov	67
4.2.3.3	Glavne faze projekta	68
4.2.4	Udeleženci pri projektnem načinu dela in njihove vloge	70
4.3	Organizacija projektne pisarne v Skupini TPV	72
4.3.1	Postavitev projektne pisarne	72
4.3.1.1	Projektna pisarna v projektni organizaciji	72
4.3.1.2	Pristojnosti in odgovornosti projektne pisarne.....	74
4.3.1.3	Informacijska podpora projektnemu delu	77
4.4	Predlogi in ukrepi izboljšanja projektne načina dela v Skupini TPV.....	78
4.4.1	Projektna organizacija	78
4.4.2	Projektna pisarna	79
4.4.3	Uvajanje projektne načina dela.....	81
4.4.4	Projektni informacijski sistem	81
5	<i>Sklep.....</i>	82
6	<i>Literatura.....</i>	85
7	<i>Viri</i>	89

Kazalo slik

<i>Slika 1: Prikaz povezovanja pristopov po Kerznerju</i>	<i>7</i>
<i>Slika 2: Prikaz življenjskega cikla projekta</i>	<i>13</i>
<i>Slika 3: Prikaz povezave različnih znanj, ki nastopajo v projektu.....</i>	<i>16</i>
<i>Slika 4: Prikaz procesov projektnega ravnanja skozi življenjski cikel projekta</i>	<i>18</i>
<i>Slika 5: Prikaz spektra organizacijskih struktur</i>	<i>19</i>
<i>Slika 6: Prikaz oblik organizacije projektov</i>	<i>21</i>
<i>Slika 7: Prikaz poslovno-funkcijske organizacijske strukture z elementi projekta</i>	<i>24</i>
<i>Slika 8: Prikaz projektno-matrične organizacijske strukture</i>	<i>26</i>
<i>Slika 9: Prikaz popolne (čiste) organizacijske strukture</i>	<i>28</i>
<i>Slika 10: Prikaz nivojev razvitosti projektnega ravnanja</i>	<i>34</i>
<i>Slika 11: Prikaz zrelostnih nivojev projektnega ravnanja v podjetju</i>	<i>35</i>
<i>Slika 12: Prikaz glavnih faz organiziranja za projekten način dela</i>	<i>35</i>
<i>Slika 13: Prikaz vrednotenja uvedbe projektnega načina dela.....</i>	<i>36</i>
<i>Slika 14: Prikaz storitev projektne pisarne</i>	<i>39</i>
<i>Slika 15: Prikaz razvojnih stopenj projektne pisarne na različnih nivojih organizacije</i>	<i>42</i>
<i>Slika 16: Prikaz tretje razvojne stopnje projektne pisarne - strateške projektne pisarne.....</i>	<i>44</i>
<i>Slika 17: Prikaz preglednice modelov projektnih pisarn in odgovornosti.....</i>	<i>45</i>
<i>Slika 18: Prikaz posameznih modelov projektnih pisarn po stopnjah razvitosti</i>	<i>46</i>
<i>Slika 19: Prikaz razširjenosti projektnih pisarn</i>	<i>52</i>
<i>Slika 20: Prikaz sestave in lociranosti Skupine TPV</i>	<i>58</i>
<i>Slika 21: Prikaz kriterijev za razvrstitev projektov v velikostne razrede</i>	<i>68</i>
<i>Slika 22: Prikaz odgovornih oseb, izvajalcev in nastalih dokumentov po fazah posameznih projekta.....</i>	<i>70</i>
<i>Slika 23: Prikaz projektne organizacije z udeleženci projekta</i>	<i>71</i>
<i>Slika 24: Prikaz kolobarja projektne pisarne</i>	<i>73</i>
<i>Slika 25: Prikaz predloga popolne (čiste) projektne organiziranosti v hčerinskih podjetjih ..</i>	<i>79</i>
<i>Slika 26: Prikaz organiziranosti znotraj projektne pisarne</i>	<i>80</i>
<i>Slika 27: Prikaz umeščenosti projektne pisarne (direktorja PP) v strukturo matičnega podjetja Skupine TPV.....</i>	<i>81</i>

1 Uvod

1.1 Problematika dela

V osemdesetih letih prejšnjega stoletja se je začelo korenito spreminjati poslovno okolje podjetij. Dinamika spreminjanja je še bolj očitna v devetdesetih. Nestabilnost okolja se je pojavila zaradi eksplozivnega razvoja na področju računalništva, informacijske tehnologije, ki se je odražalo v pospešenih procesih pojavljanja novih tehnologij, skrajševanju življenjskih ciklov proizvodov, globalizaciji proizvodov, tržišč in združb, specializaciji združb ipd. Začele so se pojavljati vse večje potrebe po razvojnih in organizacijskih projektih, da bi se s pomočjo le-teh podjetje lahko prilagodilo vsem spremembam v okolju, uresničilo svoje razvojne cilje in strategije ter povečalo ali vsaj vzdrževalo svojo konkurenčno prednost (**Semolič, 2003, str. 11**).

Če želi podjetje biti in ostati uspešno v takem vrtincu sprememb v svojem okolju, je prisiljeno, da stalno izboljšuje obstoječe proizvode in storitve ter obenem razvija nove proizvode in storitve. Oboje pa zahteva tudi spreminjanje organizacije poslovanja.

Za avtomobilsko industrijo je še posebej značilno, da je čas, ki preteče med zastaranjem obstoječega in pojavom novega proizvoda na trgu, kratek in se še zmanjšuje. Tržno okno je čas, ki ga ima podjetje na voljo, da spravi nov proizvod na svetovni trg in pridobi največje zasluške (**Semolič, 2003, str. 11**). Tržno okno se zapre takrat, ko se na svetovnem trgu pojavi nov ali izboljšan proizvod oziroma storitev. Lahko torej trdimo, da je tržno okno proizvodov visokih tehnologij, kakršna je tudi avtomobilska, krajše od manj tehnološko zahtevnih proizvodov.

Številna podjetja so se v devetdesetih letih prejšnjega stoletja preoblikovala in v središče postavila projekte, tako za razvoj novih izdelkov kot storitev. Projekti so postali način dela v številnih organizacijah. Povečano število projektov pa bistveno vpliva tudi na vse večjo potrebo po ravnateljih projektov in razvoju projektnega ravnanja kot samostojne discipline.

Tudi v Skupini TPV je projektni pristop že več let prisoten način dela. Najprej so se pojavljali posamični projekti, kasneje pa jih je letno potekalo nekaj deset. Projekti, ki so pretežno usmerjeni v razvoj novih procesov in proizvodov, so postajali po pomenu vse bolj enakovredni operativnim poslovnim funkcijam, zato so jih usklajevali glavni ravnatelji. Zaradi povečanega obsega poslovanja vezanega na strateški projekt novega vozila X44, ki ga je pridobila slovenska avtomobilska industrija, se je začelo hitro povečevati tudi število projektov, glavni ravnatelji pa so začeli za usklajevanje projektov imenovati ravnatelje projektov.

Rast poslovanja in nenehne pričakovane novosti s strani kupcev so tiste, ki zahtevajo razvoj številnih novih proizvodov in uporabo nove tehnologije, zaradi česar prihaja do vse večjega

obsega projektov, ki se časovno prekrivajo, krajšajo predvidene čase za izvedbo, postavljajo višje zahteve po kakovosti ter ustvarjajo dodatne pritiske po znižanju cen in stroškov.

Zaradi večje kompleksnosti in strokovne zahtevnosti dela na projektih je nujno, da je ravnateljem projektov zagotovljena strokovna pomoč štabne službe - projektne pisarne.

Uvajanje projektov največkrat naleti na težave zlasti v organizacijski strukturi, v spremembi procesov in dokumentov podjetja, v kulturi prilagajanja operativi, načinu vodenja in promociji novega, projektnega načina dela med glavnimi ravnatelji in vsemi zaposlenimi v podjetju. Podobno je tudi v Skupini TPV, zaradi česar je uvedbo projektnega načina dela tako težko učinkovito izvesti. Gre namreč za razumevanje projektnega ravnanja, ki se prične z razumevanjem okolja projektov v posameznem podjetju. To okolje se razlikuje od klasičnega organizacijskega okolja, ki je bilo v preteklosti naklonjeno nenehno izvajajočim se nalogam v podjetju in je vodilo k ponavljajoči se proizvodnji. Proizvodnji, ki je vodila k učinkovitosti, ni pa spodbujala in tudi ne zagotavljala uvajanja sprememb ter novosti.

Vse zgoraj opredeljene spremembe v poslovnem okolju Skupine TPV zahtevajo vzpostavitev formalne projektne organizacije in drugačno kulturo podjetja, ki bo naklonjena projektному načinu dela.

Tudi drugi avtorji ugotavljajo enake težave pri uvedbi projektnega načina dela, saj pišejo o njih ter o njihovem reševanju. Raziskave, ki so bile izvedene v zadnjih dveh letih so pokazale, da so podjetja s tem pristopom samo pridobila (***Pennypacker, Torres, 2003, str. 21***):

- izboljšalo se je gospodarsko stanje podjetij,
- zmanjšal se je čas potreben za postavitev proizvoda na trg,
- izboljšala se je povezljivost projektnih ciljev s poslovnimi cilji podjetja,
- izboljšalo se je doseganje predračuna in časovnih rokov,
- povečala se je produktivnost in
- kupci so postali bolj zadovoljni.

Iz navedenega je moč razbrati vse večjo potrebo po uvedbi projektnega načina dela. Vendar pa ostaja zahteven problem, kako učinkovito vpeljati projektno ravnanje in projektno pisarno v podjetje.

1.2 Namen magistrskega dela

Namen preučevanja določenega področja iščemo predvsem v lastnostih, ki jih prinesejo večplastne koristi proučevane tematike. Ena od pomembnejših koristi je poenotenje projektnega ravnateljstva v celotni skupini podjetij, kar vodi k sistematičnemu načinu ravnanja projektov s strani ravnateljev projektov. To pa se odraža v boljši informiranosti naročnikov o poteku in izvajanju njihovih projektov, zaradi česar je tudi nadziranje in odločanje lažje. Po drugi strani pa se koristi od proučevanja omenjenega področja odražajo v nižjih stroških ravnateljstva projektov, kar vpliva na večjo uspešnost projektov, posledično

na večjo konkurenčnost podjetij v skupini ter nenazadnje vodi k večjemu zadovoljstvu kupcev Skupine TPV.

Da bom lahko uresničila namen magistrskega dela, se bom med drugim opirala tudi na napotke za uspešno vpeljavo sprememb, ki jih mora podjetje uvesti na ustrezen način (*Rozman, 2000a, str. 7*):

- Podjetje mora izbrati ustrezno raven v organizaciji, ki se bo osredotočila na projekte. Projektno ravnanje je dokazalo svojo učinkovitost, vendar ni in ne more biti odgovor za vsak problem. Precej oddelkov v podjetju se lahko spremeni, vendar se mora vsak spremeniti na način, ki najbolj ustreza njihovem delovanju.
- Podjetje mora uporabiti tiste metode, ki izboljšajo proces »ravljanja sistema projektov« in samega projektne ravnanja, pri čemer je potrebno upoštevati življenjski cikel projekta kot proces, opredeliti stanja in prehode med njimi, postaviti standardne vloge in rezultate projektne ravnanja ter definirati strategijo ravnanja projektne portfelja, ki bo kontroliral projekte. Standardi projektne načina dela morajo ustrezati projektom in standardom kakovosti, katerim je podjetje zavezano glede na svojo osnovno dejavnost. Bistvena prednost projektov je, da je vsak ustvarjen za reševanje specifičnega problema, kar predstavlja prednost za podjetje. To prednost pa lahko podjetje tudi izniči oziroma uniči, če skuša vse projekte narediti enake.
- Podjetje mora spoznati, da je tako imenovano projektno organiziranje (organiziranje za projektne ravnanje in izvajanje) več kot razvoj metodologije projektne načina dela, postavitev standardov in vpeljava projektne informacijske sistema. S pojavom projektne organiziranosti se pojavijo tudi spremembe v organizacijski strukturi skupine podjetij, v načinu komuniciranja, v kulturi ipd., vse te spremembe pa zahtevajo tudi spremembo organizacijskih vrednot, zato mora podjetje za uspešno izvedbo vseh sprememb nujno upoštevati človeški dejavnik. Spremembe morajo temeljiti na dosedanjih izkušnjah, na karakteristikah osnovne dejavnosti podjetja in zdravi pameti.

Magistrsko delo je namenjeno predvsem ravnateljem podjetja in tudi vsem tistim, ki pri tem sodelujejo.

1.3 Cilji dela

Glavni cilj magistrskega dela je predlaganje ustrezne organizacije s poudarkom na uvajanju projektne pisarne v konkretnem podjetju, zato se osredotočam na proučevanje vpeljevanja projektne organizacije, pri čemer bo dan poseben poudarek vlogi projektne pisarne. Način uvajanja je kritičen predvsem zaradi sprememb, ki jih je potrebno vpeljati na organizacijskem področju, področju organizacijske strukture skupine podjetij ter projektne organizacije kot take, saj lahko prav te spremembe predstavljajo glavno oviro uspešnosti projektne načina dela v skupini podjetij.

Iz glavnega cilja so izvedeni delni cilji dela, in sicer so to prepoznane in utemeljene značilnosti projektne pisarne, na osnovi katerih bom predlagala nadaljnje aktivnosti za izboljšanje projektne pisarne, podala predloge za oblikovanje projektne pisarne, krepitev njene avtoritete in vloge na področju projektne pisarne. Eden od delnih ciljev bo tudi umestitev projektne pisarne v organizacijsko strukturo skupine podjetij in v projektno organizacijo, pri čemer bom izbrala tisti model projektne pisarne, ki podjetju najbolj ustreza. Podala bom tudi konkretne primere izboljšav in dopolnitev projektne dokumentacije, ki že nastaja, bo nastajala v teku pisanja magistrskega dela, katere rezultat bo.

Zanimalo me bo torej, kako naj bi bil organiziran projektne način dela v Skupini TPV in kako uvedena projektne pisarna, da bo v prihodnje omogočen prenos znanja z nivoja projektov na nivo celotnega podjetja oz. skupine podjetij ter bo na osnovi tega moč razviti sistem nagrajevanja ravnateljev projektov ter projektne timov.

Magistrsko delo bom potemtakem zaokrožila s cilji, na osnovi katerih z znanstveno utemeljenimi rezultati projektne načina dela v skupini podjetij predlagam konkretne ukrepe, organizacijske predloge in aktivnosti za bolj prepoznavo vloge projektne pisarne v projektne organizaciji skupine podjetij.

1.4 Metoda dela

Pri izdelavi magistrskega dela bo uporabljena opisna metoda znanstvenoraziskovalnega dela, katere glavne značilnosti so, da raziskovalec ne vpliva na potek proučevanih pojavov, temveč jih le opazuje, opisuje, primerja, analizira ter sklepa na povezave ter nadaljnji razvoj (***Kališnik in Lah, 1998, str. 16***).

Strokovne literature in znanstveni članki s tega področja proučujejo, analizirajo ali pojasnjujejo uvedbo projektne načina dela in projektne pisarne v organizacijo na gospodarskem področju. Dostopna je predvsem literatura in viri, ki obsegajo analizo posameznih področij projektne načina dela ali pa samo projektne ravnanje v specifičnih gospodarskih panogah. Veliko podatkov in strokovnih člankov je dostopnih tudi preko različnih združenj s področja projektne ravnanja na svetovnem spletu.

Zaradi navedenega se bom v magistrskem delu najprej osredotočila na teoretična spoznanja ravnanja projektov in organizacije, zato bom v teoretičnem delu skušala z opisovanjem oziroma deskripcijo podati značilnosti projektne načina dela in še posebej projektne pisarne v njem. Uporabila bom znanja in izkušnje iz razpoložljive tuje in domače literature s področja projektne ravnanja in organizacijske teorije, pri čemer bom uporabila tudi metodo kompilacije.

Iz splošnih spoznanj bom prešla na posamično, in sicer na dejansko stanje v Skupini TPV, pri čemer bom izhajala iz interne dokumentacije podjetja, lastnih izkušenj pri vodenju projektov

v podjetju ter iz neformalnih razgovorov in timskim delom z zaposlenimi v podjetju, predvsem z ravnatelji projektov. Uporabila bom tudi metodo analize in sinteze, specializacije in generalizacije ter nekaj drugih znanstvenih metod – npr. metodo opisovanja, komparativno metodo itd. S pomočjo zgodovinske metode bom sklepala na prihodnji razvoj projektne pisarne. Osredotočila se bom na značilnosti projektne pisarne, odgovornosti in pristojnosti ter njeno vlogo v Skupini TPV. V sklepu bom s sintezo podala rezultate, do katerih bom prišla v teku proučevanja tematike projektne pisarne in njenega vpliva na nadaljnji razvoj ter tudi nadaljnje uveljavljanje projektne pisarne v Skupini TPV.

V teku pisanja dispozicije magistrskega dela sem spoznala, da avtorji v slovenski strokovni literaturi besedo »management« različno prevajajo. Najpogostejši prevod je ravnanje, zasledimo pa tudi izraze vodenje (nejasnost je neizogibna, ker je vodenje tudi prevod angleške besede »lead« oz. nemškega »führen«), poslovanje (poudarja le vodenje poslovanja) in upravljanje (tudi neustrezno, ker se uporablja za lastninsko odločanje). Zasledimo lahko tudi neposredno uporabo angleškega izraza »management« in poslovenjene besede »menedžment«, ki jo uvaja tudi pravopis (*Rozman, 1996, str. 14*).

V praksi in pri vsakdanjem delu v Skupini TPV najpogosteje uporabljamo vodenje kot prevod besede »management«, zato bom v sklopu magistrskega dela, ki se nanaša na Skupino TPV, uporabila izraz vodenje oziroma besedne zveze projektno vodenje, vodja projekta, voditi projekt ipd. V teoretičnem sklopu magistrskega dela pa bom uporabila izraze ravnanje, ravnatelj projekta ipd.

1.5 Struktura magistrskega dela

V drugem poglavju »Projektne način dela« najprej teoretično opredelim in preučim pomen projekta ter projektne ravnanja. Pri projektih se osredotočim na pomen in cilje projekta, analiziram vrste projektov ter predstavim življenjski cikel projekta, medtem ko se pri projektne ravnanju osredotočim na njegove funkcije, pomen in procese. V nadaljevanju tega poglavja podrobneje preučim značilnosti posameznih organizacijskih struktur ter se še posebej posvetim posameznim vrstam projektne organizacijskih struktur. Prvi večji vsebinski sklop zaključim s projektne načinom dela in njegovim uvajanjem.

Sledi obsežnejši vsebinski sklop tretjega poglavja »Projekta pisarna«, ki je podrobneje razdeljen na štiri podpoglavja. Na začetku tretjega poglavja z naslovom »Opredelitev in pomen projektne pisarne« je podana opredelitev projektne pisarne in pojasnjen njen pojem. V naslednjem poglavju so opisane posamezne vrste projektne pisarn po stopnjah razvitosti ter tudi njeni modeli. Odgovornosti in pristojnosti projektne pisarne so podane v tretjem podpoglavju, medtem ko so v zadnjem podpoglavju drugega vsebinskega sklopa »Uvajanje projektne pisarne« opisani postopek organiziranja, faze uvedbe, koraki in učinki vzpostavitve projektne pisarne.

Vsebina magistrskega dela je strnjena v četrtem poglavju, ki je opredeljen z naslovom »Uvajanje projektnega načina dela in projektne pisarne v Skupini TPV«. V prvem podpoglavju četrtega poglavja je predstavljena Skupina TPV, njen nastanek, značilnosti in poslovanje ter organizacija in značilnosti projektnega vodenja. V drugem podpoglavju je podan postopek, s katerim skupina podjetij uvaja projekten način dela in vpelje projektno pisarno z vsemi karakteristikami, ki veljajo za vodenje projektov v dejavnosti podjetja. Posebej preučim časovni in vsebinski okvir uvajanja, medtem ko projekten način dela z vrstami, statusi in velikostnimi razredi ter glavnimi fazami projekta predstavim v nadaljevanju tega podpoglavja. V tretjem podpoglavju umestim projektno pisarno v skupino TPV in tudi v projektno organizacijo, v kateri poudarim njene pristojnosti in odgovornosti ter informacijsko podporo za njeno delovanje. Vse ugotovitve tega podpoglavja so zaokrožene v podanih predlogih in ukrepih izboljšanja projektnega načina dela v skupini podjetij.

Ugotovitve magistrskega dela so podane v zadnjem, petem poglavju. Tako skušam v »Sklepu« podati rezultate, do katerih sem prišla v teku proučevanja projektnega načina dela ter projektne pisarne, obenem pa opozorim na morebitne vplive projektne pisarne na uveljavljanje projektnega načina dela v Skupini TPV ter odkrivam kritična področja in nevarnosti za nadaljnji razvoj projektnega načina dela v skupini podjetij. Magistrskemu delu so dodane »priloge«.

2 Projektni način dela

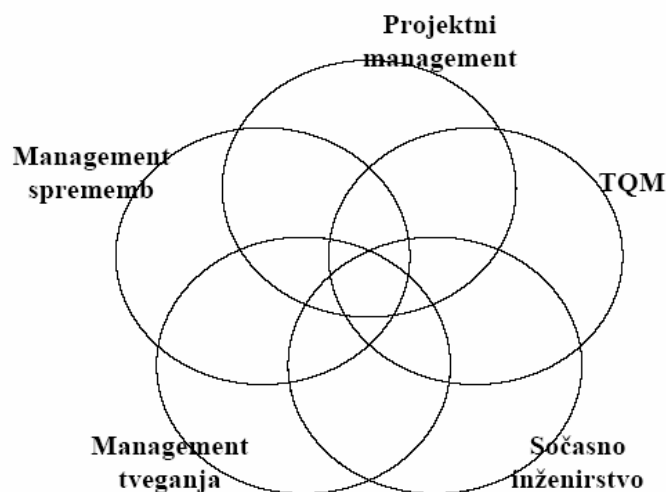
V praksi skorajda ni podjetja ali druge združbe, kjer ne bi bilo potreb po projektih in projektne načinu dela, saj je v okoljih, kjer se podcenjuje pomembnost projektov in projektnega ravnanja, delovanje podjetij razvojno in poslovno neuspešno ter v podrejeni vlogi glede na svetovni trg (*Semolič, 2003, str. 13*).

Seveda je možno, da podjetje le začasno živi uspešno brez projektov in pravega razvoja, vendar je vprašanje, kako dolgo je to možno in ponavadi si to privoščijo le podjetja v monopolnih položajih. Zaradi navedenega se projektni način dela uporablja na vseh področjih človekovega delovanja, kjer se lahko soočimo z realizacijo enkratnih ciljev, pri katerih mora sodelovati več strok, več ljudi in več organizacij.

Projektno ravnanje se v procesu povezovanja različnih pristopov pojavlja kot organizacijska osnova in v vlogi povezovalca pri udejanjanju vseh novosti v prakso (*Kerzner, 1998*). Proces povezovanja različnih pristopov projektnega načina dela prikazuje slika 1, na kateri v originalnem prikazu avtor nedosledno uporablja izraz management, zato sem ga nadomestila z izrazom ravnanje (npr. management sprememb sem nadomestila z ravnanje s spremembami, management tveganj z ravnanje s tveganji, projektni management s projektno ravnanje in TQM z ravnanje kakovosti). Vsi navedeni pristopi se v organizaciji naprej pojavijo nepovezano kot samostojne rešitve nepredvidljivih situacij, ki jih narekuje trg. Šele z

razvojem in optimizacijo posameznega pristopa pa se začnejo medsebojno povezovati v celoto dopolnjujočih se pristopov.

Slika 1: Prikaz povezovanja pristopov po Kerznerju



Vir: Semolič, 2003, str. 13.

Današnja podjetja morajo biti sposobna hitrega prilagajanja in razvoja, specializacije ter povezovanja s svojimi poslovnimi partnerji, to pa zahteva fleksibilno obliko organizacije podjetja, kakršna je projektna organizacija. Pri uvajanju sodobne organizacijske oblike pa ne smemo pozabiti na okolje podjetja oziroma na splošno kulturo, ki se kaže v podjetju kot množica vrednot, predpostavk in zaupanj, ki zavestno ali podzavestno usmerjajo način poslovanja podjetja (**Semolič, 2003, str. 14**).

Projektna organizacija poleg fleksibilnosti, specializacije in spremenjene kulture v podjetju med drugim zahteva tudi uvedbo enotne metodologije in standardov ter sistematičnega dela, ki posledično vodi do večje učinkovitosti udeležencev na projektih, izboljšanja kakovosti izvedbe in zadovoljstva naročnikov.

2.1 Opredelitev in pomen projekta

Obstajajo številni razlogi zaradi katerih je popularnost projektov vse večja. Ena od raziskav (**Meredith, Mantel, 2000, str. 12**) omenja, da podjetja sama ugotavljajo, da projektno delo zagotavlja večjo usmerjenost k rezultatom, boljšo koordinacijo med oddelki, večjo motivacijo delavcev, boljše odnose s kupci, boljšo kontrolo, jasnejšo odgovornost. Vse naštetu pa zagotavlja krajši čas izvedbe, kvalitetnejši končni produkt, nižje stroške in seveda tudi večji dobiček. Seveda ne moremo enačiti vseh projektov, ker se med seboj razlikujejo v velikosti, ciljih, stroških, času, tveganju ipd., zato je potrebno tem značilnostim prilagoditi način projektne ravnanja.

2.1.1 Opredelitev projekta

Avtorji vsaj deloma različno opredelijo projekt. V nadaljevanju navajam definicije projekta po posameznih avtorjih.

Projekt je zaporedje nalog, ima svoj začetek in konec, je omejen s časom, viri in zelenimi rezultati. To pomeni, da ima projekt specifičen in zaželen rezultat, določen skrajni rok za končanje projekta in omejen proračun, ki določila število ljudi, obseg sredstev in količino denarja na projektu (**Baker, Sunny in Kim, 2000, str. 4**).

S pojmom projekt imenujemo tako – praviloma enkratno – celotno dejavnost oziroma aktivnost, za katero je značilno, da ima skupne smotre in cilje, opredeljen začetek in konec ter opredeljeno zaporedje med seboj povezanih aktivnosti. Projekt lahko opredelimo kot celoto množice ciljev in množice aktivnosti. Lahko pa ga opredelimo tudi kot celoto množice aktivnosti in tehnološko pogojenega zaporedja teh aktivnosti, definiranega z množico usmerjenih povezav med njimi (**Bizjak, 1996, str. 125**).

Projekt je delovna naloga, ki zahteva organizacijo človeških, materialnih in finančnih virov na povsem nov način. To omogoči dosego edinstvenih kvalitativnih in kvantitativnih ciljev po danih specifikacijah in v okviru omejitev, predvsem stroškov in časa (**Burke, 1999, str. 2**). Torej je projekt skupina aktivnosti (**Burke, 1995, str. 9**), ki se mora izvršiti v logičnem zaporedju, da ustreza objektivnim načrtom naročnika.

Projekt je zaključen proces izvajanja določenih del – aktivnosti, ki so med seboj logično povezana za doseganje ciljev projekta, z nadaljnjim povezovanjem aktivnosti pa se tako postopoma uresniči cilj in namen projekta (**Hauc, 1995, str. 3**).

S projektom se vsi udeleženci ali del udeležencev, celotna projektna skupina ali njen del sproti uči in pridobiva nova znanja, spoznanja in izkušnje. Lahko trdimo, da se sproti usposabljaajo. Projekt je torej časovno omejen proces učenja (**Hauc, 2002, str. 310**).

Projekt je skupina medsebojno povezanih aktivnosti, ki imajo svoj cilj. Ta mora biti dosežen v okviru določenih omejitev. Projekt ima svoj začetek in konec ter troši vire (denar, ljudi, opremo) (**Kerzner, 1992, str. 2**).

Projekt je enkraten proces, ki je povezan s korenitim posegom v določeno okolje, predstavlja množico med seboj logično povezanih aktivnosti, ki so potrebne za doseganje ciljev, saj če cilja ni, so prav vse rešitve prave, obenem pa projekt pomeni tudi vsako načrtovano nalogo, ki jo je treba izvesti (**Kušar, Starbek, 2002, str. 1**).

Projekt je skupina nalog, ki se izvedejo v določenem časovnem obdobju, da se dosežejo določeni cilji, zato je enkratni dogodek, ki ima svoj življenjski cikel, z določenim začetkom in koncem. Projekt ima določen obseg dela, ki ga lahko kategoriziramo z definiranimi nalogami,

ima tudi proračun. Največkrat zahteva uporabo različnih virov. Večina teh virov je lahko redka in lahko zahteva delitev z drugimi projekti. Projekt lahko zahteva tudi postavitev posebne organizacije ali prečkanje tradicionalnih organizacijskih mej (**Levine, 2002, str. 3**).

Projekt je enkratna, ciljno usmerjena dejavnost z določenim začetkom in zaključkom. Sestavlja jo množica medsebojno odvisnih aktivnosti, omejujejo pa čas, poslovne prvine in stroški. Čim bolj uspešno izvedbo projekta omogoča ciljno usmerjen proces, ki zajema planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje - ravnanje projekta (**Lukin, 2002, str. 1**).

Projekt je enkratna aktivnost z dobro definiranimi cilji (**Meredith, Mantel, 2000, str. 8-9**). Vsak projekt je specifičen in je sestavljen iz nalog, ki morajo biti ustrezno opravljene ne glede na njihov obseg. Ustrezno pomeni opravljanje nalog na način, da bo projekt izgledal kot celota.

Projekt je zahtevnejša enkratna naloga, ki ima dobro opredeljen splet zaželenih rezultatov (**Možina, 2002, str. 326**).

Projekt imenujemo enkratne dejavnosti, sestavljene iz vrste med seboj prepletajočih se aktivnosti (**Rozman, 1993, str. 158**). Ker je projekt zaokrožena celota med seboj povezanih dejavnosti, se običajno v isti obliki ne ponavlja. Pogosto se izvaja na enem kraju. Dani so nosilci dejavnosti. Vsak projekt ima določen cilj, ki se kaže v izvedbi vsebine projekta v čim krajšem času, s čim manj izvajalci in drugimi in drugimi proizvodnimi tvorci in s čim manjšimi stroški (**Rozman, 1994, str. 1**).

Za projekt je značilno, da ima številne zaporedne ali vzporedne aktivnosti, svoj začetek in konec, omejena sredstva in proračun. Vanj je vključeno večje število ljudi. Vsak projekt ima določen cilj, rezultat pa je končni produkt ali storitev (**Weiss, 1992, str. 3**).

V literaturi obstajajo različne opredelitve projekta, zato lahko projekt opredelimo kot časovno omejeno aktivnost, s katero ustvarjamo enkraten proizvod ali storitev, za katero je značilno (**Duncan, 1996, str. 4-5**):

- da ima točno določene cilje, ki jih je potrebno izpolniti v določenih okoliščinah,
- da ima določen čas začetka in konca dejavnosti,
- da ima omejene finančne vire (če so sploh potrebni),
- da se v zvezi s projektom uporabljajo sredstva (oprema, material, stroji in naprave),
- da v procesu izvajanja projekta sodelujejo ljudje.

V literaturi je moč najti še mnogo drugih definicij projekta, vendar pa se te vsebinsko ne razlikujejo od zgoraj navedenih, iz katerih sem prepoznala naslednje glavne značilnosti projekta:

- Projekt je glede na način izvedbe enkraten, zato projektni način dela uporabljamo predvsem pri spremembah, ne pa pri ponavljajočih se nalogah.

- Sestavljen je iz medsebojno povezanih aktivnosti oziroma vsebujejo vsi projekti medsebojno odvisne, a še vedno samostojne postopke, ki jih imenujemo naloge in jih navadno izvaja več oseb.
- Ima svoj začetek in konec.
- Končni cilj je definiran in znan ter je največkrat opredeljen s končnim izdelkom, rokom izdelave in stroški.
- Pod do cilja je kompleksna in zahteva veliko človeških zmožnosti in ostalih sredstev.
- Imeti mora točno določene časovne okvire. Eno od pomembnih meril učinkovitosti projekta je časovna izvedba zastavljenih nalog.
- Projekt zahteva vire. Pod pojmom viri ne mislimo samo na ljudi, ampak lahko razumemo tudi denar, strojno opremo, material. Vsi ti viri morajo biti določeni in razporejeni.

Trdim lahko, da je vsem opredelitvam projektov skupno to, da gre pri projektu za prepleteno povezane aktivnosti, ki nas v določenem času pripeljejo do nekega določenega cilja in ki se praviloma ne pojavljajo.

2.1.2 Pomen in cilji projekta

Ena od raziskav (*Meredith, Mantel, 2000, str. 12*) je pokazala, da so podjetja s projektnim delom samo pridobila. Razlogi za to so:

- večja usmerjenost proti rezultatom in večja motivacija zaposlenih,
- boljša koordinacija med oddelki in kontrola ter boljši odnosi s kupci,
- jasnejša odgovornost.

Vse zgoraj navedeno kaže na pomen projektov, ki zagotavljajo krajši čas izvedbe, kvalitetnejši končni izdelek in nižje stroške. Uspešnost strategije oziroma spremembe pa je v veliki meri odvisna od samega projektnege ravnanja.

Cilji projektov pogosto niso doseženi, saj se ponavadi navajajo zakasnitve projektov, prekoračitve stroškov in neustrezen ali manj kakovosten izid projekta, kot je bil prvotno načrtovan. Poleg že navedenih ciljev projekta pa danes *Kerzner* dodaja (*2000, str. 31*) še sekundarne cilje, kot je sprejemljivost za uporabnika.

Namen projekta je sklepni del projekta, ki ga določi naročnik, zanj pa predstavlja tudi želeni končni rezultat, ki izhaja iz strategije (*Kralj, Eisner, 2003, str. 128*). Cilj projekta pa predstavlja tisti konec projekta, s katerim je zagotovljeno doseganje namena projekta.

Thomsett (2002, str. 71-74) navaja kar sedem (7) ciljev, ki jih poimenuje pričakovanja. Poleg že omenjenih treh ciljev navaja še zadovoljstvo uporabnika in zadovoljstvo ekipe ter upoštevanje zahtev uporabnikov in doseganje namena projekta. Širjenje ciljev projekta pa ne prispeva k novemu ali drugačnemu razumevanju ciljev projekta.

Zadovoljstvo uporabnika bo doseženo, če bo izid projekta za uporabnika kakovosten, saj kakovost objektivno opredeljujemo z zahtevami uporabnika (**Rozman, 2003, str. 34**). Kakovost nedvoumno vključuje upoštevanje zahtev uporabnika. Namen projekta je izven projekta in kot tak določa cilje projekta; je cilj pojava, katerega smotrnost projekt zagotavlja. Zadovoljstvo ekipe je sicer pomembno; vendar uporabnik najverjetneje ne bo zadovoljen, če bo projekt zamujal, ne glede na zadovoljstvo ekipe pri tem. Zato lahko ostanemo pri zaključku, da je cilj projekta zagotoviti zahtevani izid na čim bolj učinkovit in smotrni način, kar se kaže v doseženih rokih in stroških. V tem cilju se projekti prav nič ne razlikujejo od ponavljajoče se proizvodnje. Razlika je predvsem v roku projekta, ki v masovni proizvodnji ni pomemben, v serijski pa je dosežen na drugačen način; pri projektih pa je ključnega pomena.

Na uspeh projekta vpliva cela vrsta dejavnikov, od dejavnikov okolja do podjetja samega, uporabnik in drugi udeleženci, organizacijska struktura in procesi, ravnanje projekta v najširšem smislu, ekipa projekta ipd. Med enega od pomembnejših dejavnikov pa prav gotovo uvrščamo kulturo podjetja, čeprav jo premalo upoštevamo. Kultura je tista, ki podpira doseganje ciljev projekta, je ustrezna in naklonjena ravnanju projektov. Če take kulture v podjetju ni, bodo cilji projekta težko dosegljivi in doseženi (**Fuller, 1997, str. 57**).

2.1.3 Vrste projektov

Avtorji s področja projektnega ravnanja uporabljajo različne kriterije in delitve projektov. Tako **Bizjak (1996, str. 123)** v svojem delu »Tehnološki in projektni management« povzema po **Haucu (1982, str. 12)** naslednje vrste projektov: temeljni raziskovalni, razvoj proizvodov, sanacija, integracija, uvajanje nove tehnologije itd.

Osnovna delitev in razlaga projektov je bližja konkretnemu podjetju in projektu, zato vrste projektov ločimo glede na (**Drnovšek, 2003, str. 5; Hauc, 1982, str. 55-57; Kušar, Starbek, 2002, str. 1**):

- **določenost – determiniranost** oz. način načrtovanja izvedbe in tveganje pri pričakovanem rezultatu ločimo:
 - **ciljno retrogradne - deterministične projekte**, kjer je pot do cilja znana (znane so vse dejavnosti, ki jih je treba opraviti, ter njihovo medsebojno odvisnost); na poti do cilja se morajo opraviti vse dejavnosti, cilj bo gotovo dosežen in projekt kot celota je uspešen (verjetnost doseganja cilja je 1);
 - **ciljno progresivne - stohastične projekte**, kjer pot ni popolnoma znana in ni nujno, da se na poti do cilja opravijo vse dejavnosti in hkrati tudi ni nujno, da bo cilj dosežen, projekt lahko tudi ne uspe (verjetnost cilja je manjša od 1). Taki so na primer raziskovalni projekti.
- **objekt oz. predmet projekta** ločimo:
 - **fizične projekte**, kjer je objekt projekta fizično otipljiv, rezultati projekta pa eksaktno merljivi; projekte, katerih predmet je fizični objekt, s ciljem izdelati nek fizičen izdelek (izgradnja mostu, montaža žerjava, izgradnja ladje itd.);

- **abstraktne projekte**, kjer objekt projekta je ali pa ni fizično otipljiv, rezultati pa niso eksaktno merljivi. projekte, katerih predmet ni fizičen objekt, pri katerih cilj ni fizično otipljiv (načrtovanje nekega procesa, razvoj informacijskega sistema itd.).
- **izvajalce projekte** delimo na:
 - **notranje oz. interne projekte** - to so projekti, ki jih izvajamo v celoti z osebjem, ki je zaposleno v okolju (podjetju, ustanovi itd.), ki je naročnik projekta;
 - **zunanje oz. eksterne projekte**, ki jih po pooblastilu in za račun naročnika izvajajo posebej specializirana podjetja (princip inženiringa).
- **velikost in sestavo problema**, ki ga projekt rešuje, ločimo:
 - **preproste projekte**, ki potekajo v okviru nekega projekta, za njihovo ravnanje pa so zadolženi linijski vodje;
 - **kompleksne projekte**, ki so dolgotrajni, tvegani, zato zahtevajo veliko sredstev dela in posebnega projektnega ravnatelja.
- **način izvedbe** ločimo:
 - **enkratne projekte**, ki se pojavljajo samo enkrat oziroma se redko izvajajo na enak način, zahtevajo pa projektno vodenje, ki je zasnovano na nestalni oziroma občasni projektni organizaciji;
 - **projektne procese**, ki se pojavljajo večkrat ali stalno, glede izvedbe in ravnanja so si podobni in imajo ustaljen način vodenja in izvedbe, saj se najpogosteje pojavljajo v projektno usmerjenih podjetjih. Gre za podobne projekte s podobnimi cilji, vendar različnimi objekti. To so tipski projekti, kjer se menja izdelek, postopek izdelave pa je enak za vse izdelke. Temu lahko rečemo tudi mejno področje med enkratnimi in ponavljajočimi se procesi.
- **dele poslovanja** v podjetju, pri čemer so predmet predvsem raziskovalni deli poslovnih funkcij, delimo projekte na:
 - **projekte raziskav**, razvoja in osvajanja novih, izpopolnjenih ali izboljšanih **izdelkov**;
 - **projekte raziskav**, razvoja in osvajanja **tržišč**;
 - **projekte kadrov**, izobraževanja kadrov;
 - **projekte raziskav v zvezi s surovinami**, materialom, energijo itd.;
 - **projekte zagotavljanja varstva in izboljšanja delovnega okolja** itd.

V podjetjih se pogosto ukvarjajo z zelo različnimi projekti, katerih priprave in izvedbe nikakor ni mogoče izvajati po enakih obrazcih in merilih, lahko pa projekte ločimo na (*Španič, 2003, str. 10*):

- **optimizacijske projekte**, ki so kratki, preprosti in za izvedbo potrebujejo zelo majhna finančna sredstva;
- **ekološke projekte**, ki so zaznamovani z visokimi stroški, dolgotrajnostjo in minimalnimi neposrednimi ekonomskimi učinki;
- **inovacijske projekte**, s katerimi v tehnološke procese uvajamo najrazličnejše izboljšave, njihov obseg in dolžina trajanja pa sta odvisna predvsem od vrste, obsega in zahtevnosti inovacijskega predloga;
- **projekte na področju kadrovske problematike, ekonomike in financ, komercialne, informatike, logistike** ipd., ki ponavadi ne zahtevajo velikih finančnih obremenitev, prav

tako pa le redki omogočajo doseganje neposrednih ekonomskih učinkov. Z njimi spreminjamo procese poslovanja in največkrat optimiziramo delo posamezne poslovne funkcije.

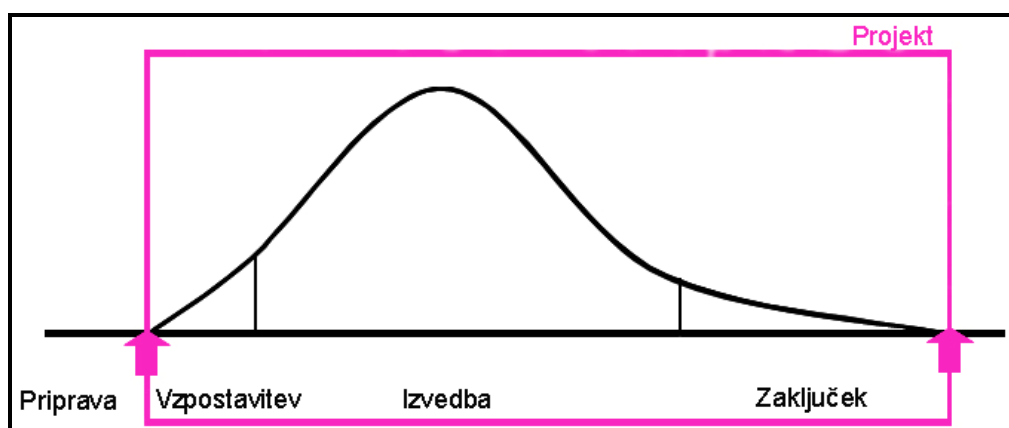
- **investicijske projekte**, ki med vsemi navedenimi predstavljajo največji zalogaj. Prav v tej kategoriji se pojavlja največ problemov, saj so povezani s precejšnjimi finančnimi sredstvi in tveganji. Posebno poglavje predstavljajo pogodbe ter urejanje pravno-formalnih verifikacij, med najzahtevnejša sistemska področja pa vsekakor sodi tudi obravnava komercialne in finančne problematike.

2.1.4 Življenjski cikel projekta

Vsi projekti imajo zaradi njihovega omejenega trajanja svoje življenjske cikle, ki so zasnovane za razlago faz, skozi katere gre vsak projekt v svoji življenjski dobi (**Šušteršič, 2003, str. 11**), zato lahko življenjski cikel prikazujemo kot stopnjo dokončanosti projekta skozi čas. Faze v tem ciklu številni avtorji zaradi raznolikosti projektov opredeljujejo različno, vendar večjih razhajanj med njimi ni. Slika 2 prikazuje življenjski cikel projekta, v katerem lahko kljub razlikam med projekti najdemo skupne faze, ki so priprava, vzpostavitev, izvedba ter zaključek projekta. Izvedba se običajno deli na več faz, njihovo število in vrsta pa je odvisna od vrste in velikosti projekta (**Španič, 2003, str. 27**).

Trdim lahko, da popolnoma enotnega modela življenjskega cikla za vse projekte ni, ampak obstaja več modelov, ki drug drugega dopolnjujejo. Prekrivanje posameznih faz v življenjskem ciklu pri projektih pa je pogosto. Ugotovila sem tudi, da se štiri faze življenjskega cikla projekta vsebinsko delno pokrivajo in prepletajo s štirimi funkcijami ravnanja. Tako se faza priprave vsebinsko najbolj pokriva s planiranjem, vzpostavitev z organiziranjem, izvedba z vodenjem in faza zaključka projekta z ravnalno funkcijo kontrole.

Slika 2: Prikaz življenjskega cikla projekta



Vir: Španič, 2003, str. 33.

Mejnike med fazami predstavljajo glavne nadzorne točke, ki so zaznamovane z dokumenti in/ali proizvodi. Na nadzornih točkah se sprejemajo najpomembnejše odločitve v zvezi s projektom, še posebno pa so uporabne pri velikih in kompleksnih projektih, kjer omogočajo primerno delitev obsežnih sklopov aktivnosti. S tako delitvijo pridobimo obvladljive in

vodljive zaključene celote aktivnosti, ki so jasno definirane in se odražajo v ciljih, ki služijo projektni skupini kot orientacijske točke.

2.2 Opredelitev in pomen projektnega ravnanja

Definicija projektnega ravnanja izhaja iz definicije projekta in ravnanja. Najenostavneje ga opišemo kot usklajevanje aktivnosti, ljudi in razmerij med njimi za učinkovito doseganje cilja projekta (*Meredith in Mantel, 2000, str. 1*).

Vzporedno so se razvijale metode projektnega ravnanja, ki so jih kmalu začeli uporabljati tudi v ostalih panogah, predvsem v avtomobilski, letalski, elektronski, farmacevtski industriji pri razvoju novih proizvodov. V zadnjih desetletjih so se projekti razširili tudi na ostala področja, kot so storitvena industrija in javna uprava. V sodobnih organizacijah pa projektno delo postaja prevladujoče (*Semolič, 2001, str. 23*).

Razlog, da postaja projektno delo prevladujoče na vseh področjih delovanja, najdem tako v globalizaciji svetovnih gospodarskih tokov, v razcvetu informacijske tehnologije, kot tudi v vse hitrejšem napredku, ki je prinesel nove prijeme in poglede na dogajanja v podjetjih. Prav s projektnim ravnanjem pa naj bi dosegli večjo učinkovitost pri zadovoljevanju kupca, celovito obvladovanje kakovosti, necenovne vire konkurenčnih prednosti ipd..

Ravnanje projektov se deli na področja. Tako na primer IPMA deli projektno ravnanje kar na štirideset (40) področij, medtem ko so druge delitve manj podrobne, na primer delitev po PMI predvideva delitev na devet (9) področij. Delitve ravnanja projektov na različna področja pa nikakor niso preproste, saj vsako področje zahteva drugačna znanja, metode, tehnike, ki se uporabljajo v eni, več ali vseh fazah življenjskega cikla projekta. Zaradi navedenega se vseskozi pojavlja vprašanje, kje je razmejitev med enim in drugim področjem, katero področje zahteva nadaljnjo delitev, kateri področji bi bilo primerno združiti ipd.

2.2.1 Opredelitev in funkcije projektnega ravnanja

V literaturi najdemo številne definicije projektnega ravnanja, med drugim tudi:

- Projektno ravnanje združuje sisteme, tehnike in ljudi za končanje projekta znotraj postavljenih ciljev (čas, denar in kvaliteta) (*Baker, 2000, str. 14*).
- PMI opredeljuje projektno ravnanje kot veščino ravnanja in koordiniranja človeških in materialnih virov skozi celoten življenjski cikel projekta z uporabo sodobnih ravnalskih tehnik za doseganje vnaprej postavljenih strateških in operativnih ciljev obsega, stroškov, časa, kakovosti in zadovoljitve potreb in pričakovanj udeležencev projekta (*Cleland, 1990, str. 7*).
- Projektno ravnanje je koncepcija vodenja, gre pa za to, da se za čas trajanja projekta odredi centralna odgovornost za projekt, ki se na ustrezen način institucionalizira in organizira v obliki projektne organizacije. Ravnanje projektov je problem in umetnost,

kako izvesti projekt s sodelovanjem ljudi v neki organizaciji v dogovorjenem roku, z določenimi proizvodnimi sredstvi in želenim učinkom. Po tej obrazložitvi se upravljanje in vodenje projektov razlaga z dveh vidikov: z vključevanjem ljudi in kontrole njihovega obnašanja pri oblikovanju in izvajanju projektov ter z vključevanjem sredstev za izvedbo projekta (**Hauc, 1982, 172**).

- Projektno ravnanje obsega izvajanje funkcij ravnanja, potrebnih za izvedbo in doseganje končnega cilja projekta. Poleg navedenih funkcij ravnanja pa mora projektni ravnatelj posebno pozornost posvetiti aktivnostim integracije in povezovanja projekta z okoljem.

Temeljna značilnost uspešnega projektnega ravnanja je doseganje poslovnih učinkov projektov. Proces projektnega ravnanja se opredeljuje s treh zornih kotov, in sicer z vidika ciljev, procesov za doseganje ciljev in z vidika ravni, na katerih se ti procesi odvijajo (**Turner, 1993**).

Projektno ravnanje je dinamičen proces kontrolirane in strukturirane uporabe ustreznih virov organizacije za doseg spremembe, ki je definirana z jasnimi cilji, ti pa predstavljajo strateške potrebe (**Young, 2001, str. 21**).

PMI (**Project Management Institut, 2000**) ugotavlja, da mora uspešen projektni ravnatelj poiskati ravnotežje med obsegom projekta, časovnimi roki, stroški in kvaliteto. Roki, stroški in kvaliteta tvorijo tako imenovan projektni trikotnik, z vsako od količin v ogliščih trikotnika. Sprememba ene od količin, nujno pogojuje tudi spremembe ostalih dveh. Po PMI-ju je naslednja ključna vloga projektnega ravnanja ugotovitev naročnikovih definiranih zahtev (potreb) in nedefiniranih zahtev (pričakovanj). Pregled in obvladovanje naročnikovih potreb in pričakovanj je ključno za uspešen projekt.

Iz različnih definicij ravnanja lahko zaključimo, da je bistveno delo ravnateljev usklajevanje. Ravnatelj izvaja usklajevanje z različnimi vlogami ali funkcijami. Po Rozmanu (**Rozman, Kovač in Koletnik, 1993, str. 158-161**) so funkcije ravnanja planiranje, kontrola, organiziranje in vodenje. Nekateri drugi avtorji med funkcije vključujejo še odločanje in delegiranje, vendar sta odločanje in delegiranje prisotna pri vseh funkcijah ravnanja.

Ravnanje projektov je usklajevanje aktivnosti, ljudi, sredstev, rokov in je hkrati odločanje o aktivnostih in rokih. V okvir ravnanja sodijo trije glavni procesi: planiranje, uveljavljanje, kontroliranje. Z ravnanjem dosežemo, da izvajalci smotno izvedejo predvidene aktivnosti, v projektnem ravnanju pa skušamo doseči ustrezno organiziranost in sistematiziranost postopkov v projektu ter skušamo zmanjšati nepredvidljiva dogajanja (**Drnovšek, 2003, str. 6**).

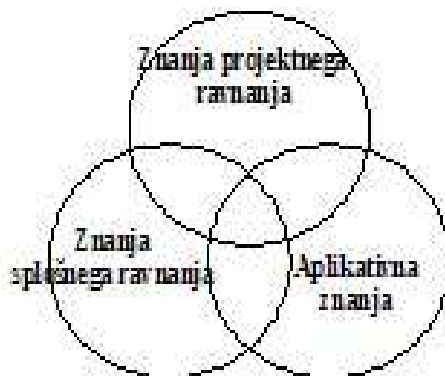
Po Rozmanu (**Rozman, Kovač in Koletnik, 1993, str. 158-161**) štiri (4) funkcije ravnanja uvrstimo v projektno ravnanje na sledeči način.

- **Planiranje** pomeni določitev vseh aktivnosti na projektu, njihovo povezanost, trajanje, stroške in vire. Planiranje temelji v glavnem na tehniki mrežnega planiranja.
- Tudi druga funkcija ravnanja, **kontrola**, se nanaša na projektne aktivnosti. Ugotavlja odstopanja izvedbe od plana in izvaja ukrepe, ki težijo k izvedbi plana.
- Pod **organizacijo** projekta razumemo določanje skupin in posameznikov odgovornih za izvedbo posameznih aktivnosti. Prav tako organizacija projekta opredeljuje odnose med sodelujočimi v projektu.
- V kontekstu projektnega ravnanja dobi novo podobo tudi četrta funkcija ravnanja, **vodenje**. Pri projektu vodenje postane značilno za projektne skupine, time. Ti združujejo strokovnjake z različnih področij, prav tako pa projektne skupine ne ustrezajo klasični hierarhični ali poslovno funkcijski organizacijski obliki podjetja. Pri projektnem ravnanju so torej zastopane vse funkcije splošnega ravnanja, le da dobijo v luči projektov nekoliko spremenjeno obliko, ker je vodenje proces, v katerem ravnatelj doseže, da zaposleni naredijo tisto, kar si je zamislil.

Ker gre tudi pri organizaciji za planiranje, vodenje pa vključuje tudi kadrovanje, je možni element tudi planiranje, organiziranje in kontrola.

Po PMI-ju (*Project Management Institut, 2000*) se pri projektnem ravnanju prekrivajo znanja s treh področij, ki jih prikazuje slika 3, in to so znanja splošnega ravnanja, projektnega ravnanja in aplikativna znanja.

Slika 3: Prikaz povezave različnih znanj, ki nastopajo v projektu



Vir: Project Management Institut, 2000.

Aplikativna znanja so znanja, značilna za področje, kjer projekt poteka. Primer aplikativnega področja so na primer tehnična področja kot razvoj programske opreme, strojništvo ali avtomobilska industrija. Grafično je sodelovanje znanj vseh treh področij prikazano zgolj shematično, saj prekrivanja posameznih področij niso proporcionalna, pa tudi pomembnost področij se od projekta do projekta razlikuje.

2.2.2 Značilnosti projektnega ravnanja

Načini vplivanja ravnateljev projektov na projektne skupine in člane projektnih timov so različne, med drugim skušajo (*Rozman, 2003, str. 38-39*):

- zagotavljati različnosti v ekipah, kar vodi k ustvarjalnosti,
- spodbujati različnosti v razmišljanju,
- spodbujati, utrjevati in ne zavirati ustvarjalnosti,
- vključevati člane tudi v ravnanje projekta,
- spodbujati enakopravno komuniciranje med člani in delo v ekipi ipd.

Zaradi zgoraj navedenega morajo biti ravnatelji transformacijski vodje, ki navdušujejo člane in razvijajo njihov lastni interes po ustreznih dosežkih, saj članom pomagajo gledati na probleme in njihove rešitve drugače in ne transakcijski vodje, ki vodijo člane tako, da določajo vloge in zadolžitve. Oba načina vodenja sta si dopolnjujoča in ne nasprotujoča. Člani ekipe morajo upoštevati določena načela, morajo biti bolj usmerjeni v dejavnost, v doseganje ciljev, v iskanje novosti, učiti se morajo iz napak in izkušenj (*Rozman, 2003, str. 39*).

2.2.3 Procesi projektnega ravnanja

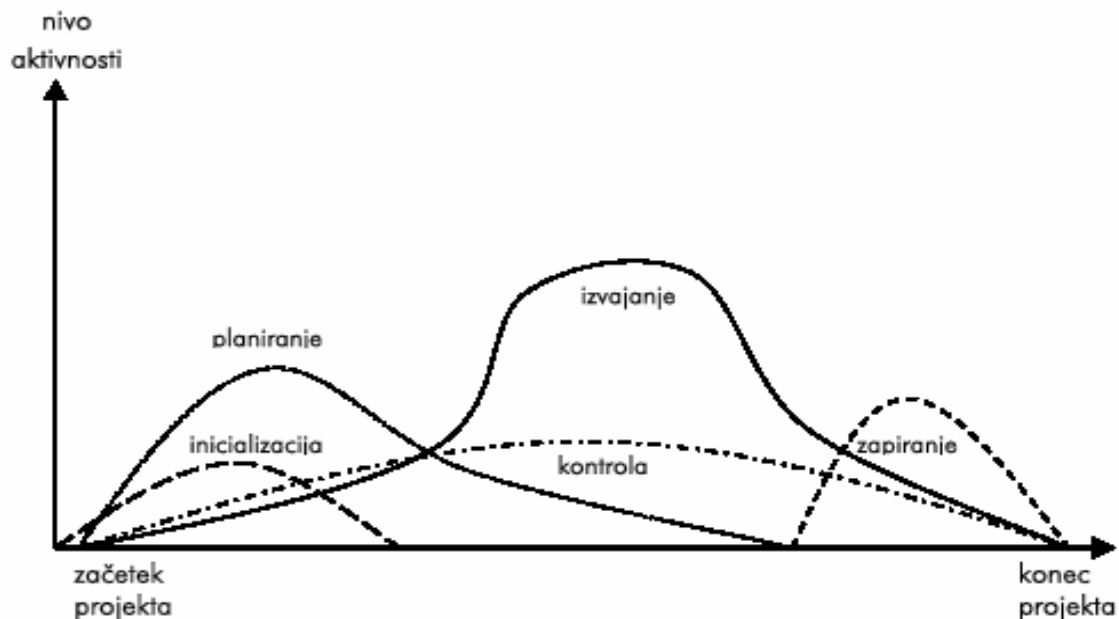
Procesi projektnega ravnanja so procesi, ki tvorijo življenjski cikel projekta. Ravnateljstvo podjetja, ravnateljstvo projekta in člani projektne skupine opravijo delo v procesu projektnega ravnanja, ki ga prikazuje slika 4. Procesi skozi življenjski cikel projekta pa so smiselno enaki za ravnanje različnih projektov, in sicer:

- začetek projekta,
- planiranje projekta,
- uveljavljanje projekta,
- kontrola projekta,
- zaključek projekta.

Iz prikaza procesov projektnega ravnanja je razvidno, da se posamezni procesi medsebojno prekrivajo, vendar pa je proces kontrole tisti, ki je vezni člen med vsemi procesi od začetka pa do konca projekta. Ugotovila sem tudi, da vsebinsko gledano inicializacija ustreza procesu začetka projekta s planiranjem in uveljavljanjem, izvajanje kontroli in zapiranje koncu projekta.

Če se osredotočimo na Bakerjevo opredelitev, prvi proces pomeni začetek projekta, zato so prve ugotovitve (oblikovanje izhodišč, ciljev, obsega in omejitev projekta) popisane v projektni definiciji, ki jo dopolnjujemo tudi v procesu planiranja projekta. Ko je dokument oblikovan na način, da so vanj vključene vse ugotovitve z začetka projekta, ga obravnava ravnateljstvo podjetja in po sprejemu le-tega sproži proces planiranja projekta.

Slika 4: Prikaz procesov projektnega ravnanja skozi življenjski cikel projekta



Vir: Baker, 2000, stran 23.

V teku planiranja moramo določiti cilje projekta, aktivnosti, roke, stroške, predvideti morebitna tveganja v projektu, definirati organizacijsko strukturo – določiti udeležence v projektu, kar vse vnesemo v projektno definicijo. Ko je dokument opremljen tudi z vsemi elementi planiranja projekta, ga obravnava in sprejme ravnateljstvo projekta. Ko dokument na posebej v ta namen organiziranem sestanku predstavimo tudi ravnateljstvu podjetja in vsem udeležencem v projektu, se začne proces uveljavljanja projekta.

Pri uveljavljanju projekta je pomembna pravilna izbira kadrov, vodenje, medsebojno komuniciranje članov projektne skupine, ki morajo biti tudi ustrezno motivirani.

Sledi kontrola projekta, ki jo razumemo kot prizadevanje, da bi načrtovani projekt uresničili. Projekt moramo kontrolirati, saj uveljavljanje ne poteka nujno po načrtu, s čimer pa postane vprašljivo doseganje ciljev projekta.

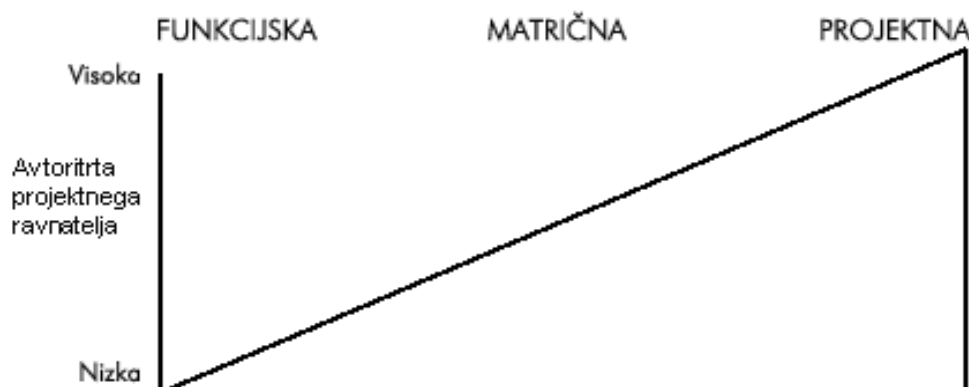
Pregled doseženih vsebinskih rezultatov v projektu pomeni zaključek projekta, hkrati pa je to seveda tudi analiza izvajanja projekta, da bi bilo s tem ravnanje projektov v prihodnje boljše.

2.3 Pojmovanje in značilnosti organizacijskih struktur

Ustvariti organizacijsko strukturo, ki bo podpirala projekte, ni lahko delo. Vsak projekt se namreč zgodi samo enkrat, zahteva edinstveno mešanico ljudi in ima edinstveno strukturo za poročanje. Pojavlja se vprašanje, kakšno organizacijsko strukturo naj ustvari podjetje, da bo le ta trajala tudi po končanju projekta. Kot reakcija na projekte, so se skozi leta izoblikovale različne organizacijske strukture. Slika 5 prikazuje celoten spekter organizacijskih struktur, od

tistih, ki so bolj naklonjene nenehno ponavljajočim nalogam, do tistih, ki bolj podpirajo projekte.

Slika 5: Prikaz spektra organizacijskih struktur



Vir: Verzuh, 1999, str. 26.

Vsak od prikazanih tipov organizacijskih struktur ima svoje prednosti in pomanjkljivosti, ki so pogojene z dodeljevanjem dela specializiranim skupinam znotraj podjetja, s koordinacijo med temi skupinami in z avtoriteto ravnateljev na različnih ravneh podjetja.

2.3.1 Oprelitev organizacije

Sam pojem organizacije nosi v strokovni literaturi več pomenov. Avtorji ga opredeljujejo kot združbo ljudi, ki je usmerjena proti skupnemu cilju, ali kot sistem tehnično odvisnih enot. Lipovčeva teorija organizacije je pri opredeljevanju pojma razmeroma dosledna: »Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe« (*Lipovec, 1987, str. 35*).

Tako lahko definiramo oblikovanje organizacije kot zamišljanje, vzpostavljanje in tudi neformalno nastajanje razmerij, ki tvorijo organizacijsko strukturo. To Lipovec razdeli na štiri enovite strukture, in sicer na tehnično, oblastno, komunikacijsko in motivacijsko strukturo (*Lipovec, 1987, str. 81, 101, 110 in 153*).

V vseh enovitih organizacijskih strukturah so združena tako formalna kot tudi neformalna razmerja (*Lipovec, 1987, str. 61-62*). Formalna so postavljena namerno v okviru neke združbe, neformalna pa nastajajo nenamerno. V tehnični in oblastni strukturi imajo neformalna razmerja bolj obrobno vlogo. V komunikacijski in motivacijski strukturi pa je njihova pomembnost neprimerno večja. Vsaka analiza in oblikovanje organizacije, ki se veže izključno na formalna razmerja, je nepopolna in lahko vodi v napačne zaključke.

Teorija organizacije govori predvsem o učinkovitosti struktur kot o osnovnem kriteriju uspešnosti projektiranja organizacije. Pri tem je učinkovitost razmerje med rezultatom in zanj porabljenimi poslovnimi prvinami. Vendar pa uspešnost rezultata (rentabilnost) s tem še ni

zagotovljena. Pomembna je usklajenost organizacije z okoljem združbe. V svoji nalogi bom upošteval oba kriterija, saj ima učinkovitost organizacijskih struktur odločilen vpliv na uspešnost združbe.

Podobno organizacijo opredeljuje tudi Mihelčič (**Mihelčič, 1999, str. 553**): sestav razmerij med ljudmi (ki s to povezavo v sestavo postanejo člani s tem nastale družbe), ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni skupini ljudi ter smotrno uresničevanje v sestavi usklajenih ciljev delovanja skupine. Avtor meni, da je organizacija tudi razmeroma avtonomna celota ljudi in sredstev, ki si z določenim delovanjem prizadeva doseči zastavljene cilje in tako uresničiti smotre.

Tej opredelitvi se pridružuje tudi Rozman (**Rozman, 2000b, str. 4**), ki pravi, da je organizacija podjetja množica razmerij med ljudmi, ki zagotavljajo obstoj in razvoj podjetja ter smotrnost doseganja njegovega cilja. Organizacijo členi na organizacijske strukture in procese.

Organizacija so odnosi med ljudmi, način sodelovanja med njimi, usklajevanje akcij ter vse naloge in odgovornosti posameznih članov z namenom doseči planirane cilje podjetja (**Vila, 1994, str. 21**). Brez učinkovite in ustrezne organizacije tudi najboljša tehnologija ne more zagotoviti uspešnega poslovanja, saj le dobro organizirano podjetje lahko predvideva težave in probleme ter z ustreznimi ukrepi prepreči neželene posledice bodočih dogodkov.

Organiziranje oz. vzpostavljanje organizacije razumemo predvsem kot določanje dolžnosti, odgovornosti in avtoritete zaposlenih. V podjetju je to možno in smiselno, kadar so delovne naloge del ponavljajočega se procesa, pri čemer je možno zadostiti načelu uravnovešenih dolžnosti, odgovornosti in avtoritete. Ker pa gre v projektu za enkratne dejavnosti in s tem za enkratne delovne naloge, je treba zadolžitve, odgovornosti in avtoriteto opredeljevati vedno znova. Projektno organizacijo opredeljujemo kot določitev zadolžitve, odgovornosti, avtoritete in funkcij nosilcev projektnega ravnanja v projektu, njegovih delih ali posameznih aktivnostih, njihovih razmerij, kot vzpostavljeno strukturo ter kot vgraditev projekta v organizacijo podjetja. Tako opredeljena projektna organizacija zagotavlja poleg usklajenega delovanja udeležencev v projektu tudi usklajenost projekta v okviru podjetja (**Litke, 1991, str. 93**).

Pri vsakem od zgoraj navedenih avtorjev lahko najdemo osnovne razsežnosti organizacije, in sicer organizacijsko strukturo, organizacijske procese in organizacijsko kulturo.

Medsebojno usklajevanje vseh sestavin v poslovanju podjetja glede postavljenih ciljev zahteva oblikovanje določenih trajnih oblik povezav. Te so zajete v organizacijski strukturi, ki določa pravila in načine izvajanja nalog. Strukturo oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja (**Možina, 2002, str. 411**). Struktura predstavlja urejenost, ubranost in stabilnost organizacije. Zato pogosto govorimo o togosti organizacije, ki je lahko tudi vzrok za njeno neučinkovitost.

Organizacijska struktura je grafično ponazorjena z organizacijsko shemo (organigram), ki prikazuje odnose nadrejenosti in podrejenosti funkcij, oddelkov in položaje znotraj organizacij (**Možina, 2002, str. 414**).

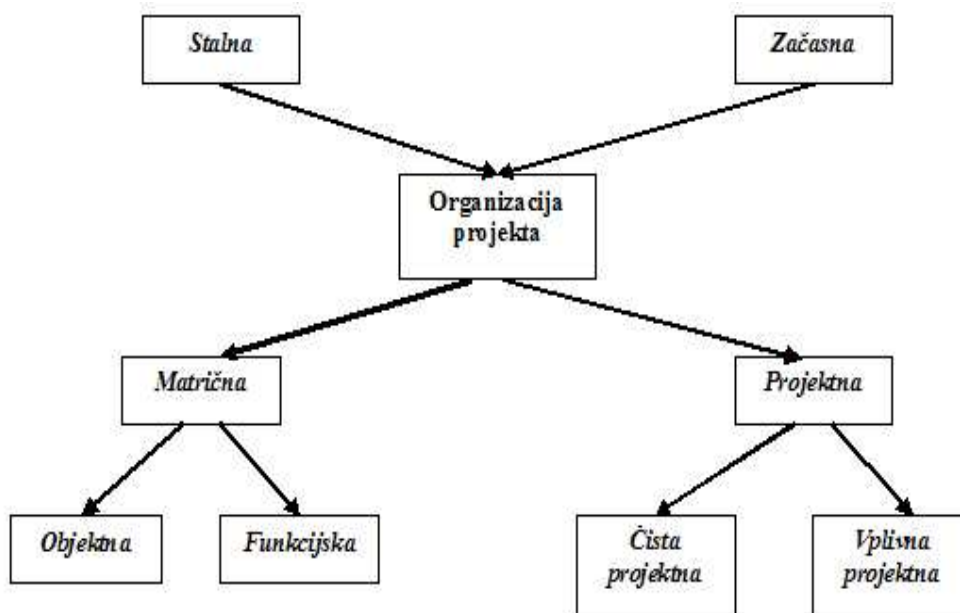
Uresničevanje nalog vedno poteka v procesu. Organizacijski procesi so pravzaprav dinamično razvite organizacijske strukture. Procesni vidik pomeni niz aktivnosti, ki potekajo v določenem časovnem intervalu in v medsebojni prostorski in logistični povezanosti (**Španič, 2003, str. 16**).

2.3.2 Organizacija projektov v podjetju

Vsako podjetje ima določeno notranjo organizacijsko strukturo – shemo, ki je več ali manj stalna, saj se praviloma spreminja le ob reorganizacijah. V literaturi zasledimo več tipov organizacijskih struktur podjetja, v povezavi s tematiko projektne načina dela pa se osredotočam le na osnovne tipe organizacijskih struktur, in sicer na funkcijsko, projektno in matrično organizacijsko strukturo (**Levine, 2002, str. 14**).

Najpogostejše oblike organizacije projektov je moč predstaviti s sliko 6, saj se stalna in nestalna organizacijska oblika projekta oblikuje v odvisnosti od pogostosti poteka projektov v določenem podjetju. Če so projekti pogosti, dejavnost in organizacija zahtevata, da težimo k uvedbi stalne organizacijske strukture. Nestalna oblika organizacije projektov zadostuje za izvedbo enkratnih projektov. Stalno ali začasno organizacijsko strukturo pa je potrebno uskladiti z obstoječo organizacijo poslovnega sistema (**Bizjak, 1996, str. 185**).

Slika 6: Prikaz oblik organizacije projektov



Vir: Bizjak, 1996, str. 185.

Danes poznamo več pojavnih oblik projektne organizacijske strukture. V svoji osnovi predstavljajo različne oblike projektних organizacijskih struktur posamezne modifikacije in izpeljanke med:

- izvajanjem projekta s pomočjo obstoječe organizacijske strukture podjetja - to pomeni, da zaupamo izvajanje projektних nalog sodelavcem brez posebnega oblikovanja projektne tima;
- in oblikovanjem samostojne projektne organizacijske strukture, ki predstavlja avtonomno strukturo v obstoječi organizacijski strukturi podjetja (**Španič, 2003, str. 20**).

Projektna organizacija je po svoji naravi »ad hoc« organizacija in za njo velja, da je začasna ter se nenehno spreminja in prilagaja. Sestavljajo jo timi izbranih strokovnjakov z različnih področij, ki imajo skupen cilj, in sicer rešitev točno določenega problema. Ta struktura se uporablja pri inovativnem načinu vodenja v dinamičnem okolju in je značilna za majhne ekspertne poslovne sisteme (**Verk, 2002, str. 15**). Za adhokracijo, kakršna je projektna organizacija, so značilne nizka formalizacija in visoka decentralizacija ter velika fleksibilnost in odgovornost posameznikov v skupini. Stroge meje med ravnatelji in operativci ni, struktura pa se dobro obnese v okolju s stalnimi spremembami in nerutinsko tehnologijo. Ta oblika projektne organizacijske strukture je značilna za zgodnjo fazo razvoja podjetja (**Tajnikar, 1997, str. 103**).

Ker mora organizacijska struktura projekta omogočati učinkovito povezanost projekta s podjetjem, je pri organiziranju projekta treba upoštevati obstoječo organizacijsko strukturo podjetja, v kateri izvajamo projekt. Projekt organiziramo tako, da izvajanje le-tega ne moti bistveno rednega delovnega procesa v podjetju, hkrati pa mora projekt potekati čim bolj skladno s časovnim planom in planirano kvaliteto izvedbe, potrebnim številom zaposlenih in stroški.

Odločitev o tem, kako se bomo organizirali pri izvajanju določenega projekta, je odvisna predvsem od obstoječe organizacije in njene sposobnosti, da sprejme projekt, od velikosti, pomembnosti in trajanja projekta, usposobljenosti in razpoložljivosti kadrov, rokov in načrtovanega števila projektov.

O organizacijski strukturi projekta vedno odloča naročnik projekta, pri čemer upošteva predloge projektne ravnatelja in drugih udeležencev v projektu. Organizacijska struktura projekta se med izvajanjem projekta običajno ne spreminja, saj bi to lahko ustvarilo številne nepotrebne konflikte, ki bi lahko zmanjšali možnosti za uspešen, predvsem pa pravočasen zaključek projekta.

2.3.2.1 Poslovno-funkcijska organizacijska struktura z elementi projekta

Najstarejša organizacijska struktura je funkcijska struktura. Gre za hierarhično oziroma navpično organizacijo, v kateri se izvajajo predvsem manjši projekti. Ta organizacijska struktura je najbolj primerna za rutinsko delo in vzdrževanje standardov, njene značilnosti so:

- Organizacijska shema je primerna predvsem v proizvodno orientiranih podjetjih oziroma v neprojektnih organizacijah, kjer je proces dela stabilen in praviloma ciklični (**Kušar, Starbek, 2002, str. 9**).
- Organizacijska struktura je sestavljena iz večjega števila sektorjev (oddelkov), ki pokrivajo vsak svoje funkcionalno področje.
- Podjetje je organizirano okrog primarnih funkcij (npr. razvoj, nabava ipd.).
- Delavci imajo le enega nadrejenega, ki dodeljuje in nadzoruje njihovo delo ter opravlja administrativna dela (kot je na primer nagrajevanje).
- Posamezniki lahko znotraj »matičnih« oddelkov še vedno normalno napredujejo, ker formalno še vedno sodijo v poslovno-funkcijsko enoto, kjer opravljajo svoje redne naloge (**Burke, 1999, str. 259**).
- Projekti znotraj funkcijskih skupin ne povzročajo nobenih organizacijskih problemov.

Med slabosti funkcijske organizacijske strukture uvrščamo:

- Sodelovanje med sektorji je formalno in toga ter ni najprimernejše za vodenje projektov.
- Obstaja pomanjkanje prepoznavanja, merjenja in nagrajevanja projektnega dela, saj če delo ni nagrajeno, zaposlene ne zanimajo cilji projekta.
- Projekte izven funkcijskih skupin je težko upravljati, kajti projektni ravnatelji nimajo nobene funkcijske avtoritete in lahko dodeljujejo, nadzirajo in koordinirajo delo le preko funkcijskih ravnateljev v različnih oddelkih.
- Lahko se pojavijo tekmovalnost in konflikti med posameznimi funkcijskimi oddelki, ker vsak poslovno-funkcijski del želi prikazati svoj del naloge projekta kot ključen in najpomembnejši (**Burke, 1999, str. 259**).
- Struktura ni učinkovita v multiprojektne okolju, ker je težko določiti prioritete naloge oziroma aktivnosti med posameznimi projekti.

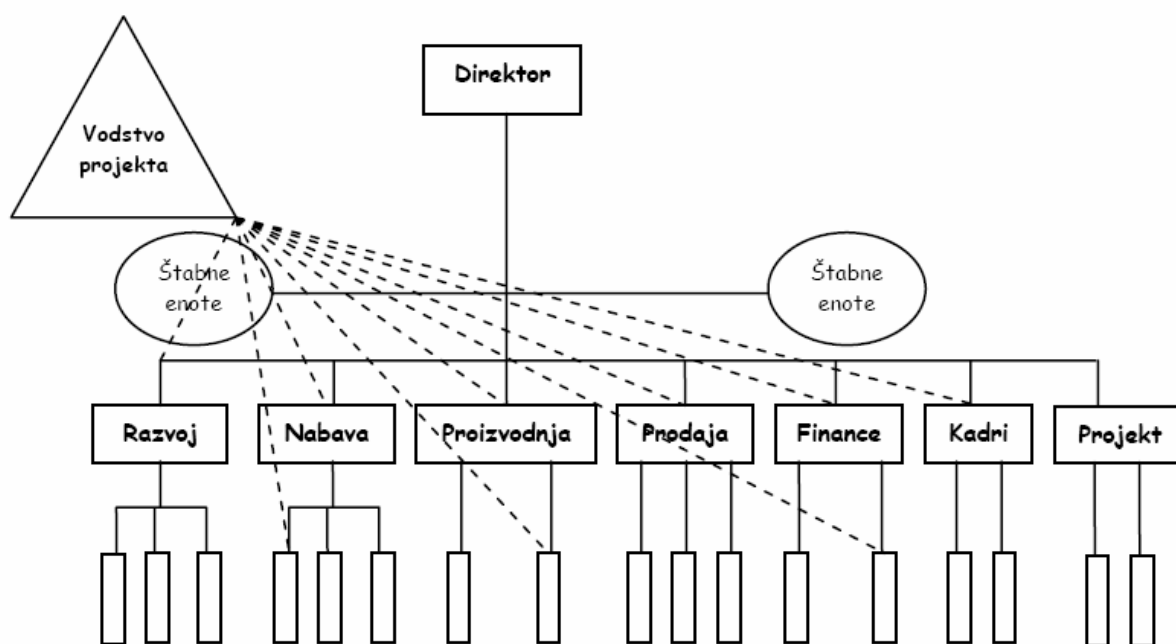
Funkcijska organizacijska struktura praviloma omogoča visoko specializacijo in profesionalizacijo zaposlenih v oddelkih, zato je pogosta v podjetjih z visoko tehnologijo, čeprav ima tudi veliko slabosti - neprilagodljivost spremembam, počasno komuniciranje, sprejemanje in uresničevanje odločitev ter poudarjanje rutinskih delovnih nalog (**Možina, 2002, str. 383**).

Slabo sodelovanje med oddelki v funkcijski organizacijski strukturi povzroča velike težave pri izvedbi projekta, poleg tega pa projekt funkcijske ravnatelje, ki so odgovorni le za doseganje svojih ciljev, močno ovira pri doseganju le-teh, saj uporablja njihove, običajno najsposobnejše ljudi in poslovne prvine. Zato niso motivirani za doseganje cilja projekta; dostikrat ga obravnavajo kot moteč dejavnik, ki v podjetju povzroča le nepotrebne probleme. V podjetju s funkcijsko strukturo je torej potrebno izvedbo projekta planirati v novi organizaciji, ki mora jasno določiti naloge in odgovornost vseh sodelujočih v projektu. Nujno je doseči in tudi formalno predpisati ustrezno sodelovanje med projektnim in funkcijskimi ravnatelji ter določiti, kdo sprejema določene odločitve. Nova organizacija mora omogočati učinkovito komuniciranje v projektu in zagotoviti fleksibilnost projektnega tima (**Anderson, 1989, str. 74**).

Na sliki 7 je prikazana poslovno-funkcijska organizacija podjetja, kjer je štabna projektna organizacijska struktura tista, ki omogoča ohranjanje obstoječe hierarhije, saj jo le dopolni s projektnim ravnateljem in strokovnimi svetovalci, ki skupaj delujejo kot štabna služba. Pri tem projektni ravnatelj nima neposredne moči odločanja, zato tudi odgovornost za časovne roke, stroške in podobno prevzema le v okviru, ki ga določa naročnik projekta. Vloga projektnega ravnatelja je torej zgolj svetovanje izvajalcem projekta, in sicer v vsaki fazi izvajanja projekta. Projektni ravnatelj lahko posamezne aktivnosti projekta samo dodeli v izvedbo funkcijskim enotam, zato so za aktivnosti, dodeljene njihovim enotam, odgovorni funkcijski ravnatelji (*Lukin, 2002, str. 25*).

Tako štabna projektna organizacijska struktura ne vpliva na obstoječo strukturo, poleg tega pa zagotavlja strokovnost izvedbe in omogoča doseganje visoke stopnje fleksibilnosti osebja, saj lahko člani tima spet izvajajo delo v svoji enoti ali začnejo delo na drugem projektu takoj po zaključku projekta brez dolgega prehodnega obdobja.

Slika 7: Prikaz poslovno-funkcijske organizacijske strukture z elementi projekta



Vir: Možina et al., 2002, str. 387.

Pomanjkljivost poslovno funkcijske organizacijske strukture z elementi projekta je manjša in običajno nerazmejena odgovornost za projekt, saj jo je zelo težko opredeliti, ker se izvajanje seli z enega delovnega področja na drugo, pri čemer je na vsakem področju odgovoren nekdo drug. Štabna projektna organiziranost je ustrezna v primerih, ko se projekti izvajajo redkeje, saj ne zahteva spreminjanja stalne organizacije ter pri izvajanju manjših in krajših projektov, pri katerih stroškovni in rokovni vidiki niso tako odločilni.

2.3.2.2 Projektno-matrična organizacijska struktura

Projektno-matrična organizacijska struktura je najbolj pogosta organizacijska rešitev ravnanja projektov v podjetju, zato se uveljavlja predvsem v tistih organizacijah, kjer se izvaja več manjših projektov hkrati. Ti projekti se organizacijsko povežejo med seboj, zato je bistvo projektno-matrične organizacijske strukture, da so poslovno-funkcijske enote stalne in da so člani projektne skupine ali tima v teh enotah redno zaposleni, na projektih pa delajo le po potrebi (**Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 160**). Zaradi navedenega gre za začasno strukturo, ki odgovarja potrebam posameznega projekta, saj so sodelujoči pri projektu samo začasno dodeljeni na aktivnosti, ki jih je potrebno opraviti v okviru nekega projekta.

Projektno-matrično organizacijsko strukturo torej dosežemo s povezovanjem projektov s stalnimi funkcijskimi organizacijskimi enotami. Za potek projekta je odgovoren projektni ravnatelj, ki za njegovo izvedbo dobi na voljo posamezne delavce z različnih oddelkov. Ti še vedno ostajajo v svojih enotah, izvajajo pa delo, povezano s projektom. Podrejeni so tako funkcijskemu kot tudi projektnemu ravnatelju. Prav konflikt dveh vodij je glavna nevarnost te organizacijske oblike. Kompetence in s tem tudi avtoriteta funkcijskega in projektnega ravnatelja morajo biti natančno določene. Ponavadi so delavci disciplinsko in strokovno podrejeni svojemu funkcijskemu vodji, strokovno in delovno pa projektnemu ravnatelju (**Rozman, 2000b, str. 98**). Vlogi se vsekakor morata dopolnjevati.

Pri projektno-matrični organizacijski strukturi so posamezni elementi funkcijske strukture podjetja angažirani na projektih, ki tečejo v podjetju oziroma podjetje na njih sodeluje, vsak s svojo specifično nalogo in odgovornostjo. Za posamezni projekt se formira projektni tim, ki prevzame odgovornost za izvedbo projekta. Člani projektnih timov prihajajo iz funkcionalnih organizacijskih enot. Pomembno za delovanje te organizacijske strukture je, da so interesi projektov postavljeni pred interese drugih funkcijskih enot (sektorjev) iz funkcijske strukture podjetja. Ti naj skrbijo predvsem za specialistično usposobljenost svojih članov, ki bodo sodelovali v različnih projektnih timih.

Značilnosti projektno-matrične organizacijske strukture so:

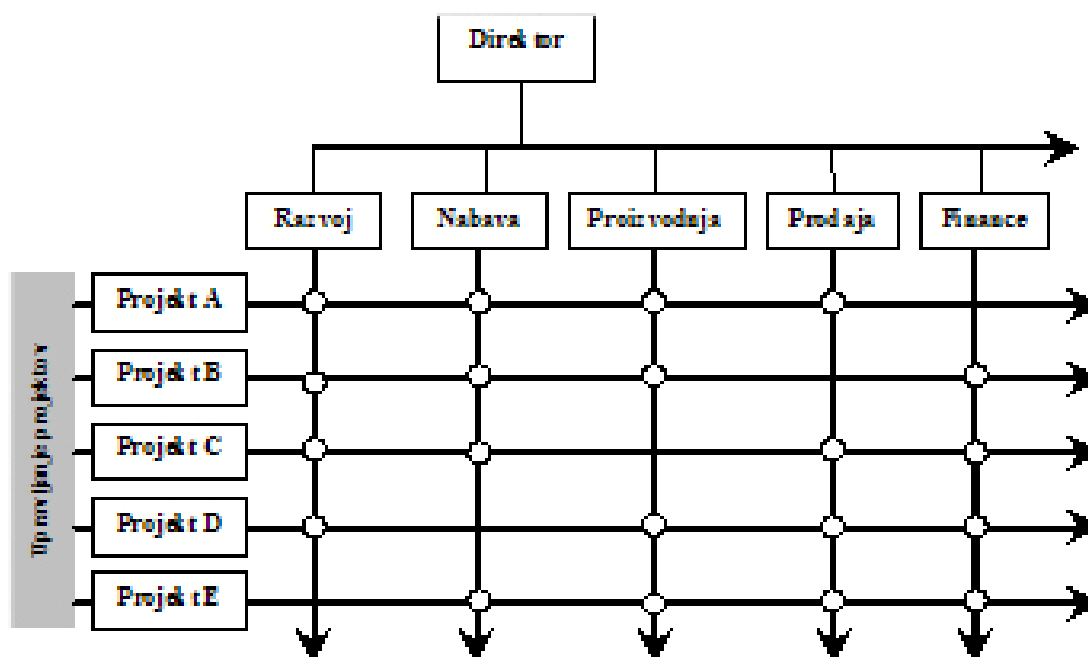
- Matrična struktura je primerna kadar večina projektov presega meje funkcijskih enot.
- Ta struktura je kombinacija funkcijske in projektne, kajti projektni in funkcijski ravnatelji imajo enako avtoriteto in istega nadrejenega. Funkcijski ravnatelj se odloča, kdo bo delal v projektni skupini, odgovoren je za ustrezna znanja ljudi in razvoj njihovih karier, za vzdrževanje tehničnih standardov in znanja pridobljenega na projektih.
- Projektni ravnatelj dodeljuje, nadzoruje in koordinira delo znotraj projektne skupine. Odgovoren je za razvoj in vzdrževanje projektnih standardov, praks projektnega ravnanja in za dokončanje projekta.

Glavni problem in slabost projektno-matrične organizacije je ta, da ima vsak dva nadrejena oziroma celo več, če dela na več projektih. To lahko pripelje do zmede, konfliktov in nejasnosti. Problem je rešljiv z dobro orientacijo in dobrim vodenjem ljudi.

Projektno-matrična organizacija je prikazana na sliki 8, kjer vidimo prepletanje poslovno-funkcijskih delov podjetja s posameznimi projekti v podjetju. Potemtakem gre za prikaz razmejitve odgovornosti in nalog med linijsko organizacijo podjetja in organizacijo projektnega ravnanja, pri čemer je razvidna dvojnost v poročanju in odgovarjanju različnim ravnateljem – na eni strani projektnemu in na drugi poslovno-funkcijskemu.

Projektno-matrična organizacija zahteva timsko delovanje organizacije in tudi visoko angažiranje sodelavcev za postavljene organizacijske cilje, zaradi česar so pristojnosti posameznikov omejene. Sodelavci so v takšni organizaciji enakopravni, zato kritiki te oblike organizacije zahtevajo natančno opredelitev pristojnosti in odgovornosti delavcev v tej strukturi. Če delitev ni izvedena dovolj natančno, je takšna organizacija lahko izvor medsebojnih sporov, oviranja in izigravanja. Osnovni pogoj za uspešno matrično projektno organizacijo je pravočasno in natančno načrtovanje vseh dejavnosti in vseh kapacitet, potrebnih za izvedbo. Natančen načrt projekta pa je osrednji dejavnik, ki omogoča, da ne prihaja do večjih težav, ovir ali zastojev pri izvajanju projektnih nalog.

Slika 8: Prikaz projektno-matrične organizacijske strukture



Vir: Možina et al., 2002, str. 391.

Na kratko lahko prednosti projektno-matrične organiziranosti projektov strnemo v naslednjih alinejah (*Pogačnik, 2002, str. 17*):

- je fleksibilna organizacijska struktura po projektni liniji, saj je prilagajanje naročniku projekta hitro, ker člani tima povečajo ali zmanjšajo obseg dela na projektu, lahko pa se vključijo tudi novi člani,
- omogoča dober pretok informacij v podjetju, saj je veliko komunikacij med zaposlenimi pri različnih projektih in v različnih poslovno-funkcijskih delih podjetja,

- je istočasno stalna organizacijska struktura po funkcijski liniji, kar je pomembno za razvoj strokovnosti in za večjo varnost delovnega mesta on zaključku projekta,
- omogoča boljši izkoristek človeških zmožnosti, saj delavci lahko delajo na več projektih hkrati,
- delavci so bolj enakomerno zaposleni;

njene slabost pa so v tem, da:

- se pojavljajo konflikti dveh vodij (funkcijskega in projektnege), tako pri delavcih kot tudi pri samih ravnateljih, kar nemalokrat povzroči izgovore, da zaposleni nima časa za opravljanje posamezne aktivnosti na projektu obenem pa zaposleni raje upošteva ukaze in navodila svojega poslovno-funkcijskega ravnatelja, kajti ta ima večji vpliv na bodoče delo in napredovanje svojih podrejenih (**Belak, 1993, str. 228**),
- pripadnost projektu je manjša, saj del nalog zaposleni še vedno opravlja za poslovno-funkcijskega ravnatelja, zaradi česar so tudi odzivni časi zaposlenih slabši ter
- mora projektni ravnatelj vseskozi skrbeti za promocijo projektov, če hoče pridobiti in zadržati delavce na projektu.

Projektno-matrična organizacijska struktura uspešno rešuje probleme, ki se pojavijo ob izvedbi več projektov hkrati. Istočasno oblikovanje več samostojnih timov zahteva večino zaposlenih in ostalih poslovnih prvin iz obstoječega podjetja, zato se v tem primeru lahko zgodi, da se redna dejavnost ustavi (**Lukin, 2002, str. 26 in 27**).

Na učinkovitost projektno-matrične organizacijske strukture v veliki meri vplivajo naslednji štirje pogoji (**Robey in Sales, 1994, str. 223**):

- Glavni ravnatelj podjetja mora vzpostaviti ustrezno ravnovesje moči med projektnim in funkcijskim delom organizacije.
- Projektni ravnatelj mora zagotoviti dober pregled nad razporedi del, roki in proračunom, za kar mora imeti tehnično znanje s področij, ki so povezana s projektom, ter izrazite sposobnosti za vodenje in reševanje konfliktov.
- Funkcijski ravnatelji se morajo naučiti aktivnega sodelovanja, ki je bistveno večje in kvalitetnejše od tistega, ki je zadostno v funkcijskih enotah. Projektnim ravnateljem morajo nuditi najboljši razpoložljivi kader.
- Izvajalci dveh nadrejenih vlog, ki se pojavljajo na križišču vertikalnih in horizontalnih linij avtoritete, morajo tolerirati in poizkušati ublažiti negotovost in nejasnost dvojne avtoritete in s tem omogočiti optimalen potek projekta.

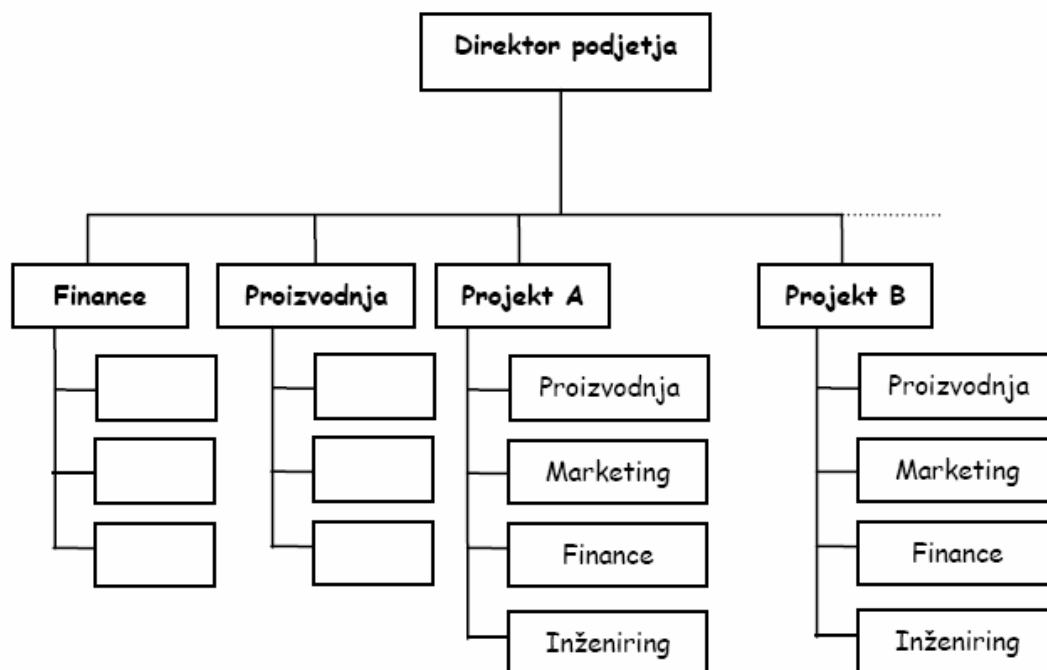
Projektno-matrična organizacijska struktura ima zaradi izrazite povezanosti z vsemi oddelki v obstoječi strukturi podjetja številne prednosti in slabosti. Prednosti projektno-matrične organizacijske oblike so visoka izkoriščenost vseh virov podjetja pri izvedbi projekta, nizki stroški (nepotrebnost vzpostavitve nove organizacije, ki zahteva lastno strokovno, tehnično in administrativno osebje), visoka prilagodljivost, odprtost tokov informacij, ohranjanje pripadnosti podjetju, možnost izvedbe več projektov hkrati itd.

Največja pomanjkljivost te strukture je dvojnost sistema vodenja in odgovornosti, ki lahko povzroča stalne konflikte moči med projektnimi in poslovno-funkcijskimi ravnatelji; izvajalci dveh nadrejenih vlog so pogosto v stresnih situacijah, kar zmanjšuje učinkovitost njihovega dela; stalna možnost konfliktov, ki jih mora projektni ravnatelj skupaj s projektnim timom razreševati, pa pogosto pomeni veliko izgubo časa. Tako se na primer v matrični strukturi pojavi, da ravnatelj projekta odgovarja za celoten projekt, linijskemu ravnatelju pa so člani projektnega tima odgovorni disciplinsko, medtem ko pri uravnoteženi matrični obliki ravnatelj projekta deli odgovornost z linijskim ravnateljem, saj je ravnatelj projekta odgovoren samo za časovno in stroškovno razsežnost projekta, linijski ravnatelj pa za kakovost opravljenih nalog.

2.3.2.3 Popolna (čista) projektna organizacijska struktura

Čista projektna organizacija je samostojna organizacija za vodenje in izvajanje projektov, ki jo ponazarja slika 9. Pojavlja se kot vzporedna organizacija notranji organizaciji podjetja. Njeno vodstvo prevzame za projekt polno odgovornost. Projektni sodelavci so vključeni v to organizacijo za čas trajanja projekta. O njej govorimo tudi kot o avtonomnem projektnem ravnanju. Njena notranja organiziranost se mora prilagoditi značilnostim projekta.

Slika 9: Prikaz popolne (čiste) organizacijske strukture



Vir: Verzuh, str. 28 in Vila, 1994, str. 190.

Čista projektna organizacijska struktura je primerna, ko gre za velike, dolgotrajne (npr. več kot deset let) in drage projekte ali pa, ko so nekateri njihovi vidiki (stroški, roki ali poslovne prvine) kritični. Zasledimo jo predvsem v obrambni, letalski in vesoljski industriji (npr. NASA).

Za vsak projekt se v začetni fazi formira svoj oddelek, po zaključku pa se razpusti. Delavci se takrat vrnejo na staro delovno mesto ali pa se vključijo v oddelek naslednjega projekta. V času trajanja projekta so podrejeni izključno projektному ravnatelju. Tako ima ta vso potrebno avtoriteto za izvedbo delovne naloge projekta. Oblastna razmerja so začasna in se za vsak projekt vzpostavljajo znova (**Pogačnik, 2002, str. 11**). Projektni ravnatelj prevzame celotno odgovornost za izvedbo projekta, saj so mu v času izvajanja projekta vsi sodelavci popolnoma podrejeni. Pri tem je neposredno podrejen glavnemu ravnatelju podjetja in ni odgovoren ostalim poslovno-funkcijskim ravnateljem v podjetju. Tako projektni oddelek razpolaga z lastnim strokovnim, tehničnim in administrativnim osebjem, ki deluje popolnoma avtonomno (**Lukin, 2002, str. 25-26**).

Z uvedbo čiste projektne organizacije v obstoječo organizacijo se spremenijo odnosi v podjetju, saj je obstoječi hierarhični organizaciji dodan samostojen oddelek. Pri tem kratkoročni cilji projekta pogosto niso skladni z dolgoročnimi cilji podjetja; vseeno pa se ohranja povezava s podjetjem, saj večina članov tima izhaja iz podjetja.

Glavne prednosti čiste projektne organizacije lahko strnemo v naslednjih točkah (**Burke, 1999, str. 266, Pogačnik, 2002, str. 17, Rozman, 2004, str. 72-73 in Španič, 2003, str. 21**):

- Visoka stopnja identifikacije posameznika s projektom vodi do poenotenja ciljev vseh sodelujočih na projektu.
- Cilji samega projekta so zelo jasni in celoten tim teži k njihovi uresnitvi.
- Sodelovanje delavcev na projektu je boljše.
- Komunikacijska struktura je bolj razvejana in komunikacijske poti kratke.
- Ravnatelj projekta ne komunicira in usklajuje s poslovno-funkcijskimi ravnatelji, saj zato nima potrebe in razloga, zaradi česar je koordinacija lažja.
- Projektному ravnatelju ni potrebno vseskozi skrbeti za promocijo projekta.
- Osredotočanje na projekt.
- Razmeroma enostavna organizacijska struktura.
- V primeru več podobnih projektov se projektna skupina ali tim spremeni v stalno skupino ali tim in sodeluje neprekinjeno (v večjih podjetjih so to npr. oddelki za razvijanje novih proizvodov).
- Zaradi centralizacije odgovornosti je odločanje hitro in učinkovito, saj je ravnatelj projekta tisti, ki odloča o vseh za projekt ključnih zadevah.

Dobre strani čiste projektne organizacije so torej jasna in določena odgovornost, ki omogoča hitro odzivanje na probleme, polno angažiranje v projektu, posledično pa tudi hitra izvedba, jasno komuniciranje in ciljno usmerjeno delovanje vseh udeležencev v projektu.

Poglavitne slabosti čiste projektne organizacije lahko strnemo v naslednjih točkah (**Burke, 1999, str. 266, Pogačnik, 2002, str. 17, Rozman, 2004, str. 73 in Španič, 2003, str. 21**):

- Nekateri člani projektne skupine ali tima niso vedno polno zaposleni.

- V primeru večjega števila istočasnih projektov lahko prihaja do nepotrebnih podvajanj zaposlenih in neučinkovite uporabe virov, ker so zmožnosti posameznika nepopolno izkoriščene.
- Organizacijska struktura ne nudi stalnosti zaposlitve, čeprav je to nujno za razvoj visoke strokovnosti.
- Vzpostavljane in razpuščanje projektnih oddelkov povzroča dodatne stroške.
- Slabi se stik in povezanost članov projektne skupine ali tima s sodelavci v poslovno-funkcijskem oddelku.
- Člani projekta ne poznajo problemov celotnega podjetja, zato pogosto ne sledijo politiki podjetja.
- Izoliranost od tekočega dela in predanost projektu lahko povzroči predanost samo projektu.

Prepoznana temeljna pomanjkljivost čiste organizacije je torej, da so sodelavci v projektu pogosto slabo izkoriščeni, ker težko za dalj časa v celoti zapustijo svoje prejšnje položaje v podjetju. Po zaključku projekta so posamezniki manj motivirani za vrnitev v hierarhijo, saj je vzdušje tam manj sproščeno kot v timu, delo pa običajno rutinsko, manj zanimivo in pogosto slabše plačano.

Čista projektna organizacijska struktura se uporablja za večje projekte in za projekte, ki niso tesno povezani z osnovno dejavnostjo podjetja ali z dotedanjimi deli v podjetju, saj ta organizacijska struktura obstaja kot samostojna organizacijska struktura za izvedbo projekta in je primerljiva s poslovno enoto.

Iz medsebojne primerjave med prednostmi in slabostmi projektno-matrične in čiste projektne organizacije ne moremo oblikovati končnega stališča o primernosti posamezne organizacijske oblike. Lahko pa na podlagi izkušenj povzamemo, da je čista projektna organizacija z vidika učinkovitosti veliko primernejša od projektno-matrične, saj je pri projektno-matrični organizaciji potrebno veliko organizacijskega znanja in razvito dojemanje pomena delovanja matrične strukture pri vseh zaposlenih.

2.3.2.4 Koordinacija projektov

Koordinacija projektov se pojavlja predvsem v podjetjih s funkcijsko organiziranimi okolji, kjer vse aktivnosti še vedno potekajo v okviru posameznih organizacijskih enot (prodaja, razvoj, proizvodnja ipd.). Ponavadi jo predstavlja posameznik brez izvršilnih pooblastil, ki posreduje informacije vodstvu podjetja. Zaradi vloge, ki jo opravlja, je bolj informator kot pa dejanski koordinator nekega projektno organiziranega posla (*Verk, 2002, str. 12*).

Nekoliko naprednejša oblika koordinacije projektov vključuje projektnega koordinatorja v načrtovanje in uresničevanje projektnih nalog, vendar je zato potreben pozitiven odnos med koordinatorjem in posameznimi funkcijskimi ravnatelji. Obravnavana koordinacija projektov je od vseh oblik projektne organizacijske strukture, ki so bile že omenjene, najprimernejša za

začetek uvajanja projektnega načina dela v izrazito funkcijsko oz. divizijsko organizirana podjetja.

Koordinacijo projektov je moč ponazoriti v obliki koordinacijske matrike, v kateri obstaja samo koordinator med posameznimi izvajalci nalog (**Španič, 2003, str. 20**).

V tej obliki projektne organizacije ima projektno ravnateljstvo samo omejene naloge in pristojnosti, najpogosteje v obliki koordinacije in morebiti še planiranja predvsem pri pripravi zagona projekta. Pojavlja se kot koordinacija projektov na najvišji ravni. Problem projektnega ravnanja je v delitvi odgovornosti za projekt med funkcijskim in projektним ravnateljstvom. Ta oblika je sporna predvsem zato, ker projektни ravnatelj kot koordinator ne more v celoti odgovarjati za čas, stroške in pričakovanja v zvezi s cilji projekta.

Značilnost sodobnih usmeritev glede projektne organizacije je v spreminjanju vloge in mesta najvišjega ravnateljstva podjetja v sistemu projektnega ravnanja. V preteklosti je veljalo pravilo, da najvišje ravnateljstvo samo naroča projekt. Danes je njegova vloga precej drugačna. Najvišje ravnateljstvo ni samo naročnik projekta, temveč se vedno bolj vključuje v samo izvajanje projekta, v posameznih primerih pa prevzema vlogo projektnega ravnatelja. Zaradi navedenih premikov se tudi projektna organizacija spreminja. Težišče projektne organiziranosti se prenaša z izvajalske ravni na najvišjo raven v podjetju.

2.4 Kultura podjetja, združbe

Človek je snovalec in izvajalec v združbi. V združbi se pojavlja v vsej svoji razsežnosti in s tem oblikuje tudi »nevidno« strukturo, imenovano neformalna organizacija. Ta nevidna struktura pa je zajeta v tako imenovani organizacijski kulturi. Organizacijska kultura je celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanja in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja (**Rozman, Kovač in Koletnik, 1993, str. 169**). Številne raziskave so pokazale, da je organizacijska kultura pomemben dejavnik učinkovitosti in uspešnosti podjetja ter da je njeno oblikovanje dolgoročen proces.

Različne opredelitve kulture projektov si ne nasprotujejo, saj imajo le različne poudarke glede na posamezne vrste projektnega ravnanja, in sicer jih v nadaljevanju podajam po avtorjih:

- **Harrison (1972)** – kultura združbe je ideologija, verovanje in zakoreninjene vrednote, ki se pojavljajo v vseh podjetjih in so nekakšna navodila za delovanje ljudi v teh podjetjih.
- **Schein (1992, str. 6)** – kultura združbe je vzorec temeljnih predpostavk, ki jih skupina uporabi in razvije, ko se sooča s prilagajanjem okolju in usklajevanjem v združbi. Tiste predpostavke, ki se pokažejo kot veljavne in ustrezne, se prenašajo na nove člane kot pravilni način zaznavanja, mišljenja in čustvovanja v podobnih primerih.
- **Daft in Noe (2001, str. 586-587)** – povzemata številne avtorje in kulturo opredelita kot skupino ključnih vrednot, predpostavk, verovanj, razumevanja in norm, ki jih delijo člani kolektiva in ki jih prenašajo na nove člane.

Kultura sestoji iz več ravni glede na to, kako lahko ravni opazimo. Avtorji navajajo dve do štiri ravni (**Rozman, 2003, str. 35**). Najpogosteje so ravni kulture prikazane na treh ravneh, in sicer kot vidna raven, ki jo sestavljajo izdelki človeške roke, simboli, slogani, ceremonije; manj vidna raven, ki jo predstavljajo vrednote in povsem zakrita raven predpostavk. Pričakujemo lahko, da so vrednote, ki podpirajo projekte in doseganje njihovih ciljev, povezane z značilnostmi projektov.

V nadaljevanju navajam vrednote, ki so projektom naklonjene (**Rozman, 2003, str. 36**):

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

Glede na različne avtorje ločimo štiri tipe kultur (**Rozman, 2003, str. 35**), in sicer kulturo moči, kulturo vlog, kulturo osebnosti in kulturo nalog – poudarja ekipo in ne posameznika, prožnost, inovativnost, iniciativnost, samostojnost. Projektom naj bi najbolj ustrezala »vitalna« kultura, za katero je značilna: inovativnost, izmenjava informacij, usmerjenost v uporabnika, vodoravna, a tudi navpična komunikacija, prevzemanje tveganj, majhne razlike v položajih moči, ustvarjalnost itd.

Obstajajo naslednji temeljni razlogi, zakaj kultura projektom pogosto ni naklonjena (**Rozman, 2003, str. 36-37**):

- v podjetjih se razvije najprej kultura, ki je naklonjena predvsem ponavljajoči se proizvodnji (poudarek na povečevanju količin in zniževanju stroškov, podpora opravljanju del in ne toliko rezultatu, večja storilnost, stalnost za uspešno preživetje in delovanje ljudi) in je nasprotna projektni kulturi (osnova preživetju je neprestano spreminjanje in prilagajanje),
- veliko zaposlenih v podjetjih dela sočasno v projektih in v ponavljajoči se proizvodnji, saj je to osnova projektno-matrične organizacije, neprestano prilagajanje eni ali drugi kulturi pa zahteva veliko napora, kultura projektov je zato delna kultura, v kateri nekateri delujejo, drugi, predvsem ravnatelji podjetja, pa jo morajo razumeti, lahko pa se pojavi kultura, ki nima izrazitih značilnosti niti ene niti druge kulture,
- projektom naklonjena kultura poudarja ustvarjalnost in inovativnost, za kateri pa nekateri ravnatelji menijo, da sta nezdržljivi z učinkovitostjo, čeprav gre le za drugačen način doseganja le-te,
- na kulturo poleg situacijskih spremenljivk močno vpliva ravnateljstvo oziroma ustanovitelj podjetja in nacionalna kultura,
- vrednote se v posameznih fazah ravnanja projektov razlikujejo, projektom naklonjene vrednote se pojavljajo v fazah planiranja in razmišljanja o projektu nasploh, pri sami fazi izvajanja projekta pa so bolj prisotne druge vrednote, npr. točnost, učinkovitost ipd.

2.5 Projekten način dela in njegovo uvajanje

Projekten način dela je izrazito ciljno naravnan projekten pristop v delovni proces. Razumevanje projektnega načina dela se prične z razumevanjem okolja projektov. To okolje se razlikuje od klasičnega organizacijskega okolja, ki je naklonjeno nenehno izvajajočim se nalogam v podjetju (*Šajtegaj, 2003, str. 20*). Samo uvajanje projektnega načina dela lahko poteka kot projekt, katerega cilj je, da iz neprojektnega načina dela dosežemo projekten način. Uvajanje uspešnega projektnega načina dela oziroma projektnega ravnanja je celosten in pogosto strateško pomemben projekt. V projektno usmerjenih organizacijah je model projektnega ravnanja, ki zagotavlja višjo konkurenčnost ali celo strateško prednost, pogosto poslovna skrivnost. Pri teh projektih seveda ne gre samo za uvajanje programskega orodja za vodenje projektov, ampak za celostno uvajanje od pridobitve znanja za projektne ravnanje, projektne vodje, skrbnike in člane timov, za pripravo zagona projektov, gradnjo projektne informacijskega sistema, povezovanje procesov priprave in izvajanja projektov s trenutnimi procesi, dokumentacijsko usklajevanje oz. dokumentacijsko ravnanje, povezanost projektne in strokovne ravnanja, financiranje projektov, pravno projektno svetovanje in izvajanje, projektno nadziranje v povezavi s strateškim in drugim, kakovost, razvoj zaposlenih, vključevanje načrtov projektov v letne načrte poslovanja, uvajanje projektnega motiviranja, načrtno in projektno organizacijsko kulturo in reševanje psiho-socioloških težav, ki so najbolj očitne pri dislociranih projektih, itd. Vse to pa mora biti prilagojeno vrstam projektov in značilnostim ter velikosti organizacije (*Španič, 2003, str. 5*).

Uvajanje projektnega načina dela pa je lahko obravnavana kot projekt tudi s procesnega vidika prenove neprojektnega načina dela. V tem primeru gre za enkratni proces, s katerim se vzpostavi novo stanje (projekten način dela), in ker je ena njenih temeljnih značilnosti, da se v enaki obliki ponovi le enkrat in je njen izid unikat. Uvajanje projektnega načina dela kot projekt ima torej določen začetek, opredeljen z odločitvijo o prenovi neprojektnega načina dela, in konec, opredeljen z doseganjem postavljenih objektivnih ciljev ter eksploatacijo objektov, ki so izid projekta in s tem doseganja namenskega cilja (*Kern, 2001, str. 10*).

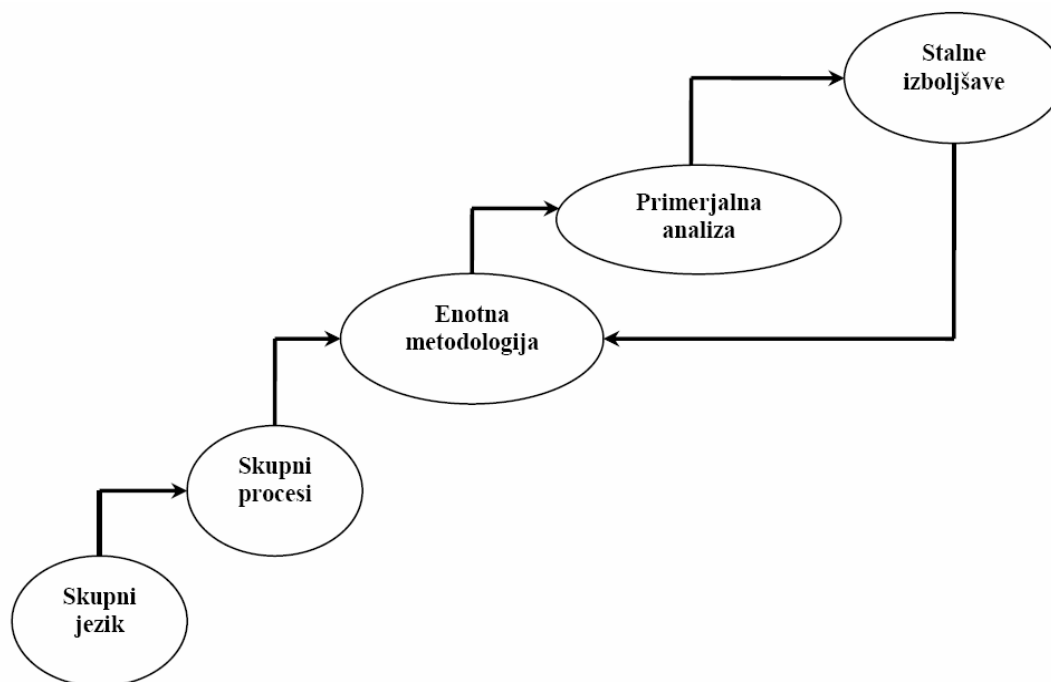
Osnovna razlika med prenovno in optimiranjem procesov je predvsem v tem, da poskuša optimiranje izboljšati izoliran proces s stališča skrajšanja ali ukinitve posameznih aktivnosti, poleg tega pa sprememba procesa zahteva le minimalno spremembo organizacije. Po drugi strani zahteva prenova enega procesa zaradi obsežnosti in nivoja sprememb tudi spremembe drugih procesov in v veliki meri ni izvedljiva brez spremembe organiziranosti podjetja oziroma organizacije (*Stare, 2003, str. 149*). Trdimo lahko, da za projekten način dela prenova poslovnega procesa ni nujna, saj gre v tem primeru le za konkreten projekt.

2.5.1 Ravni in faze organiziranja za projekten način dela

Pri uvedbi projektnega načina dela je pomembno, da podjetje ve, na kateri ravni projektnega ravnanja se nahaja (glej sliko 10). Tako Kerzner prepozna pet (5) ravni razvitosti projektnega ravnanja, in sicer od najnižje ravni razvitosti projektnega ravnanja, ko se znotraj

podjetja uporablja skupen jezik, do najvišje ravni, na kateri podjetje uvaja stalne izboljšave s pomočjo predhodno uvedenih ravni enotne metodologije in primerjalne analize.

Slika 10: Prikaz ravni razvitosti projektnega ravnanja



Vir: Kerzner, 2001.

V primerjavi z zgornjim prikazom pa Semolič navaja štiri (4) zrelostne ravni projektnega ravnanja v podjetju, in sicer (**Semolič, 2000, str. 22-23**):

- raven spoznavanja s projektnim ravnanjem,
- raven vpeljave projektnega ravnanja,
- raven ravnanja na področjih projektnega ravnanja in
- raven zrelosti, ko podjetje dosega odličnost na področju projektnega ravnanja.

Te ravni Semolič pojmuje kot stanja, v katerih se projektno ravnanje v podjetju lahko nahaja, natančneje pa stanja in njihove značilnosti ponazarja slika 11, pri čemer vsako naslednje stanje pomeni višjo zrelostno raven od predhodne in večjo formalizacijo projektnega ravnanja.

Podjetje lahko doseže višjo zrelostno raven projektnega ravnanja le z ustreznimi spremembami, saj je organiziranje za projektno ravnanje proces spreminjanja organizacijske strukture in organizacijskih procesov z namenom izboljšanja projektnega ravnanja v podjetju. Ta proces temelji na prenosu znanja z ravni projektov na raven celotne organizacije. Cilj organiziranja za projektno ravnanje je razviti projektno ravnanje kot samostojno vedo v podjetju, ki lahko bistveno vpliva na uspešnost celotne organizacije (**Šajteg, 2003, str. 21**).

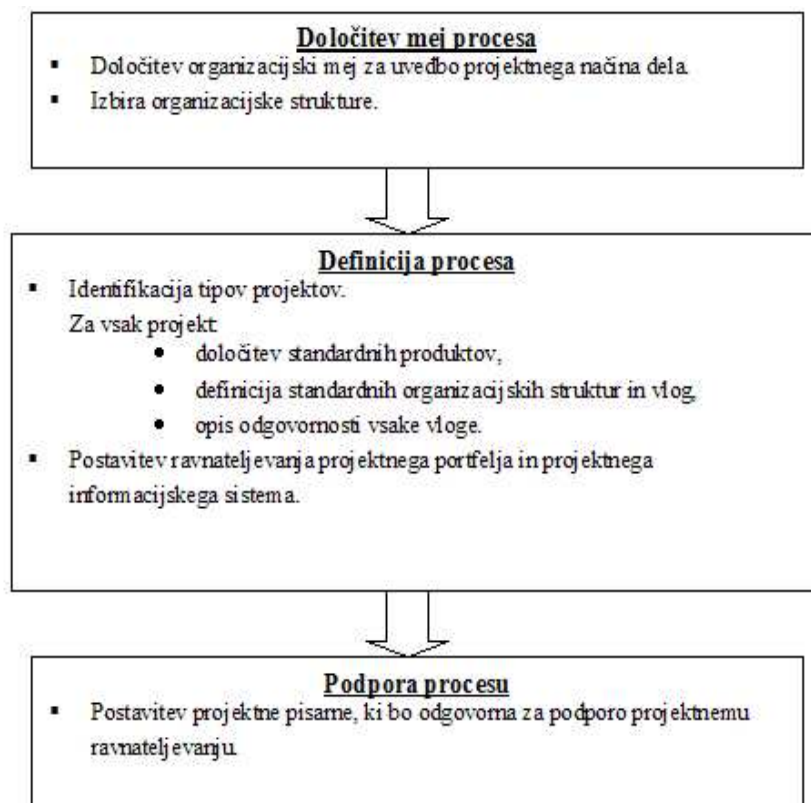
Slika 11: Prikaz zrelostnih ravni projektnega ravnanja v podjetju

<i>Spoznavanje s projektnim ravnanjem</i>	<i>Vpeljava projektnega ravnanja</i>	<i>Ravnateljstvo na področju projektnega ravnanja</i>	<i>Zrelost - doseganje odličnosti na področju projektnega ravnanja</i>
▪ Uporaba besede projekt pri implementaciji novih stvari. ▪ Izobraževanje s področja projektnega ravnanja. ▪ Nobenih dokazov o uporabi orodij projektnega ravnanja v praksi. ▪ Nekateri posamezniki skušajo uvesti projektno ravnanje v svoje delo.	▪ Podpora najvišjega ravnanstva. ▪ Treninki o projektnem ravnanju pri vsakdanjem delu. ▪ Vpeljava notranjih standardov projektnega ravnanja (npr. navodila). ▪ Pri implementaciji je opazen odpor med zaposlenimi.	▪ Projektno ravnanje je naravni način vsakdanjega dela. ▪ Projektna organizacija je sestavni del celotne organizacije podjetja. ▪ Projektno ravnanje podpirajo vsi zaposleni.	▪ Razvoj projektne kulture kot del organizacijske kulture. ▪ Projektno ravnanje je kritičen dejavnik uspeha podjetja. ▪ Doseganje odličnosti projektnega ravnanja na vseh ravneh delovanja podjetja.

Vir: Semolič, 2000, str. 23.

Slika 12 prikazuje glavne tri (3) faze procesa organiziranja za projekten način dela, ki vključujejo zgoraj navedene zahteve. Posamezne faze tega procesa pa so podrobno razložene v nadaljevanju.

Slika 12: Prikaz glavnih faz organiziranja za projekten način dela



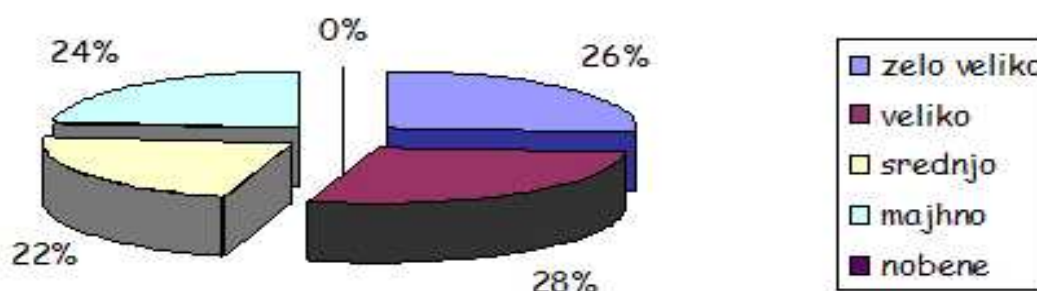
Vir: Šajteg, 2003, str. 22.

Tudi drugi avtorji (**Baker, 2000, str. 351- 360; Verzuh, 1999, str. 265; Pennypacker in Torres, 2003, str. 20**) opisujejo proces vzpostavljanja oziroma določajo naslednje zahteve za uvedbo projektnega načina dela:

- Podjetje mora najprej postaviti organizacijske meje za spremembe. To pomeni, da mora določiti, ali se bodo spremembe zgodile na nivoju projekta, oddelka, organizacijske enote ali celotnega podjetja. Različni deli podjetja se soočajo z različnimi izzivi projektnega ravnanja in jim zato ustrezajo različne organizacijske strukture.
- Podjetje mora razumeti možnosti za skladnost v projektnem ravnanju. Znotraj izbranih organizacijskih mej, mora podjetje določiti različne tipe projektov in biti pripravljeno postaviti različne standarde in prakse glede na njihovo specifičnost.
- Podjetje postavi projektno pisarno za podporo projektnemu ravnanju. Postavitev projektne pisarne za podjetje ni nujna, ker le-ta ni vedno upravičena. Model projektne pisarne se izbere na osnovi projektov, katerim bo namenjena, in glede na stopnjo podpore organizacijske strukture projektom.
- Podjetje mora razviti strategijo za doseganje tako kulturnih kot procesnih sprememb potrebnih za skladnost projektnega ravnanja.

Raziskave Centra za poslovne prakse izvedene v letu 2002 (**Pennypacker, Torres, 2003, str. 24**) so pokazale, da so podjetja z organiziranjem za projektno ravnanje samo pridobila. Slika 13 natančneje prikazuje, koliko so podjetja dejansko pridobila z uvedbo projektnega načina dela.

Slika 13: Prikaz vrednotenja uvedbe projektnega načina dela



Vir: Pennypacker in Torres, 2003, str. 24.

Natančnejša analiza je pokazala, da so najvišji delež izboljšav podjetja v letu 2002 ustvarila na področjih povrnitve investicij (28%), produktivnosti zaposlenih in časa učenja (25%), izpolnjevanja zahtev (23%), sledijo področja zadovoljstva zaposlenih, končanja projektov in doseganja rokov s po 20% deležem izboljšav (**Pennypacker, 2002, str. 8**).

3 Projektna pisarna

Projekti postajajo z razvojem informatike vse zahtevnejši v smislu obvladovanja organizacijske kompleksnosti, odzivnosti na dogodke in kakovosti povratnih informacij o stanju realizacije. Glede na to, da so projekti po definiciji začasne organizacijske strukture in imajo praviloma drugačen tip organizacije kot klasična podjetja, jim ta s svojimi organizacijskimi enotami težko pomagajo pri koordinaciji in usklajevanju. Pri vsakem kompleksnem projektu ali programu projektov se zato že na začetku pokaže potreba po posebni podporni infrastrukturi ali organizacijski enoti za podporo vodenju in usklajevanju projekta – projektni pisarni. Če vsi projekti, ki se izvajajo v podjetju, niso ustrezno sistematično osnovani, planirani, izvajani, zaključeni in arhivirani z uporabo priznanih metodologij projektnega ravnanja, bo za organizacijo naloga ugotavljanja, katere aktivnosti dodajajo vrednost in katere črpajo vire v podjetju, postala neizvedljiva (*Španič, 2003, str. 46*).

Star pregovor pravi, da tistega, česar ne moreš izmeriti, ne moreš upravljati. Če se vsi obstoječi projekti ne morejo primerjati med sabo, podjetje nima načina za strateško ravnanje z njimi, nima načina za inteligentno odločanje o razporejanju virov, ne more vedeti, kaj naj izbriše in kaj naj doda (*Čuček, 2002, str. 4*).

Način, ki omogoča globalen pregled, kaj se s projekti v podjetju dogaja, je v določanju izhodiščne točke projektov - projektne pisarne.

3.1 Opredelitev in pomen projektne pisarne

Trdimo lahko, da je projektna pisarna organizacijska enota, ki nudi svetovalno, metodološko, informacijsko, operativno, tehnično in izobraževalno podporo ter izvaja neodvisne analize projekta tako na podrobni ravni kot na ravni portfelja projektov. V projektno pisarno se stekajo projektni podatki (npr. podatki o udeležencih na projektih, o trajanju projekta, stroških ipd.) in so v njej arhivirani. Uporabniki storitev projektne pisarne v organizacijskem sistemu so predvsem ravnatelji (direktorji sektorjev in ravnatelji služb) ter ravnatelji programa ali projektov, v manjšem obsegu pa tudi ostali udeleženci na projektih, vsem njim pa projektna pisarna s svojim delom pomaga uresničiti cilje projekta. Projektna pisarna mora biti zaradi svojega položaja - centralne točke projektnega ravnanja - v organizacijski strukturi center odličnosti projekta.

Položaj projektne pisarne, njena kadrovska zasedba in naloge, ki jih opravlja, so odvisni predvsem od njenih pristojnosti in odgovornosti (*Španič, 2003, str. 49*). Projektna pisarna torej ni zgolj pisarniška podpora in tudi ne projektni policist. Zato je zelo priporočljivo, da ima projektna pisarna v poslovniku določene ustrezne pristojnosti, ki ji omogočajo izvajanje primernih nalog. Vsekakor je dobro tudi, da se uporablja pozitivna motivacija udeležencev v projektu v obliki njihovega usposabljanja in svetovanja za uporabo procesov in dokumentov projektnega ravnanja. V večini primerov projektna pisarna ne vodi projektov, temveč svetuje pri ravnanju; finančno in pravno svetovanje ter odločanje pri teh vprašanjih tudi ni njeno delo,

vendar lahko opravlja operativne finančne in pravne funkcije; kakovosti vsebinskih rezultatov projektov ne presoja, pregleduje samo vodstvene izdelke; ne opravlja enostavnih administrativnih del; izvaja analize opravljenih del in jih posreduje vodstveni strukturi, vendar ne opozarja izvajalce na neustrezno izvedbo projekta.

3.1.1 Opredelitev projektne pisarne

Projektna pisarna je osrednji organ (služba) za tehnično (npr. podpora pri metodah in tehnikah planiranja) in administrativno podporo (npr. podpora pri uporabi dokumentov projektnega ravnanja) projekta. Le redko (npr. pri velikih projektih) se organizira za posamezen projekt ali hkrati za več projektov (na primer kot služba v podjetju s projektno matrično organizacijo).

V literaturi najdemo različne opredelitve projektne pisarne. Skupina Gartner (neodvisna svetovalna skupina, ki je s svojimi informacijami v pomoč ravnateljstvu pri odločitvah) med drugim dokumentira upravičenost projektne pisarne – pristojnega centra projektnega ravnanja – in pri tem omenja štiri razrede storitev, ki so lahko zagotovljeni s posameznimi skupinami v organizaciji. Te storitve so:

- storitev projektnega ravnanja s pomočjo praktikov projektnega ravnanja (trenerjev, svetovalcev, ...),
- skrbništvo nad metodiko (metode, procesi in standardi),
- posredovanje »najboljše prakse« (baza znanja o uspehih in spodrslih v projektne ravnanju, tako v okviru organizacije kot tudi zunaj nje),
- skladiščenje predlog, ki se uporabljajo pri projektne ravnanju (*Levine, 2003*).

Osnovna namena projektne pisarne sta zmanjšanje števila potrebnih ljudi in poenotenje pristopa k načrtovanju in vodenju projektov, da postane podjetje s projektne ravnanjem bolj uspešno.

Projektne pisarna je strokovni servis, je pomoč ravnatelju projekta, opravlja pa lahko tudi funkcije nadzorno usmerjevalne skupine v smislu poslovnega in izvedbenega koordiniranja ter kot podpora uporabniškemu koordinatorju, zaradi navedenega lahko med naloge projektne pisarne uvrstimo (*Crawford, 2002a*):

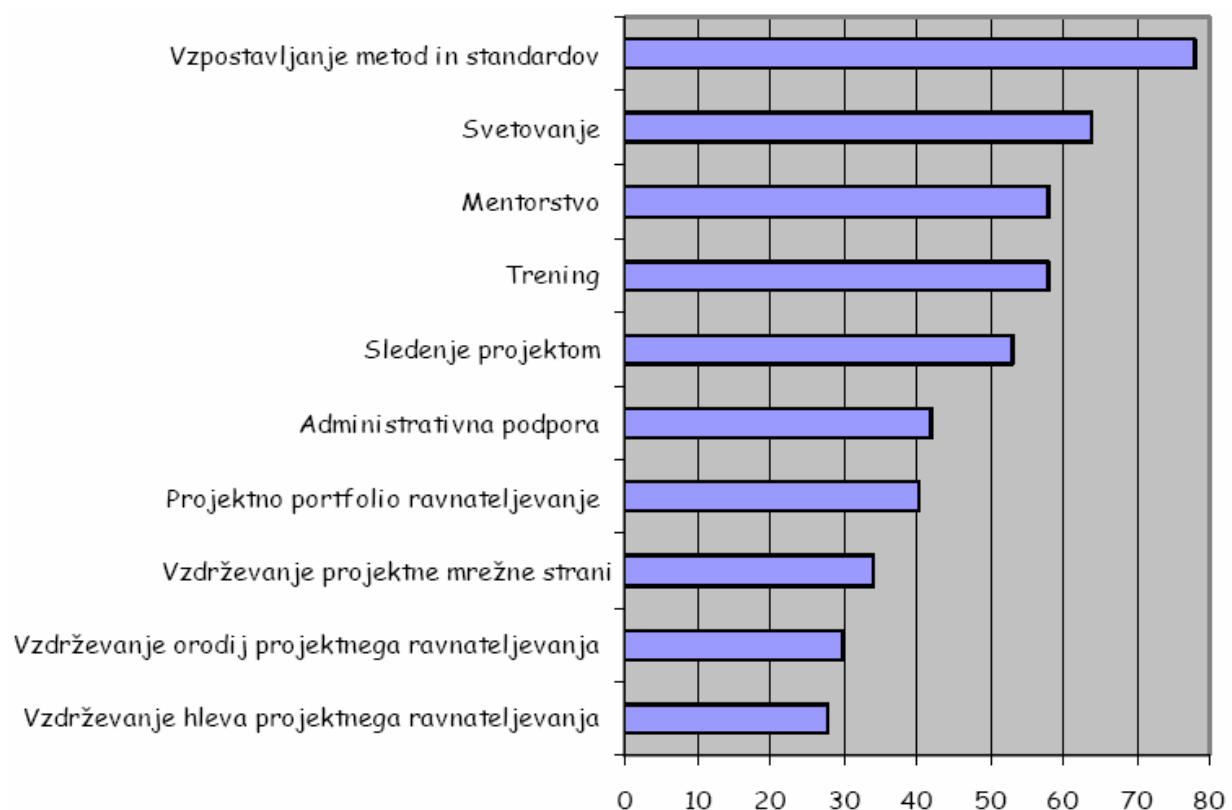
- strokovno pomoč ravnatelju projekta, vodjem faz in projektne skupinam,
- ugotavljanje, evidentiranje in nadzorovanje sprememb,
- dokumentiranje projektne dela in vzdrževanje arhiva projektov (projektne dokumentacija, načrti, projektne mape, zapisniki sestankov, opisi, zahteve),
- spremljanje in evidentiranje časa in obremenitev virov,
- spremljanje in evidentiranje dejanskih časov in stroškov,
- analiziranje stanja in priprava poročil ter drugih informacij,
- pripravo možnih scenarijev napredovanja projekta,
- pripravo predlogov za obvladovanje tveganj,
- vzdrževanje podatkov o razpoložljivih kadrih,

- zagotavljanje informacij (znanj) o procesih (arhiv standardnih postopkov), standardih in metodologijah,
- pomoč pri uporabi programskih orodij za obvladovanje projektov,
- svetovanje in usposabljanje izvajalcev aktivnosti projekta,
- nadzor kakovosti projekta.

3.1.2 Pomen projektne pisarne

Glede na raziskavo, ki je bila objavljena v reviji PM Network, so anketirani navedli 367 stvari, ki jih kot eno od storitev opravlja njihova projektna pisarna. Skoraj 3/4 njihovih projektnih pisarn je odgovornih za vzpostavljane in vzdrževanje metod ter standardov projektnega ravnanja (glej sliko 14). Svetovanje (63.5%), mentorstvo (58.1%), trening (58.1%) in spremljanje projektov (52.7%) so storitve, ki so opravljane v več kot polovici organizacij. Zanimivo je, da je »vzdrževanje službe projektnih ravnateljev« kot pomembna storitev tradicionalnih projektnih pisarn relativno nizko zastopana (28.4%).

Slika 14: Prikaz storitev projektne pisarne



Vir: PM Network, 2001.

Kot lahko razberemo iz zgornje slike, morajo člani projektne pisarne dobro poznati postopke, metode in tehnike za:

- vodenje projektov in dokumentacije,
- vzpostavitev in vzdrževanje projektnih map, upravljanje z izdelki projekta,
- ocenjevanje kakovosti izdelka in administrativne naloge.

Ne smemo pozabiti, da obstajajo štirje (4) osnovni tipi storitev, ki jih projektna pisarna nudi, in sicer (*Light, 2000, str. 2*):

1. **Storitve projektnega ravnateljstva:** izvajanje treningov, svetovanje, postavljanje praks in tehnik projektnega ravnateljstva.
2. **Metode, procesi in matrike:** varovanje metodologij in standardov podjetja, ocenjevanje navodil in metrik.
3. **Posredovanje najboljših praks:** dokumentiranje uspehov in neuspehov. Poudarek je bolj na iskanju dobrih praks izven podjetja kot na spreminjanju internih.
4. **Ponovna uporaba:** izgradnja in ažuriranje skladišča za vzorce projektnih planov, ocen, planov tveganja ipd.

Prav zaradi različnih storitev, ki jih projektne pisarne opravljajo v podjetjih, se zelo razlikuje tudi kadrovska zasedba v njih in je odvisna predvsem od potreb na trenutnem projektu ali v organizaciji. V projektni pisarni lahko delajo strokovnjaki različnih profilov v različnih vlogah. Področja del nekaterih najbolj pogostih vlog lahko opredelimo na naslednji način:

- **Vodja projektne pisarne** – komuniciranje z vodstvom projekta ali organizacije, odločanje o izvajanju nalog v projektni pisarni, delegiranje in koordiniranje, svetovanje vodstvu.
- **Organizator projekta** – planiranje projekta in svetovanje pri planiranju, spremljanje izvajanja projekta, analiziranje in pripravljanje poročil o izvedbi projekta, skrb za sistem kakovosti.
- **Administrativni strokovnjak** – upravljanje projektne dokumentacije in arhiva projekta (npr. verzioniranje, klasificiranje, varnost in zaščita projektne dokumentacije), komuniciranje z vsemi razpoložljivimi sredstvi.
- **Operativni finančni strokovnjak** – skrb nad projektnim sistemom finančnega poslovanja, analiziranje in poročanje o planiranih in porabljenih finančnih sredstvih v povezavi s proračunom.
- **Operativni pravni strokovnjak** – spremljanje in proučevanje zakonskih in podzakonskih predpisov s področja dejavnosti organizacije, pripravljanje pogodb za izvedbo del na projektu, skrb nad legalnostjo različnih procesov, povezanih s projektom, obvladovanje različnih pravnih redov (npr. v multinacionalnih organizacijah).
- **Strokovnjak za upravljanje tveganj** – obvladovanje tveganj in skrb nad sistemom upravljanja tveganj, svetovanje vodstvu glede upravičenosti investicij (npr. v letalski ali ladjedelniški industriji, vesoljski programi).
- **Strokovnjak za naročila in nabavo** (razpisne postopke) – pripravljanje razpisnih dokumentacij, izvajanje naročil v skladu z nacionalnimi zakoni ali pravili mednarodnih finančnih institucij.
- **Strokovnjak za informacijsko podporo** – svetovanje pri izbiri in implementaciji informacijske tehnologije, svetovanje pri upravljanju z informacijami.
- **Specialisti za različna tehnična področja projekta** – svetovanje vodi projektne pisarne in svetovanje vodstvu projekta na ožjih tehničnih področjih, ki jih pokriva projekt.
- **Programsko-projektni presojevalec** – izvajanje analiz ustreznosti dokumentacije projektnega vodenja v skladu s standardi med izvedbo projektov in svetovanje o

korektivnih aktivnostih, vzdrževanje standardov dokumentacije vodenja v vsej projektni organizaciji (vloga pride do izraza v velikih multiprojektnih okoljih ali korporacijah).

Organizacije, ki morajo svoje cilje uresničevati skozi projekte, potrebujejo in iščejo pomoč pri obvladovanju projektov. Pomoč v obliki svetovanja na področju projektnega ravnanja je postala standardna storitev samostojnih svetovalcev in podjetij, ki ponujajo svoje strokovnjake na področju projektnega ravnanja. Nekatera podjetja med ostalim ponujajo svetovanja s področja vzpostavljanja projektnih pisarn in ponujajo celo svoje strokovnjake za delo v projektnih pisarnah, saj naročniki pogosto zahtevajo neodvisen pogled na postopke v projektu in na stanje projekta.

3.2 Razvojne stopnje in modeli projektnih pisarn

»Na podlagi izkušenj pri proučevanju snovi o implementaciji projektne pisarne imam občutek, da večina slušateljev živi v zmotnem prepričanju, da je projektna pisarna predvsem projektna kontrolna pisarna, ki je osredotočena na terminsko planiranje in poročanje«, piše **J. Kent Crawford** v svojem delu »The Statigic Project Office«. V nekem trenutku njegova izjava celo drži. V klasični matrični organizaciji je bil obstoj projektne pisarne vezan na posamezen projekt.

Projektne pisarne niso vse enako oblikovane, čeprav skorajda vsaka oblika projektne pisarne na začetku doprinese vrednost v obliki izboljšav procesa v organizacijah. V osnovi je projektna pisarna »pisarna«, ki je bodisi fizično ali virtualno upravljana s strokovnjaki projektnega ravnanja, ki s svojimi aktivnostmi skrbijo za zadovoljevanje potreb organizacije po projektnem ravnanju. Pisarna služi tudi kot organizacijski center odličnosti projektnega ravnanja, ki lahko obstaja na katerikoli izmed treh stopenj v organizaciji ali na vseh treh stopnjah hkrati (**Crawford, 2002b, str. 2**).

3.2.1 Razvojne stopnje projektnih pisarn

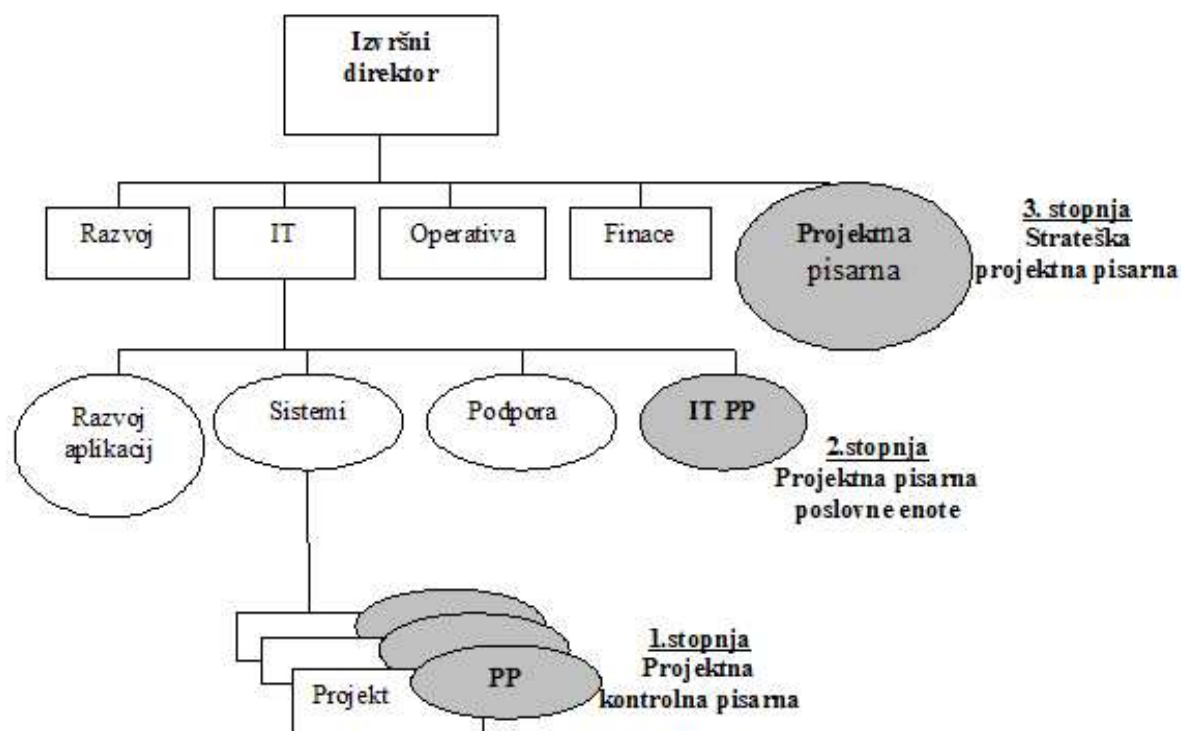
Čeprav imamo v praksi projektne pisarne različnih oblik (virtualne, fizične ipd.) in modelov (podporna pisarna, center odličnosti ipd.), se izognemo kratki in jasni definiciji. Tako **Kwak in Dai Xiao (PMI Research Conference, 2000)** opisujeta projektno pisarno kot organizacijsko jedro s polno zaposlenim osebjem, ki zagotavlja in podpira ravnateljske, administrativne, izobraževalne, svetovalne in tehnične storitve projektne vodene organizacije. Podobno tudi **Crawford (2002a)** našteva tri stopnje projektne pisarne, in sicer: v 1. stopnji so pisarne osredotočene na posamezen projekt, ki je lahko velik ali kompleksen (npr. Y2K projekti), v 2. stopnji pisarne obstajajo znotraj posameznega oddelka ali poslovne enote in upravljajo mnogovrstne projekte različnih velikosti ter med projekti integrirajo vire in v 3. stopnji pisarna obstaja na ravni korporacije in izbira, določa prioriteto, upravlja in nadzira projekte z namenom, da se uresniči strategija korporacije (združbe oz. skupine podjetij). Vse tri stopnje projektne pisarne na posameznih nivojih organizacije prikazuje tudi slika 15 in so razložene v nadaljevanju.

3.2.1.1 1. stopnja: Kontrolna projektna pisarna

Na prvi stopnji ali individualni projektni ravni uvajanje discipline projektnega ravnanja ustvarja pomembno vrednost za projekt, ker začenja definirati osnovne procese, ki se lahko pozneje izvajajo na drugih projektih znotraj organizacije.

Kontrolna projektna pisarna je pisarna, ki tipično ravna z velikimi, kompleksnimi projekti (npr. Y2K). njena posebnost je osredotočenost na en sam projekt, ki pa je tako velik in kompleksen, da zahteva več terminskih planov, ki jih je potrebno integrirati v skupni terminski program. Projekt ima lahko več projektnih ravnateljev, od katerih je vsak neodvisno odgovoren za posamezen terminski plan projekta, potrebe po virih in z njimi povezane stroške, ki so skupaj povezani v programski terminski plan. Kontrolno projektno pisarno vodi programski ravnatelj, ki je odgovoren za integracijo vseh terminskih planov, potreb po virih in stroških z namenom, da zagotovi uresničitev celotnega programa v načrtovanih rokih, stroških in z načrtovano kakovostjo (*Crawford, 2002b, str. 2*).

Slika 15: Prikaz razvojnih stopenj projektne pisarne na različnih nivojih organizacije



Vir: Španič, 2003, str. 52.

3.2.1.2 2. stopnja: Projektna pisarna poslovne enote

Na 2. stopnji in višje se projektna pisarna ne osredotoča le na projektni uspeh, ampak prenaša procese na druge projekte in tako omogoča veliko večjo učinkovitost pri upravljanju z viri na različnih projektih.

Na nivoju divizije ali poslovne enote bodo posamezni projekti še vedno potrebovali podporo projektne pisarne. Izziv na tej stopnji pa predstavlja integracija večjega števila različno velikih

projektov, od majhnih kratkoročnih iniciativ, ki potrebujejo manj virov, do večmesečnih ali večletnih iniciativ, ki zahtevajo na desetine virov, veliko denarja in zapleteno integracijo tehnologij (*Crawford, 2002b, str. 3*).

Na začetku je vrednost 2. stopnje projektne pisarne integracija virov na ravni organizacije. To omogoča učinkovitejše upravljanje z viri na različnih projektih. Na prvi stopnji oz. na stopnji posameznega projekta uporaba discipline projektne ravnanja ustvarja pomembno korist za projekt, ker začne graditi ponovitve projektnega plana, ki postane komunikacijsko orodje med člani tima kot tudi znotraj in med vodstvom organizacije. Na drugi in višjih stopnjah projektne pisarne opravlja to funkcijo, a obenem začne zagotavljati višjo stopnjo učinkovitosti pri ravnanju z viri med projekti. Na primer, kjer na več projektih potrebujejo načrtovalca sistemov, projektne pisarne 2. stopnje zagotavlja sistem za reševanje konfliktov pri tekmovanju za skupne vire in ugotavljanju relativnih prioritet projektov, tako da projekti z večjo prioriteto dobijo vire, ki jih potrebujejo, projekti z nižjo prioriteto pa se začasno ali trajno ustavijo.

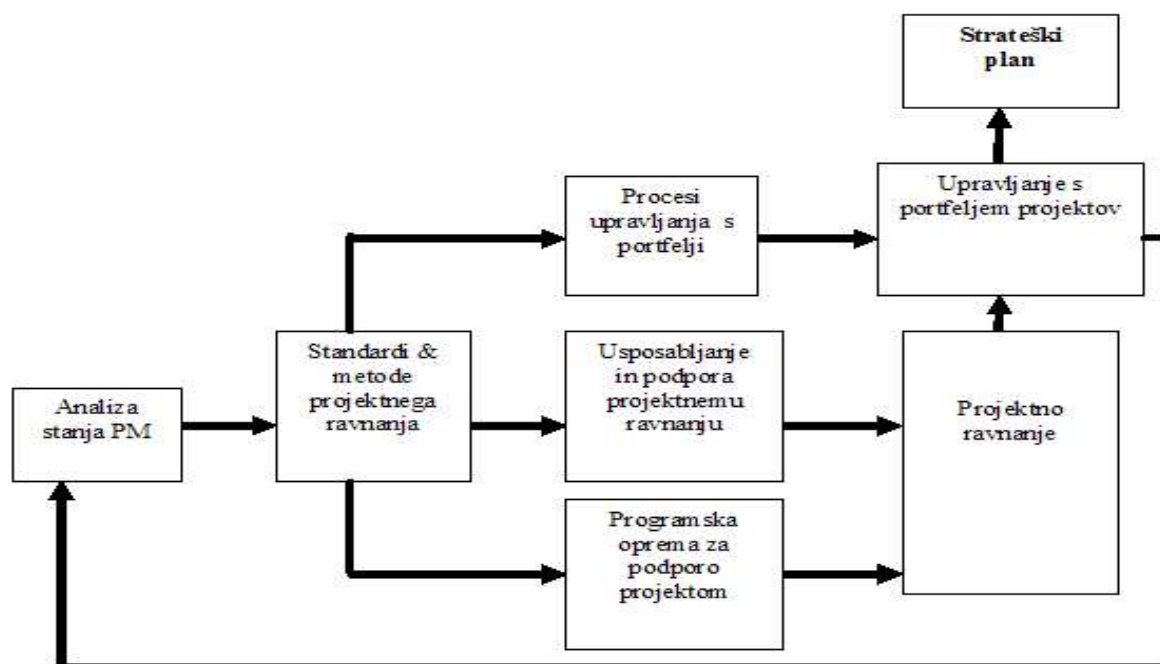
Projektne pisarne na 2. stopnji organizaciji omogoča ugotoviti, kje je pomanjkanje virov, in hkrati zagotavlja informacije za sprejemanje odločitev glede najema ali zaposlitve novih virov. Ker projektne pisarne ostaja znotraj posameznega oddelka, se konflikti, ki jih ne more rešiti projektne pisarne, brez težav predajo vodstvu oddelka, končno pa odgovornemu za uspešnost znotraj oddelka.

3.2.1.3 3. stopnja: Strateška projektne pisarne

Strateška projektne pisarne, ki je prikazana na sliki 16, na 3. stopnji uvaja procese, upravljanje z viri, razvrščanje in sistemski način razmišljanja skozi celotno organizacijo. Razvoj vsakega izmed naštetih tipov projektne infrastrukture zagotavlja pomemben pospešek na poti procesnega dozorevanja.

Predstavljajmo si organizacijo z veliko poslovnimi enotami in več podpornimi oddelki na nivoju poslovne enote in na nivoju korporacije ter projekte v izvajanju v posameznih oddelkih. Projektne pisarne 2. stopnje v tem primeru nima pooblastil za določanje prioriteten projektov s korporativne perspektive, vodstvo korporacije pa mora izbrati projekte, ki bodo kar najbolj uresničevali strateške cilje korporacije. Ti cilji lahko zajemajo dobičkonosnost, povečanje tržnega deleža, povečanje produktivne linije, geografsko ekspanzijo, če jih naštejemo samo nekaj. Samo organizacija na korporativnem nivoju lahko zagotavlja koordinacijo in pregled, potreben za izbiro, določanje prioriteten projektov ter kontrolo projektov in programov, ki prispevajo k uresničevanju korporativne strategije. To je strateška projektne pisarne (*Crawford, 2002b, str. 3*).

Slika 16: Prikaz tretje razvojne stopnje projektne pisarne - strateške projektne pisarne



Vir: Španič, 2003, str. 53.

Vse zgoraj navedene cilje je potrebno integrirati, v nasprotnem primeru se bodo pojavili konflikti virov med oddelčnimi enotami, zato je na korporativnem nivoju strateška projektna pisarna namenjena reševanju konfliktov glede omejenih virov, s stalnim določanjem prioriteten projektov v celotni organizaciji. To pa ni izvedljivo brez nadzornega (pripravljalnega) odbora, ki ga sestavljajo ravnatelj strateške projektne pisarne ter predstavniki poslovnih enot in funkcijskih oddelkov. Nadzorni (pripravljalni) odbor pregleda prispevek posameznega projekta h korporacijskim ciljem ali ciljem poslovnih enot. Upošteva tudi prekrivanje in integracijo projektov.

Strateška projektna pisarna deluje na primarnem nivoju, da lahko izbira, določa prioritete in upravlja s projekti, ki so v interesu korporacije, obenem pa zagotavlja, da je metodologija projektnega ravnanja prirejena potrebam celotne organizacije in ne le posameznega oddelka ali poslovne enote. Potrebno je poudariti, da enotna metodologija pogosto ni primerna za posamezno poslovno enoto. Zato morajo biti možna odstopanja od predpisanih metodologij, vendar le v tolikšni meri, da je še omogočeno ocenjevanje projekta po sprejeti metodi (Španič, 2003, str. 54).

Strateška projektna pisarna s svojimi procesi upošteva pomembnost projektnega ravnanja pri doseganju strateških poslovnih ciljev. Ti bodo doseženi skozi nenehno izboljševanje procesov in s tem uresničevanjem zrelosti v projektnem ravnanju, kar je posledica izboljšav v procesih, metodah, standardih, orodjih in usposabljanju, uvedenih na podlagi analize stanja projektnega ravnanja.

Strateška projektna pisarna je »dežnik« za projektne potrebe, tako kot je oddelek za finance za blagajno in računovodsko pisarno. Tudi v podjetju s strateško projektno pisarno lahko obstajajo projekti, ki se upravljajo samostojno, znotraj posamezne poslovne enote ali v zunanji, geografsko oddaljeni poslovni enoti, vendar bodo ti posamezni projekti imeli prednost, ker bodo standardizirani in podprti z mentorstvom strateške projektne pisarne, če bo potrebno.

3.2.2 Modeli projektних pisarn

Projektno pisarno je moč uvesti na različne načine, pri čemer sta dejavnika, ki določata projektno pisarno, odgovornost in avtoriteta, zato se tudi pet (5) modelov projektne pisarne po **Verzuhu** razlikuje glede na odgovornost, avtoriteto in aplikacije, kar je razvidno iz preglednice na sliki 17.

Slika 17: Prikaz preglednice modelov projektnih pisarn in odgovornosti

	<i>Nizka - . . . - avtoriteta vplivanja na projekte - . . . - Visoka</i>				
<i>Odgovornost</i>	<i>Center odličnosti projektne ravnanja</i>	<i>Pisarna za podporo projektom</i>	<i>Pisarna za projektno ravnanje</i>	<i>Pisarna za programsko ravnanje</i>	<i>Odgovorna projektna pisarna</i>
vzdrževanje standardov	•	•	•	•	•
organizacija izobraževanj	○	○	○	○	○
mentorstvo in svetovanje	○	•	•	•	•
analiza planov in proračuna		•	•	•	•
informacije o projektih		•	•	•	•
sprejemanje odločitev o projektnem ravnanju				•	•
nadzor projektne ravnanja			○		•
izpolnjevanje ciljev projekta			○	○	•
kariera projektne ravnanja	○	○	•	○	•
število projektne ravnanja v podjetju			○		•
sodelovanje pri ravnanju portfelja projektov	○	○	○	•	•
Legenda: • = polna odgovornost ○ = delna odgovornost prazno = ni odgovornosti					

Vir: Verzuh, 1999, str. 286.

Vsak model projektne pisarne ima svojo vrednost, vendar pa ni zmotno razmišljanje, da različni modeli projektne pisarn predstavljajo različne stopnje zrelosti podjetja, zato so nekateri avtorji (npr. **Gerard M. Hill**) šli pri proučevanju korak naprej in poskusili modele projektne pisarn uvrstiti v različne stopnje razvitosti ne samo glede na raven odgovornosti, ampak tudi glede na funkcije, ki jih posamezna projektna pisarna izvaja. Modele projektne

pisarn, ki so razvrščeni po posameznih stopnjah razvitosti prikazuje slika 18, podrobneje pa so opredeljeni v nadaljevanju.

Slika 18: Prikaz posameznih modelov projektnih pisarn po stopnjah razvitosti

Usklajenost s strategijo				
Usklajenost s poslovnimi cilji			5. stopnja Center odličnosti	
Podpora procesov			4. stopnja Napredna pisarna za projektno ravnanje	Upravljanje kontinuiranega izboljševanja in medoddelčnega sodelovanja za doseganje strateških poslovnih ciljev.
Nadzor procesov		3. stopnja Standardna pisarna za projektno ravnanje	Usklajenost infrastrukture integriranega multiprojektne okolja s poslovnimi cilji.	
Pregled nad projekti	2. stopnja Programska pisarna	Vzpostavitev infrastrukture za upravljanje in podpiranje integriranega multiprojektne okolja.		
1. stopnja Elementarna projektna pisarna	Vzpostavitev standardizirane metodologije projektnega ravnanja, ki se aplicira pri vseh projektih v domeni te projektne pisarne.			
Vzpostavitev redne priprave osnovnih projektnih izdelkov: projektni plan vs. evidenca dejansko opravljenega dela (čl. ure) ter porabljenih sredstev.				
▪ Eden ali več projektov ▪ En projektni ravnatelj	▪ Več projektov ▪ Projektni ravnatelj ▪ Programski ravnatelj	▪ Več projektov ▪ Projektni ravnatelj ▪ Programski ravnatelj ▪ Direktor ▪ Ravnatelj projektne pisarne	▪ Več projektov ▪ Več projektnih ravnateljev ▪ Programski ravnatelj ▪ Direktor projektne pisarne	▪ Številni programi ▪ Direktor projektnega ravnanja (kot član uprave)

Vir: Korber, 2005, str. 23.

3.2.2.1 Elementarna projektna pisarna

Elementarna projektna pisarna je najosnovnejša enota, ki ima pregled nad projektom (oziroma nad več projekti) v okviru projektnega ravnanja. Vzpostavljena je v domeni projektnega ravnatelja, odgovornega za projekt oziroma več projektov. Takšnih oblik projektnih pisarn je lahko v podjetju več.

Elementarna projektna pisarna zagotavlja kakovost vodenja projektov in izvaja aktivnosti, ki jih določa višja avtoriteta, le-ta je lahko tudi projektna pisarna na višji ravni.

3.2.2.2 Osnovna pisarna za projektno ravnanje - programska pisarna

Osnovna pisarna za projektno ravnanje se ukvarja s pregledom in nadzorom projektov v multiprojektne okolju. Nekateri avtorji jo pojmujejo tudi kot programsko pisarno, saj

pokriva sklop projektov v okviru programa in je tako tudi v domeni programskega ravnatelja. Podjetje ima lahko več takšnih programskih pisarn, pri čemer je za vsak program mogoča le ena pisarna. Programsko pisarno ponavadi vzpostavimo v roku enega leta.

V programski pisarni je za polni delovni čas praviloma zaposlena ena oseba, ki pa ima po potrebi dostop do dodatnih virov (npr. do systemskega inženirja, ki vzdržuje opremo in jo tehnično nadgrajuje).

3.2.2.3 Standardna pisarna za projektno ravnanje

Standardna pisarna za projektno ravnanje predstavlja rešitev za podjetje, ki ji projektno ravnanje predstavlja osrednjo poslovno dejavnost in želi povečati zrelost projektnega ravnanja na ravni celotnega podjetja. Takšna pisarna ima pregled in nadzor nad projekti več programov, dodatno pa nudi podporo, ki optimizira izvajanje projektov v okolju projektnega ravnanja. Vzpostavi in nadalje razvija metodologijo projektnega načina dela na ravni celotnega podjetja.

Standardna pisarna se lahko postopoma razvije iz programske pisarne, ki je lahko tudi nadgradnja elementarne projektne pisarne. Takšno projektno pisarno je možno načrtovati in uvesti tudi brez prehoda preko predhodnih dveh stopenj. Polne funkcionalnosti takšne projektne pisarne so ponavadi vzpostavljene v dveh do treh letih, pogoj za to pa je, da vodstvo podjetja zagotavlja polno podporo novi organiziranosti in novemu projektnemu načinu dela. Na čelu standardne projektne pisarne je ravnatelj projektne pisarne, ki ima ponavadi vsaj še dva redno zaposlena sodelavca. V projektni pisarni (na »part-time« osnovi) sodelujejo tudi drugi sodelavci iz projektnega okolja podjetja in iz ostalih poslovnih enot. Z razvojem novih funkcionalnosti projektne pisarne se postopoma vzpostavljajo nova delovna mesta v pisarni.

3.2.2.4 Napredna projektna pisarna za projektno ravnanje

Napredna pisarna za projektno ravnanje ima centraliziran pregled in nadzor nad projektni ravnanjem podjetja. Izvaja podporne aktivnosti, hkrati pa v okolje projektnega ravnanja integrira poslovne cilje podjetja, kar predstavlja razvoj in integracijo standardnih postopkov projektnega ravnanja.

Napredna pisarna se razvije iz obstoječe standardne projektne pisarne podjetja v enem do dveh let. Postopoma postane samostojna poslovna enota, ki ima svojega direktorja. Zaposleni v tem modelu projektne pisarne so tako strokovnjaki projektnega ravnanja kot tudi ostalih integriranih poslovnih procesov, vključno z administrativnimi sodelavci.

3.2.2.5 Center odličnosti

Center odličnosti je svoja poslovna enota v podjetju, ki je odgovorna za projektno ravnanje na ravni podjetja, zato mora biti usklajena s strateškimi cilji podjetja. V podjetju s to stopnjo razvitosti projektne pisarne se ponavadi pojavljajo tudi sočasne nižje stopnje projektnih pisarn, ki skrbijo za bolj operativne funkcije. Podrejene projektne pisarne poročajo centru

odličnosti, ki direktno in tudi preko njih strateško krmili projektno ravnanje v podjetju. Ravnatelj centra odličnosti je največkrat predstavnik najvišjega ravnateljstva podjetja.

Center odličnosti se lahko razvije na dva načina. Prvi način, ki je značilen za podjetja manjše in srednje velikosti, je razvoj predhodne stopnje projektne pisarne v center odličnosti. Drugi način, za katerega se pogosteje odločajo velika podjetja, predstavlja razvoj centra odličnosti neodvisno od predhodnih projektnih pisarn v podjetju s ciljem vzpostaviti strateško usmeritev podrejenim projektnim pisarnam. Primer drugega načina razvoja centra odličnosti je npr. multinacionalka, ki ima na svojem sedežu center odličnosti, ki strateško usmerja, nadzira in nudi pomoč podrejenim projektnim pisarnam v regijah, kjer je podjetje prisotno. Vzpostavitev takega centra odličnosti praviloma traja od enega do dveh (2) let.

Posamezno podjetje se mora na podlagi analize lastnih potreb odločiti, katera oziroma katere izmed predhodno opredeljenih modelov in naštetih stopenj razvitosti projektnih pisarn ji najbolj ustrezajo. Največkrat je situacija taka, da le s težavo določimo meje med posameznimi modeli in stopnjami razvitosti, zato se v praksi le redko srečamo s čistimi modeli projektnih pisarn. Pri tem velja omeniti, da se kljub temu večina podjetij, ki so projektno organizirana, odloči za tretjo stopnjo, torej standardno pisarno za projektno ravnanje.

3.3 Odgovornosti in pristojnosti projektne pisarne

Pristojnosti, odgovornosti in naloge posameznih projektnih pisarn se med seboj zelo razlikujejo in se določijo na podlagi teoretičnih izhodišč, izkušenj že vzpostavljenih projektnih pisarn in glede na zahteve naročnika oziroma uporabnikov na trenutnem projektu ali v podjetju, v katerem se vzpostavlja projektna pisarna.

Glede na znana izhodišča in praktične izkušnje lahko opredelimo področja odgovornosti projektne pisarne na naslednje skupine:

1. Vzdrževanje standardov projektnega ravnanja

Ta odgovornost vključuje dokumentiranje, pospeševanje in ažuriranje dobrih praks projektnega ravnanja. Na primer, projektna pisarna lahko objavi standarde na intranetu in so tako na voljo vsem zainteresiranim ali se udeleži sestankov za pregledovanje zaključenih projektov in preveri, ali je prišlo do izboljšav trenutnih standardov.

Projektne pisarne definirajo in nadgrajujejo procese projektnega vodenja na način, da se uporablja najboljše prakse (definiranje in planiranje projekta, merljivost koristi projekta, nadzor in kontrola ipd.), obenem pa po potrebi prilagajajo obstoječe metodologije trenutnim zahtevam.

Skupina oseb, ki je zadolžena za standarde in metodologije, sodeluje pri upravljanju projektnega portfelja, pomaga ustvariti proces določanja prioritet celotnega portfelja, s tem da zagotavlja svetovalce. Skupina skupaj z vodstvom podjetja strukturira in vodi ta proces,

zabeleži rezultate določanja prioriternih projektov v podjetju in sporoči rezultate skupini, zadolženi za planiranje in integracijo.

2. Organiziranje izobraževanj

Projektna pisarna lahko določi potrebe po izobraževanju projektnih ravnateljev in upravlja s samim programom za izobraževanje. Projektna pisarna je odgovorna za področje internih namenskih usposabljanj s področja tehnik projektnega vodenja, dopolnjevanja programa seminarjev s področja projektnega ravnanja ali izbire zunanjih seminarjev o projektnem ravnanju.

Zahteve po usposabljanju v podjetju rastejo z rastjo projektnega ravnanja, zato vsi, ki so vključeni v projekte, potrebujejo dodatna znanja, ki jim dajejo samozavest ter sposobnost organiziranja in opravljanja njihovega dela. Določeno stopnjo znanja o projektnem ravnanju potrebujejo tudi zaposleni v funkcijski organizaciji, ki so projektom v pomoč (informatika, računovodstvo, nabava, trženje ipd.), in zunanji partnerji podjetja (naročniki, dobavitelji ipd.), da lahko sodelujejo s podjetjem.

Projektna pisarna je odgovorna za usposabljanje vseh zaposlenih v organizaciji. Sama ali v tesni povezavi z organizacijsko enoto, ki skrbi za razvoj kadrov, pripravlja in izbira izobraževanja, ki jih vodijo zunanji strokovnjaki in strokovnjaki iz podjetja.

Projektna pisarna ima lahko glavno vlogo pri razvoju in pripravi gradiv ter koordinaciji vseh aktivnosti ali pa stoji ob strani in je pomoč organizacijski enoti, ki se neposredno ukvarja z razvojem kadrov in izobraževanjem. Neodvisno od organizacije v podjetju, mora projektna pisarna igrati vlogo pri razvoju programov in koordinaciji. Prevzeti mora glavno vlogo pri izdelavi in odobritvi celotnega programa za izobraževanje vseh ciljnih skupin, ki sodelujejo pri projektnem ravnanju.

3. Mentorstvo in svetovanje

Znanja o tehnikah projektnega ravnanja so na voljo v projektni pisarni in zato se projektni ravnatelji v organizaciji obračajo na to pisarno po nasvet. Zaradi navedenega člani projektne pisarne sodelujejo pri diskusijah o planiranju, pri pregledih projektnih faz, pri spremembah planov ipd. Projektna pisarna v tem primeru ne vodi projektov, ampak deluje le svetovalno in njihova strokovnost je porazdeljena med vse projekte v podjetju.

Sledijo storitve splošnega svetovanja projektnim ravnateljem in v določenih kritičnih situacijah na projektih, zbiranja in dokumentiranja izkušenj iz vseh projektov ter oblikovanja v zbirko znanja projektnega ravnanja konkretnega projekta ali organizacije.

V navedenem primeru je naloga podjetja, da najde izkušene svetovalce s področja projektnega ravnanja, hkrati pa mora poskrbeti za razvoj svojega kadra, ki bo lahko svetoval na tem področju. Prednost svetovalcev, zaposlenih v podjetju, je v dobrem poznavanju metodik in standardov podjetja in v takojšnjem posredovanju informacij. Interni svetovalci so ponavadi

zaposleni v projektni pisarni in nastopajo tudi kot mentorji. Koncept mentorstva poudarja, da glavna naloga mentorjev ni reševanje problemov organizacije, ampak morajo prav oni poskrbeti za zaposlene, da spoznajo in osvojijo znanja, s katerim bodo lahko sami reševali izzive projektnega ravnanja (**Block, 1998, str. 18**). Interni svetovalci in mentorji so v podjetju ves čas in so osredotočeni na različne aktivnosti.

Projektni mentorji in svetovalci prenašajo znanje na projektne ravnatelje, s čimer jim omogočijo, da bolje opravljajo svoje delo pri sedanjih in bodočih projektih. Prenos znanja je ključen, saj mentorstva ni mogoče zagotavljati kontinuirano. In končno, mentorji in svetovalci iz projektna pisarne predstavljajo osebje, ki skrbi za ocene in revizije projektov. Razvijajo revizijske procese in sezname, sodelujejo pri določanju časa cenenja in izvajajo revizije. Po reviziji projekta v težavah so revizorji najprimernejši za pomoč projektnim ravnateljem, da se projekt postavi v okvir terminskega plana in načrtovanega obsega stroškov.

4. Analize časovnega načrta in proračuna

Najbolj pogosta vloga projektna pisarne je pomagati projektnim ravnateljem pri analizah planov. Planski analitiki pomagajo pri izgradnji in vzdrževanju informacij o ceni in časovnem načrtu projekta, vendar ne sodelujejo pri odločitvah projektnega ravnanja.

5. Informacije o vseh projektih v podjetju

V primeru, da se podjetje odloči za vzpostavitev IS, lahko pri tem sodeluje prav vsak model projektna pisarne. Najmanj bo sicer sodeloval center odličnosti projektnega ravnanja, ki bo določil zahteve sistema in načrt za realizacijo, vendar ne bo imel nobene vloge pri zbiranju ali primerjavi projektnih informacij. Pisarna za podporo projektom (PSO) in pisarna za projektno ravnanje (PMO) bosta pomagali pri razvoju in operacijah sistema. Pisarna za programsko ravnanje in odgovorna projektna pisarna pa bosta imeli popolno avtoriteto nad izdelavo in združevanjem projektnih informacij.

Področje izbire optimalnih informacijskih in komunikacijskih orodij in tehnik za podporo projektnemu načinu dela in njihova standardizacija v vsej projektni organizaciji je prav tako v pristojnosti projektna pisarne.

Projektna pisarna centralizira uvajanje in vzdrževanje programske opreme za projektno ravnanje, s čimer je povezano tudi uvajanje in vzdrževanje standardov za programsko opremo, kar bo organizacijo pripeljalo do nastanka skupnih podatkovnih struktur, tako se bodo terminski plani projekta lahko integrirali in zbrali podatki za poročanje vodstvu o virih, stroških in terminskih okvirih.

6. Nadzor projektnih ravnateljev

Odgovorna projektna pisarna je edina, ki je aktivno vključena v nadzor projektnih ravnateljev pri njihovem delu. Pisarna za programsko ravnanje lahko opozori ostale v primeru, da opazi probleme, in uporabi vpliv ravnatelja programa, vendar projektni ravnatelji ne poročajo tej

pisarni. Dobra PMO bo prav tako proaktivna v svetovanju svojim projektnim ravnateljem, čeprav nima te odgovornosti.

7. Odločitve projektnega ravnanja

Storitve administrativno-tehnične podpore projektom zajemajo izvajanje administrativnih nalog, ki jih zahteva sistem projektnega ravnanja, upravljanje s projektno dokumentacijo, izvajanje tehničnih nalog na projektih, ki so povezane z uporabo orodij in tehnik. Pri delu projektne pisarne naj bi bil poudarek na podpori projektnemu ravnanju, ne pa na prevzemanju odgovornosti za projekt. Projektna pisarna poskrbi za nešteto podrobnosti in omogoča projektnemu ravnatelju osredotočanje na pomembne dolžnosti vodenja, pogajanj, odnosov s strankami ipd.

Samo programska in odgovorna projektna pisarna sodelujeta pri ravnanju projektov.

8. Doseganje zahtevane kvalitete, cene in rokov

Odgovorna projektna pisarna je direktno odgovorna za uspeh projekta, vendar sta tudi PMO in pisarna za programsko ravnanje povezani z uspehom oziroma neuspehom projekta.

9. Kariere projektnih ravnateljev

Do določene stopnje so vse projektne pisarne odgovorne za rast kariere in priložnosti projektnih ravnateljev v podjetju. Programi za izobraževanje omogočajo pridobitev znanja za projektno ravnanje, vendar imata samo pisarna za projektno ravnanje in odgovorna projektna pisarna popolno odgovornost za razvoj projektnih ravnateljev in iskanje njihovih priložnosti.

10. Iskanje projektnih ravnateljev za organizacijo

V področje odgovornosti in pristojnosti projektne pisarne sodi tudi zagotavljanje primerno usposobljenih kadrov za vodenje projektov, vzdrževanje neke vrste bazena primerno usposobljenih in certificiranih projektnih ravnateljev, in sicer v organizacijah z veliko projekti. Projektna pisarna opravlja vlogo posrednika virov med funkcijskimi oddelki, s čimer zagotavlja, da pravi ljudje delajo na pravih projektih ob pravem času.

To odgovornost imata le pisarna za projektno ravnanje in odgovorna projektna pisarna.

11. Sodelovanje pri ravnanju portfelja projektov

Ta model projektne pisarne ima določen vpliv na ravnanje projektnega portfelja, saj so člani projektne pisarne strokovnjaki, njihova strokovna mnenja in ocene pa so zelo pomembni. Pisarna za programsko ravnanje in odgovorna projektna pisarna imata velik vpliv pri odločitvah o vzpostavitvi in ukinitvi projektov

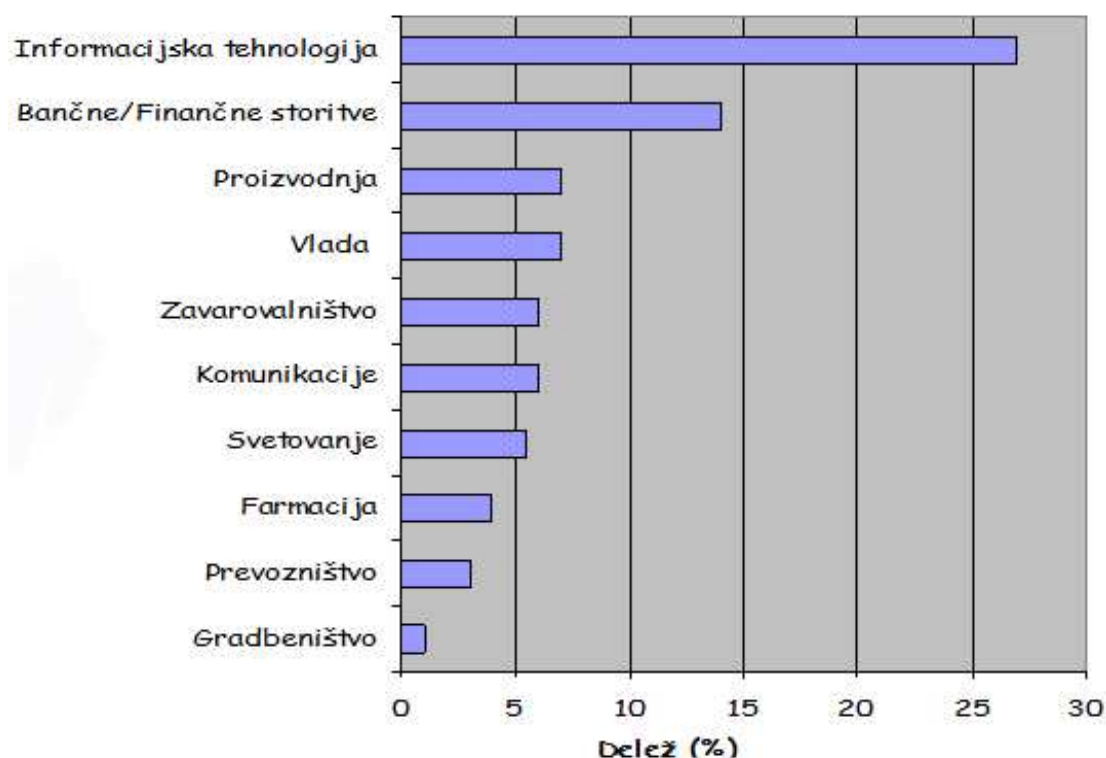
Pri zelo velikih projektih in programih projektov so naloge, pristojnosti in odgovornosti zgoraj opisanih vlog dokaj strogo ločene med seboj. Čim manjši so projekti, tem bolj prihaja do zlitja vlog. Tako se lahko npr. v eno vlogo združijo vloge vodje projektne pisarne, organizatorja projekta in strokovnjaka za upravljanje tveganj. Prav tako se lahko v eno vlogo

združita vlogi strokovnjaka za naročila in nabavo (razpisne postopke) in operativnega pravnega strokovnjaka. Možne so seveda tudi drugačne kombinacije zlitja vlog, včasih celo tiste, ki na prvi pogled niso združljive, vendar so uresničljive npr. zaradi širokega znanja določene osebe ali zaradi zahtev naročnika projekta ter zaradi nuje, ki jo narekuje trenutna situacija.

3.4 Uvajanje projektne pisarne

Celovito uvajanje projektnih pisarn narašča tako po številu uvedenih projektnih pisarn kot tudi po njihovi pomembnosti od devetdesetih let prejšnjega stoletja. Tudi v Sloveniji obstaja opazno število vsakovrstnih projektnih pisarn, saj imajo podjetja, ki postajajo ali so projektno usmerjena, stalne projektne pisarne z lastnimi, najetimi ali kombiniranimi kadri, prav tako pa državne ustanove za interne projekte ustanavljajo projektne pisarne za velike državne projekte, ki so financirani iz več virov, zato postaja delovanje projektnih pisarn z zahtevanimi zunanjimi neodvisnimi strokovnjaki vsakdanja praksa (glej sliko 19). Dobro prakso uvajanja projektnih pisarn zasledimo predvsem v javnem sektorju, in sicer na področju uvajanja informatike in pri enkratnih projektih, medtem ko se gradbena podjetja kljub pričakovanjem niso odločila za uvajanje projektnih pisarn.

Slika 19: Prikaz razširjenosti projektnih pisarn



Vir: Nemanič, Stojko, Perjet in Zupančič, 2002.

Na sliki 19 je navedba dejavnosti poslovanja podjetij prikazana zgolj izkustveno in ne sistematično, saj gre tako za navedbo panog (npr. zavarovalništvo, farmacija, prevozništvo, gradbeništvo), funkcij (npr. proizvodnja) kot tudi vlade kot dela negospodarskega sektorja. Za znanstveno proučevanje in primerljivo analizo razširjenosti projektnih pisarn bi bilo nujno

potrebno prikazati razširjenost projektnih pisarn po enotnih kriterijih – npr. po posameznih funkcijah, dejavnostih ali sektorjih.

3.4.1 Postopek organiziranja projektne pisarne

Projektno pisarno lahko organiziramo po štiristopenjskem postopku, in sicer (*Kušar, Rihar, Kisiček in Starbek, 2004, str. 43-44*):

1. Ustanovitev projektne pisarne:

Vodstvo podjetja je tisto, ki sprejme sklep o ustanovitvi projektne pisarne, kateri je potrebno zagotoviti ustrezen položaj v organizacijski strukturi podjetja, če želimo, da je njeno delo uspešno. Največkrat je projektna pisarna odgovorna tako za podporo projektom kot tudi ravnateljstvu projekta. Na tej stopnji je potrebno določiti tudi kadrovsko zasedbo projektne.

2. Postavitev kratkoročnih rešitev:

Pri postavitvi kratkoročnih rešitev gre za začasne rešitve projektne pisarne, ki so usmerjene v podporo projektnemu ravnateljstvu, pri čemer je potrebno:

- opredeliti način vodenja projektov,
- izdelati temeljni dokument za vodenje projektov ter nižje strukturirana delovna navodila,
- določiti vsebino projektne dokumentacije, ki sestavlja projektno mapo oz. dosje,
- izbrati in vpeljati ustrezno programsko podporo, ki je povezana s poslovnim informacijskim sistemom podjetja,
- zagotoviti obvladovanje projektov v multiprojektnem okolju in
- izvesti usposabljanja zaposlenih s področja projektnega vodenja.

3. Razvoj dolgoročne rešitve:

Dolgoročne rešitve projektne pisarne obsegajo oblikovanje rešitev, ki zagotavljajo podporo pri odločanju najvišjega vodstva podjetja. Podporo odločanju je moč zagotoviti z agregatnimi pregledi stanja projektov, ki so osredotočeni na doseganje rokov, stroškov in obvladovanje projektne problematike. Na ta način se postopoma oblikujejo lastni standardi kakovosti vodenja projektov, ki se jih postopoma prilagaja specifičnim zahtevam posameznih kupcev. Na tej stopnji se lahko oblikuje projektni strežnik, ki povezuje vse procese vodenja projekta, vanj pa so lahko z omejenimi dostopnimi pravicami povezani tudi kupci, dobavitelji in kooperanti.

4. Vzdrževanje stanja in stalne izboljšave:

Ko je projektna pisarna organizacijsko, vsebinsko in informacijsko uvedena, je potrebno njene procese neprestano izboljševati in dopolnjevati, zato iščemo kritične točke njenega delovanja ter jih skušamo s stalnimi izboljšavami odpravljati. Zaposlenim v projektni pisarni so na tej stopnji v pomoč ugotovitve in predlogi zunanjih presojevalcev sistema projektnega vodenja in/ali zunanjih svetovalcev tega področja.

3.4.2 Faze uvedbe projektne pisarne

Načrt uvedbe delovanja projektne pisarne v podjetju je največkrat v grobem razdeljen v dve fazi, in sicer (*Block, 1998, stran 72*):

1. faza: Uveljavitev ideje o vzpostavitvi projektne pisarne

Najprej je potrebno idejo o vzpostavitvi projektne pisarne v podjetju dobro uveljaviti, saj se največkrat že na začetku zgodi, da ideja naleti na ovire. Nasprotniki ideje trdijo, da projektna pisarna povzroča stroške, v njej pa vidijo tudi dodatno birokratsko oviro, ki upočasnuje postopke poslovanja. Projektna pisarna naj bi jih ogrožala, napadala in povzročila strah pred izgubo moči. Zaradi navedenega je potrebno na začetku pripraviti podroben komunikacijski načrt, ki je osnova za poučevanje zaposlenih o potrebah po organizacijski enoti v obliki projektne pisarne in njenem funkcioniranju, saj je brez notranje podpore le težko vzpostaviti projektno pisarno.

2. faza: Uvedba projektne pisarne

V tej fazi gre za dejansko uvedbo oz. implementacijo projektne pisarne, za kar so potrebni najmanj naslednji koraki (*Španič, 2003, str. 61*):

- Pred samo vzpostavitvijo je potrebno spoznati projektno okolje, v katerem bo projektna pisarna delovala.
- Sledi zbiranje informacij o projektih, kar zajema preučevanje ozadja projektov, obstoječe projektne dokumentacije in izvajanje več krogov intervjujev z glavnimi udeleženi v projektu. Zbiranje informacij opravlja ravnatelj projektne pisarne, ki jih nato prečisti, opravi analizo in izpelje ugotovitve ter pripravi načrt načina vodenja in spremljanja projektov.
- Ko so temeljne informacije zbrane, se projektno pisarno oblikuje tudi kadrovske. Zahtevane značilnosti, znanja in izkušnje strokovnjakov za različna področja dela v projektne pisarni so faktorji, ki so problematični zaradi omejene ponudbe na trgu delovne sile.
- V naslednjem koraku udeležencem na projektih predstavimo pridobljene informacije o projektih, jih seznanimo z načinom ravnanja projektov in od njih zahtevamo aktivno sodelovanje pri izdelavi inicialnih dokumentov ravnanja.
- Sledi zagotovitev tehnične in informacijske infrastrukture za delo projektne pisarne, saj je treba glede na finančne možnosti organizacije zagotoviti najboljšo in najbolj zanesljivo informacijsko podporo. Ta korak je pomemben zato, ker bo projektna pisarna informacijsko središče projektov ter se bo prav od nje zahtevala visoka stopnja odzivnosti in storilnosti.
- Če v podjetju ne obstaja poslovnik projektov, ga ravnatelj projektne pisarne v sodelovanju z vsemi udeleženci na projektih izdela, saj bo prav iz tega krovnega dokumenta razvidno, kako se v praksi ravna s projektom.

Z zgoraj navedenimi koraki se vpelje urejeno projektno ravnanje, vendar pa je potrebno v teku vpeljave in tudi po njej izvajati svetovanja na dejanskih projektih, splošna

izobraževanja s področij uporabe poslovnika projektov, informacijske podpore in metodoloških prijemov ter operativno spremljanje projektov.

3.4.3 Koraki vzpostavitve projektne pisarne

Zadnji korak v organiziranju za projektno ravnanje je postavitve projektne pisarne oziroma postavitve organa, ki je odgovoren za nenehno podporo standardov, praks in informacijskih sistemov, ki definirajo projektno ravnanje določene organizacije (*Verzuh, 1999, str. 285*).

Vzpostavitev projektne pisarne mora biti podprta s strani najvišjega vodstva organizacije, saj le tako pisarna pridobi ustrezno veljavo v odnosu do članov projektne skupine. Za vzpostavitev projektne pisarne so potrebni najmanj naslednji koraki (*Premec, 2004, str. 6-7*):

1. Pred vzpostavitvijo projektne pisarne je treba najprej spoznati projektno okolje, v katerem bo projektna pisarna delovala in seveda tisto najbolj pomembno – sam projekt. Če bodo v projektne pisarne notranji kadri, to ne bo posebno zahtevna naloga. V primeru, da bodo to zunanji kadri, je treba izdelati plan zbiranja informacij o projektu.
2. Zbiranje informacij o projektu zajema preučevanje ozadja projekta, obstoječe projektne dokumentacije (po možnosti poslovnika projekta ali organizacijskega predpisa, če že obstaja) in izvajanje več krogov intervjujev z glavnimi udeleženi v projektu. Zbiranje informacij opravlja vodja projektne pisarne, ki jih nato prečisti, opravi analizo in izpelje ugotovitve ter pripravi načrt načina vodenja in spremljanja projekta.
3. Na tej stopnji ima vodja projektne pisarne že dovolj temeljnih informacij, s pomočjo katerih bo lahko kadrovske sestavil projektno pisarno. Izbira kadrov se lahko izkaže kot pomemben problem, saj so zahtevane značilnosti, znanja in izkušnje strokovnjakov za različna področja v projektne pisarne tisti faktorji, ki vsaj v našem prostoru vplivajo na omejeno ponudbo timov za delo v izpostavljenih projektne pisarnah.
4. Vodja projektne pisarne pridobljene informacije o projektu predstavi ostalim članom projektne pisarne, jih seznani z načinom vodenja in spremljanja projekta in od njih takoj zahteva tudi izdelavo inicialnih dokumentov vodenja.
5. Naslednji korak je zagotovitev tehnične in informacijske infrastrukture za delo projektne pisarne. Projektne pisarne je treba glede na finančne možnosti organizacije zagotoviti najboljšo in najbolj zanesljivo informacijsko podporo, tako splošno (npr. e-poštni odjemalec, računalnik) kot namensko (npr. za finančno poslovanje ali arhiviranje in dokumentiranje). To je važno predvsem zato, ker bo projektne pisarne informacijsko središče projekta, od katerega bo zahtevana visoka stopnja odzivnosti in storilnosti.

6. Če poslovnik projekta ne obstaja, ga vodja projektne pisarne v sodelovanju z vsemi na projektu izdela. Iz poslovnika bo jasno razvidno, kako je potrebno v praksi voditi potek projekta.
7. V zadnjem koraku se vpelje urejeno projektno vodenje. Pri vpeljavi si je potrebno pomagati s svetovanjem pri dejanskih projektih, splošnim izobraževanjem s področij uporabe poslovnika projekta, informacijske podpore in metodoloških prijemov ter z operativnim spremljanjem projektov.

3.4.4 Učinki vzpostavitve projektne pisarne

Učinki vzpostavitve projektne pisarne se odražajo na različnih področjih dela, in sicer (*Španič, 2003, str. 59-60 in Block, 1998, str. 75*):

- Projektna pisarna prinaša koristi vsem udeležencem na projektih, še posebej ravnateljem projektov in članom projektnega tima ter kupcem, katerim jim je projekt prvotno namenjen. Za vodje projekta in člane projektnega tima predstavlja projektna pisarna velik vir pomoči v obliki mentorstev, svetovanj, usposabljanj ob delu ipd. Na tak način jim projektna pisarna pomaga s standardi projektnega ravnanja, ki v podjetju predstavljajo temelj urejenega projektnega dela. Člani projektnega tima so oskrbljeni z orodji za učinkovito opravljanje projektne aktivnosti. S centralnim informacijskim sistemom za spremljanje projektov pa se postopoma gradi baza znanja, ki je vsem udeležencem na projektu v pomoč pri načrtovanju, izvajanju, kontroli in zaključku projekta.
- Nasprotniki projektne pisarne trdijo, da so stroški njene vzpostavitve in delovanja visoki, še posebno v primeru, ko projektna pisarna nudi popoln servis s področja projektnega ravnanja. Vendar pa pri tem ne smemo pozabiti, da s projektno pisarno pridobimo urejeno okolje za projektno ravnanje, kar projektne ravnatelje olajšuje ravnanje, projektne timom pa omogoča učinkovito opravljanje dela, s tem pa se stroški projektov minimizirajo.
- Za projektno pisarno velja centralistična usmeritev, ki pa ne pomeni izgube fleksibilnosti, kreativnosti in odločanja na samem kraju dogajanja – na projektih. Res pa je, da je projektna pisarna tista, ki mora odigrati vlogo pomočnika projektnega timu, ko le-ta potrebuje strokovno pomoč. Ravnatelj projekta s člani projektnega tima dela samostojno in neodvisno v okviru standardnih procesov, ki jih predpiše projektna pisarna. Pobudniki projektne pisarne pa se morajo zavedati, da je projektna pisarna servisni oddelek, v pomoč celotni organizaciji, in nima naloge ustrahovanja zaposlenih, ampak pomoč in vzdrževanje urejenega okolja, v katerem ti zaposleni delajo.
- Eden od prepoznanih učinkov vzpostavitve projektne pisarne je tudi, da z izvajanjem izobraževanj in svetovanj pri uporabi poslovnika in pri izvajanju metodologije

projektnega ravnateljstva pridobi primeren ugled ter se na tak način uveljavi kot pomemben del organizacije projektov, še posebej v okoljih, kjer projektna miselnost ni tako razvita. Z nadaljnjim odličnim delom pa si zaposleni v projektne pisarne zagotovijo tudi primeren status, kar prispeva k temu, da udeleženci v projektu čutijo nenehno strokovno podporo svojemu delu in vedo, na koga se lahko zanesajo, s čimer se olajša usklajevanje projektov.

4 Uvajanje projektnega načina dela in projektne pisarne v Skupini TPV

Avtomobilska industrija je tehnološko visoko zahtevna panoga, ki je podvržena procesom internacionalizacije, zato svojo rast temelji na inovativnosti. Na tem področju se povečujejo zahteve glede varnosti, funkcionalnosti in kakovosti proizvodov za avtomobilsko industrijo, saj se povečujejo ovire za delovanje v tej industriji, kar izvira iz same zaščite know-howa in tehnološkega znanja, ki je potreben za razvoj in proizvodnjo avtomobilskih delov.

4.1 Predstavitev Skupine TPV

Avtomobilska industrija je okolje, ki je izredno specifično glede zahtev do vseh tistih, ki želijo biti v tem okolju prisotni. Poslovni procesi v avtomobilski industriji se razlikujejo od poslovnih procesov v večini ostalih branž industrije po tem, da so zahtevnejši in imajo ostrejša merila. To še posebej velja za področje sistemov kakovosti oziroma sistemov vodenja projektov.

Večina projektov je proizvodno razvojnih, sledijo pa organizacijski in infrastrukturni projekti, zato smo se pri razvoju sistema vodenja projektov usmerili predvsem v izboljšave pri razvojnih projektih. Projekte razvoja novih proizvodov v Skupini TPV vodimo po postopkih VDA, ANPQP in APQP, ki so vključeni v projektne aktivnosti, upoštevanje zahtev standardov kakovosti (SIST EN ISO 9000 in 14001 ter TS 16949:2002) pa je postala v avtomobilski industriji nujnost.

4.1.1 Nastanek, značilnosti in poslovanje Skupine TPV

Nastanek Skupine TPV sega v leto 1954, ko se je v Novem mestu začela razvijati avtomobilska industrija in je tedanji IMV razvil lastno dostavno vozilo. Sredi sedemdesetih let 20. stoletja je sledil razvoj stanovanjskih prikolic, nekaj manj kot deset let kasneje pa se je začelo sodelovanje s podjetjem RNUR iz Francije.

Za Skupino TPV je bilo prelomno leto 1989, ko je IMV ustanovil samostojne delniške družbe, med katerimi sta bili tudi Tovarna posebnih vozil in Tovarna avtomobilskih delov, leta 1993 pa je sledil 100% odkup delnic podjetja s strani zaposlenih (*glej Prilogo 3 na strani 3-4*).

Skupina TPV s svojimi povezanimi podjetji je ugleden dobavitelj v evropski avtomobilski industriji. To kažejo dosednji uspehi in vedno večji interes vodilnih evropskih dobaviteljev za sodelovanje pri razvoju novih proizvodov in tehnologij. Proizvodni program Skupine TPV obsegajo naslednje skupine izdelkov (*glej Prilogo 4 na strani 5-7*):

- avtomobilske sedeže,
- ogrodja sedežev,
- mehanizme in manjše kovinske sklope,
- odpreške,
- cevne in žične izdelke,
- lahke tovarne prikolice,
- motorna tesnila ter
- prodajo in servisiranje vozil.

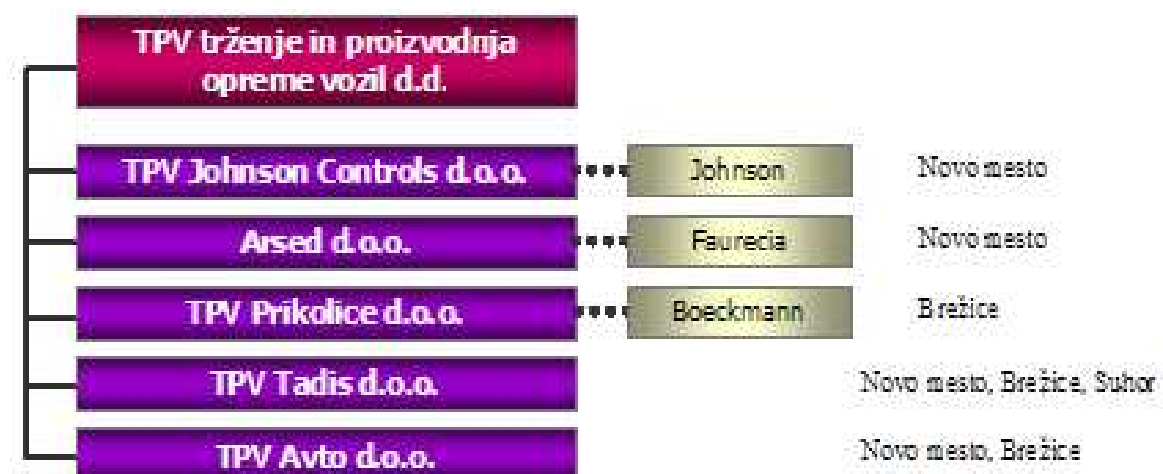
Podatki o Skupini TPV za leto 2003 nam povedo, da (*Interno gradivo, 2002/2003, str. 3 in 15*):

- so v skupini združena podjetja v zasebnem lastništvu,
- ima 11,2 mio EUR kapitala in ustvari 118 mio EUR prihodkov od prodaje,
- 68,8% poslovnih prihodkov ustvari skupina z avtomobilskimi deli,
- je zaposlenih 830 ljudi (stanje na julij 2004), katerih povprečna starost v letu 2003 je znašala 34 let,
- je skupina podjetij namenila za izobraževanja in usposabljanja 40,6 ur na leto na posameznega zaposlenega in je bolniška odsotnost znašala 5,15%.

4.1.2 Organizacija Skupine TPV

Slika 20 nam ponazarja Skupino TPV, ki je sestavljena iz TPV d.d. in petih hčerinskih podjetij, katerih osnovna dejavnost je proizvodnja delov in opreme za motorna vozila in njihove motorje, posamezna hčerinska podjetja pa so usmerjena tudi v proizvodnjo tovornih prikolic ter prodajo in servisiranje vozil. Glavni kupci podjetja so Renault, Audi, BMW, Opel, Saab in VW, največji odjemalec pa je Revoz d.d. (*Burgar in Premec, 2004, str. 180*).

Slika 20: Prikaz sestave in lociranosti Skupine TPV



Vir: Interno gradivo, 2002/2003, str. 2.

Iz primera organizacijske sheme za TPV d.d. in TPV Tadis d.o.o. (*glej Prilogo 5 na strani 8*) je razvidno, da organizacijska struktura matičnega podjetja TPV d.d. pokriva šest (6) funkcijskih področij dela, hčerinskega podjetja TPV Tadis d.o.o. pa pet (5) funkcijskih področij dela in tri proizvodne enote. Podobno velja tudi za ostala štiri hčerinska podjetja, katerih osnovna organizacijska struktura je funkcijska. Če se osredotočimo na organizacijsko strukturo Skupine TPV, ugotovimo, da je le-ta projektno matrično organizirana, pri čemer lahko udeleženci na projektu (vodja projekta, člani projektnega sveta, člani projektne tima in projektne skupine) prihajajo iz različnih podjetij Skupine TPV (matičnega ali hčerinskih podjetij) in tudi iz različnih nivojev funkcijske organiziranosti.

4.1.3 Projektno vodenje v Skupini TPV doslej

Razvoj novih tehnoloških procesov in proizvodov postaja v poslovnem svetu vse pomembnejši, še posebej v industrijskih panogah, kot so avtomobilska, elektronska, informacijska, farmacevtska, biotehnična, kjer podjetja ustvarijo več kot 50% prihodka z izdelki, ki na trgu nastopajo manj kot 5 let (*Schilling, 1998, str. 55*). Vendar pa je razvoj novega proizvoda velikokrat tvegana naložba. Tako je velik del razvojnih projektov zaključen pred komercializacijo proizvoda, ali pa proizvodi na trgu ne uspejo.

Projektno vodenje je v Skupini TPV že nekaj let prisoten način dela, saj se vedno več novih poslov, tako zunanjih kot notranjih, organizira in vodi v obliki projektov, kar je posredno pripomoglo tudi k pridobivanju novih poslov in k stalni rasti skupine podjetij. Zaradi navedenega narašča število projektov, z rastjo poslovanja skupine podjetij pa prihaja tudi do vse večjega obsega projektov v posameznih hčerinskih podjetjih. Projekti se časovno prekrivajo in vsebinsko prepletajo ter dopolnjujejo. Nekaj projektov v določenih hčerinskih podjetjih je tudi takih, da so njihovi rezultati odvisni od drugih projektov, ki se izvajajo v drugem hčerinskem podjetju. Predvideni časi za izvedbo se krajšajo, dodatno se postavljajo zahteve po kakovosti ter ustvarjajo pritiski po zniževanju cen in stroškov. V vse več projektih se pojavljajo nestandardne rešitve, ki zahtevajo novo tehnologijo, sodelovanje večjega števila strokovnjakov iz različnih področij, zunanjih izvajalcev (npr. inštitutov, dobaviteljev itd.) ipd.. Včasih se zdi, da so cilji projektov težko dosegljivi za celotno Skupino TPV.

Obstoječi sistem projektnega vodenja v TPV je izhajal iz zahtev sistema kakovosti v podjetju in je temeljil na organizacijskem predpisu, ki je le na najvišji ravni urejal sistem ravnanja s projekti v podjetju. Pomanjkljivost takega sistema je bila, da z njim niso bili natančno urejeni postopki vodenja projektov, kar je pomenilo, da je vsak vodja projekta imel svojo lastno metodo vodenja projekta. Tako tudi ni bilo skupnega standarda planiranja projektov, pogosto so bili plani projektov izdelani ob upoštevanju le najnujnejših zahtev kupcev podjetja (evropskih avtomobilskih podjetij) (*Burgar in Premec, 2004, str. 180*).

Vse zgoraj navedeno jasno nakaže na to, da je potreba po sistematični uvedbi projektnega načina dela v Skupini TPV vse večja in zadovoljitev le-te nujna.

4.2 Postopek uvajanja projektnega načina dela in projektne pisarne v Skupini TPV

Pri največjem in najpomembnejšem kupcu skupine podjetij, Revozu, je prišlo do odločitve, da se uvede projekt izdelave novega vozila X44. Posamezna hčerinska podjetja v Skupini TPV so bila s strani vrhovnega projektnega tima v podjetju Renault izbrana za dobavitelja več družin izdelkov v programu X44. Skupaj s tujimi in domačimi partnerji ali sama bodo naša podjetja vodila več projektov hkrati, in to že od zgodnjih faz razvoja, kar od skupine podjetij zahteva nov pristop do projektnega vodenja, saj bodo morala posamezna podjetja istočasno dobaviti več družin izdelkov, ki so rezultat projektov v različnih fazah razvoja in industrializacije novega vozila.

Zaradi obsežnosti programa X44 je vodstvo Skupine TPV predvidelo, da se lahko pojavijo problemi pri neenotni metodologiji projektnega vodenja, pri razporejanju virov, pomanjkanju usposobljenih in izkušenih udeležencev na projektih, pregledih stanj napredovanja projektov, ocenjevanju uspešnosti, obvladovanju tveganj, pomanjkljivi dokumentiranosti ter izgubi časa zaradi neprimerne informacijske podpore. To so bili poglavitni razlogi, da se je vodstvo odločilo za uvedbo novega pristopa, ki bo pripomogel k učinkovitejšemu izvajanju projektov. Med drugim je tudi v poslanstvu matičnega podjetja zapisano, da želimo biti učinkovit in cenjen partner v industriji vozil, zato je nujno potrebno, da pravočasno reagiramo na možne težave, ki lahko potencialno ogrozijo težko pridobljeno pozicijo med dobavitelji avtomobilske industrije.

Osnovno izhodišče za prenovu in razvoj novega sistema projektnega vodenja je bilo dejstvo, da letno poteka nekaj deset projektov, pretežno usmerjenih v nove procese proizvodnje za kupce iz avtomobilske industrije, in da se je število projektov zaradi povečanja števila poslov začelo večati. Omenjena dejstva so zaradi kompleksnosti in obsega dela na projektih zahtevala uvedbo učinkovitega sistema projektnega vodenja. Razvoj sistema projektnega vodenja, ki se je začel februarja 2004 in še traja oziroma je v zaključevanju, obsega nove organizacijsko – postopkovne rešitve, uvedbo delovanja projektne pisarne, vzpostavitev projektnega informacijskega sistema, usposabljanje s področja projektnega vodenja in uporabe informacijskih orodij za podporo projektne vodnji ter ustrezno promocijo novega sistema projektnega vodenja med vodilnimi in zaposlenimi v podjetju (**Burgar in Premec, 2004, str. 180**).

Uvajanja projektnega načina dela in projektne pisarne smo se lotili z notranjimi kadri in s pomočjo zunanjih svetovalcev. Vodstvo matičnega podjetja v skupini podjetij se je odločilo, da bosta kot notranji kader imela in imata glavno vlogo pomočnik glavnega direktorja in novozaposleni sodelavec, predviden za vodjo projektne pisarne. S svojo pomembno in aktivno vlogo oba predstavljata ključen dejavnik pri uvajanju in operacionalizaciji sistema projektnega vodenja v podjetju.

Odločili smo se za izbiro zunanjega svetovalnega podjetja, ki nam je nudil storitve na naslednjih področjih:

- svetovanje pri izboljševanju sistema projektnega vodenja, pri dokumentih projektnega vodenja in vzpostavitvi delovanja projektne pisarne,
- podpora pri vzpostavitvi projektnega informacijskega sistema,
- izobraževanje s področja projektnega vodenja.

4.2.1 Časovni okvir uvajanja s terminskim planom

S časovnega vidika smo imeli za uvajanje projektnega načina dela in projektne pisarne na razpolago eno (1) leto, ki je bilo razdeljeno v štiri (4) večje faze, in sicer (*glej Prilogo 6, na strani 9*):

1. faza: Opredelitev procesa »Upravljanje sistema projektov« in določitev ciljev

Proces vodenja projektov, ki je v teoretičnem delu pojmovan kot ravnanje projektov, smo poimenovali kot »Upravljanje sistema projektov« zaradi tega, ker so se lastniki skupine podjetij odločili za uvedbo novega, projektnega načina dela, obenem pa oni tudi nastopajo kot naročniki posameznih projektov.

V prvi fazi smo z internimi vprašalniki o stanju projektnega načina dela skušali pridobiti čim več informacij o projektih in vodenju le-teh, o informacijskem sistemu, usposobljenosti udeležencev na projektih, proučili pa smo tudi projektno dokumentacijo. Izvedeni so bili intervjuji z zaposlenimi, ki so bili udeleženi pri dotedanjem vodenju projektov, in sicer kot vodje projektov, naročniki, člani nadzornih organov na projektih ali kot člani projektne skupine. Vse te aktivnosti so bile izvedene interno, in sicer s strani skrbnika uvedbe in strokovnega kadra iz še ne ustanovljene projektne pisarne. S pomočjo izbranega zunanjega partnerja smo zbrane informacije analizirali in oblikovali predlog opredeljenega procesa za vodstvo Skupine TPV. Sledila je skupna predstavitev vodstvu, na kateri je bil vodstvu skupine predstavljen predlog »Upravljanja sistema projektov« (predlog nove projektne organizacije, udeležencev na projektu, faze življenjskega cikla projekta in ključne izvajalce ter njihove odgovornosti), predvideni in potrebni dokumenti projektnega vodenja, predstavljen je bil tudi projektni informacijski sistem (njegov namen in pričakovane koristi) ter plan nadaljnjih aktivnosti pri uvajanju projektnega načina dela in projektne pisarne.

2. faza: Organizacija procesa »Upravljanje sistema projektov«

Ta faza se je začela z določitvijo postopkov projektnega vodenja, v kateri smo glede na nastale spremembe popravili in dopolnili Poslovnik TPV, uvedena pa je bila tudi nova metodologija projektnega vodenja, in sicer v obliki nižje strukturiranih dokumentov (dokumentiranih postopkov, organizacijskih predpisov, navodil,...).

V sklopu te faze je bila z direktorji hčerinskih podjetij, v katerih se realizira največ projektov, oblikovana skupina vodij projektov, za katero je bilo ob pomoči zunanjih svetovalcev izvedeno osnovno usposabljanje o uvedenem projektnem načinu dela v Skupini TPV.

Poudarek usposabljanja je bil na metodah in tehnikah vodenja projektov, poenotenju vodenja, na izvajanju, spremljanju in obvladovanju projektov.

Sledila je delavnica za vodstvo, na kateri smo jih seznanili z uvedenimi postopki in metodami projektnega vodenja, z zahtevami uporabnikov paketa »Ms Project Professional« do vodstva, s koristmi vodstva od uvedenega projektnega načina dela in projektnega informacijskega sistema. Z izvedbo te delavnice je bil proces »Upravljanja sistema projektov« tudi dejansko vzpostavljen.

3. faza: **Vzpostavitev projektnega informacijskega sistema**

Za tretjo fazo uvedbe projektnega načina dela in projektne pisarne je bila ključnega pomena namestitev programske opreme in oblikovanje osnovnih nastavitev.

Že v predhodni fazi oblikovana skupina vodij projektov se je usposobila na dveh delavnicah. V delavnici prvega modula so se vodje projektov usposobili za vsakodnevno uporabo »Ms Project Professional«, in sicer je bil poudarek dan na terminskem planiranju, prikazu konkretnih praktičnih primerov Skupine TPV in seznanitev z ostalimi orodji programskega paketa (npr. alokacija virov, stroškov, obvladovanje tveganj in poročanje). Sledilo je tudi usposabljanje za vsakodnevno uporabo »Ms Project Server«, ki je obsegalo prikaz delovanja projektnega strežnika in konkretnega praktičnega primera uporabe le-tega za Skupino TPV, prav tako pa so bili udeleženci usposabljanja seznanjeni z ostalimi orodji, ki jih nudi »Ms Project Server« (npr. obvladovanje projektov, projektne dokumentacije ipd.).

Po izvedenih usposabljanjih je sledila omejena uporaba projektnega informacijskega sistema, ki je bila podprta s prilagajanji in dopolnitvami PrIS, s strokovno podporo uporabnikom (predvsem vodjem projektov) v obliki delavnic in svetovanj ipd.

4. faza: **Izboljševanje procesa »Upravljanje sistema projektov«**

Zadnja faza je obsegala predvsem izboljševanje uvedenega projektnega načina dela tako na področju projektne dokumentacije (priprava nižje strukturiranih dokumentov kot so navodila, obrazcu, osnutki sklepov, terminskih planov ipd.), ohranjanju in prenosu vseh dobrih praks v celotno okolje Skupine TPV, prilagajanju uvedenega načina dela posameznim zahtevam kupcev in uveljavljanju projektne pisarne z njeno strokovno pomočjo pri vodenju projektov.

4.2.2 Vsebinski okvir uvajanja

Glede na to, da je vpeljava novega sistema projektnega vodenja pomenila tudi spremembo dotedanje miselnosti na tem področju med vodji projektov in člani projektnih timov, je bilo sklenjeno, da se spremembe uvajajo z manjšimi, a stalnimi koraki. Ker pa je bilo treba doseči, da se v podjetju ustvari zavedanje, da prihaja do pomembnih sprememb, je bilo odločeno, da se na začetku izvedejo večji oziroma zaznavnejši koraki pri uvedbi novega, projektnega načina dela, kot bodo sicer izvajani kasneje. Te korake pa lahko razdelimo na štiri (4) večje vsebinske sklope, in sicer na (*Burgar in Premec, 2004, str. 180-184*):

1. Organizacijsko postopkovne rešitve:

Med organizacijsko – postopkovnimi rešitvami so nastali dokumenti »Upravljanje sistema projektov« (predstavlja poslovnik projektnega vodenja v podjetju), »Vodenje projektov« (predstavlja pravilnik postopka vodenja projektov) ter »Projektna pisarna« (organizacijski predpis projektne pisarne). Poleg tega so nastali ali so še v nastajanju nižji dokumenti kot npr. Naročilo projekta, Vzpostavitevni dokument projekta.

Dokumentiran postopek »Upravljanje sistema projektov« predstavlja krovni dokument projektnega vodenja, ki se uporablja skupaj s pripadajočimi dokumenti, ki bolj podrobno opredeljujejo postopke in dokumente projektnega vodenja, uporabo projektnega informacijskega sistema in potrebna znanja na področju projektnega vodenja, v vseh organizacijskih enotah družbe. Vsebina dokumenta, kot tudi ostalih dokumentov, je obvezujoča za vse zaposlene, ki so vključeni v ali povezani s področjem projektnega vodenja. Dokument na začetku podrobno opredeli temeljne definicije na področju projektnega vodenja v skupini podjetij in na novo opredeli projektno organizacijo v podjetju. V nadaljevanju dokument opredeli glavne faze življenjskega cikla projekta in njihove značilnosti z matriko odgovornosti zaposlenih pri posameznih področjih projektnega vodenja. Nekatero spremembo v tem dokumentu so bile tako pomembne, da so vplivale na spremembe samega »Poslovnika TPV d.d.«, zaradi česar so bile v poslovnik dodane vsebine projektnega vodenja, in sicer na področjih ravnanja z viri in dokumenti ter matrike odgovornosti sistema vodenja. Pri vsebini načrtovanja in razvoja proizvodov TPV d.d. se je poudarilo, da proces razvoja poteka na projekten način.

Dokumentiran postopek »Vodenje projektov« na začetku opredeljuje operativno terminologijo vodenja projektov ter status, vrste in velikosti projektov s tabelo kriterijev, v nadaljevanju pa podrobno opiše postopek vodenja projektov skozi vse glavne faze življenjskega cikla. Podrobneje so opredeljene tudi funkcije projektnega informacijskega sistema in posebej definirane relacije med projektno in linijsko organizacijo v podjetju.

Organizacijski predpis »Projektna pisarna« definira vlogo projektne pisarne pri obvladovanju portfelja projektov ter njene naloge, pristojnosti in odgovornosti v vseh glavnih fazah življenjskega cikla projekta. Projektna pisarna tako skrbi za vzdrževanje standardov projektnega vodenja, za izobraževanje in usposabljanje vodij projektov in ostalih zaposlenih, je zadolžena za mentorstvo in svetovanje. Poleg tega opravlja naloge analize portfelja projektov in proračunov projektov, skrbi za informacije na projektih in podaja predloge sprememb in izboljšav sistema projektnega vodenja.

Z omenjenimi dokumenti je bil predlagan nov, prenovljeni sistem projektnega načina dela, vsebina dokumentov pa je bila sprejeta tudi s strani vodij projektov.

2. Usposabljanje vodij projektov in promocija uvajajočega sistema:

Da smo lahko uvedli projekten način dela v podjetje, je bilo treba najprej ustrezno usposobiti vodje projektov s področja projektnega vodenja, da so lažje razumeli in sprejeli prihajajoče

spremembe. Izvedeno je bilo osnovno usposabljanje iz projektnega vodenja v skladu z metodologijo vodenja projektov. Program usposabljanja je bil osnovan na naboru znanj in sposobnosti s področja projektnega vodenja. Zunanji svetovalec je usposabljanje med ostalim osredotočil tudi na do tedaj izdelane posodobljene dokumente. Program usposabljanja je zajel vsebine iz projektne organizacije, matrične projektne organiziranosti, okolja vodje projekta in projektne kulture, postopkov vodenja projektov, tehnik planiranja projektov, dokumentov projektnega vodenja ter sistema komuniciranja, spremljanja in poročanja na projektu. Odziv vodij projektov na usposabljanje je bil dober, saj so npr. sprejeli nov način planiranja projektov, ki se v tem trenutku še naprej razvija.

V nadaljevanju so bili vodje projektov usposobljeni za uporabo programa »Microsoft Project Professional 2003« in za uporabo strežnika »Microsoft Project Server 2003«, kar je bilo predhodno opredeljeno v tretji fazi uvajanja projektnega načina dela in projektne pisarne.

Pomemben dejavnik pri uvedbi projektnega načina dela in projektne pisarne je predstavljala večkratna promocija nastalih sprememb in uvajajočega sistema projektov pri vodstvu podjetja. Za vodstvo so bile organizirane delavnice, na katerih so bili seznanjeni s potekom razvoja sistema, s spremembami in posledicami sprememb na podjetje. Promocija je imela za nalogo pridobitev predlogov vodstva podjetja, posredni učinek promocije pa je bil konstantno vzdrževanje podpore vodstva podjetja pri uvajanju projektnega načina dela v podjetje.

3. Projektni informacijski sistem:

Instaliran in uveden je bil delujoč sistem, ki temelji na »Microsoft Project Serverju 2003«. Kmalu po instalaciji so bila izpeljana tudi usposabljanja za vodje projektov, čeprav sistem še ni bil polno delujoč. Razlog je bil med ostalim tudi v tem, da se vzpostavi zavedanje o spremembah v podjetju. Vzpostavljena je bila omejena vpeljava sistema »Microsoft Project Server 2003«, ki se v taki obliki še vedno uporablja, dokler ne bodo zbrane potrebne izkušnje za razširitev sistema na celotno skupino podjetij. Z omejeno vpeljavo sistema je mišljena implementacija sistema za uporabo v ožjem krogu uporabnikov, to je predvsem za vodje projektov in nekatere predstavnike vodstva podjetja ter seveda za projektno pisarno. V sistem so bili takoj na začetku vneseni tudi indikativni projekti. Indikativni projekti so tisti projekti, iz katerih je možno v času uporabe sistema pridobiti čim več izkušenj (najboljšo prakso), ki so in bodo koristile pri dopolnjevanju postopkov uporabe sistema in prilagajanju sistema, preden se razširi na celo Skupino TPV in med vse uporabnike.

Z vzpostavljenim PrIS so bili zastavljeni tudi njegovi glavni nameni, in sicer:

- vodenje portfelja projektov,
- pregled projektov v različnih fazah življenjskega cikla,
- doseganje rokov in ocena nastalih stroškov,
- seznam modelov projektov, dokumentov in obrazcev,
- povezava projektnih aktivnosti z »Outlookom« in
- obvladovanje projektne dokumentacije.

Pričakovane koristi sistema pa so naslednje:

- usklajeno planiranje projektov glede na trenutno razpoložljive vire,
- razbremenitev vodij projektov na skoraj vseh področjih projektnega dela,
- zmanjšanje potreb po usklajevalnih sestankih,
- transparenten pogled na izvajanje del,
- zmanjšanje administrativnih opravil in učinkovita standardizacija postopkov,
- evidentiranje izkušenj in baza znanja,
- podpora odločanju vodjem projektov o ukrepih na projektih in
- podpora odločanju vodstvu podjetja ob odločanju o novih projektih in pri upravljanju z obstoječimi projekti.

Med omejeno uporabo PrIS je zunanji svetovalec nudil potrebno svetovalno podporo uporabnikom in sodeloval pri nadaljnjem prilagajanju sistema, predvsem na področju uskladitve z vsebinskimi rešitvami. Po zaključku omejene uporabe sistema, vgradnje pridobljenih izkušenj v postopke uporabe sistema in prilagoditve sistema, bo sistem postopoma razširjen na celotno skupino podjetij.

4. Delovanje projektne pisarne:

Uvajanje projektnega načina dela in projektne pisarne v Skupini TPV je zahtevalo tudi spremembe, ki jih je bilo potrebno vpeljati na organizacijskem področju. Ena od takih odločitev je bila, da se še pred pristopom k uvajanju projektnega načina dela uvede projektna pisarna.

Prva naloga projektne pisarne je bila, da je izvedla analizo stanja projektnega načina dela v Skupini TPV. Rezultat analize so bile prepoznane potrebe po prenovi in razvoju sistema projektnega vodenja. Sledila je odločitev najvišjega vodstva TPV d.d., da se k prenovi pristopi z notranjimi kadri in se izvede ob pomoči zunanjih svetovalcev.

Ker je projektna pisarna skrbnik celotnega procesa upravljanja sistema projektov in ker obenem predstavlja tudi center za obvladovanje projektov, je bilo potrebno tudi za njeno področje dela pripraviti nov organizacijski predpis, s čimer je bil opredeljen obseg in vsebina njenega dela. Z namenom izboljšanja projektnega načina dela v podjetju je bila projektna pisarna v prvi vrsti odgovorna za usposabljanje vodij projektov, kar je potekalo v obliki delavnic. V sodelovanju z vodji projektov so nastajali in še nastajajo dokumenti izvedbene ravni projektnega dela (npr. Sklep o imenovanju vodje projekta in projektnega sveta, Vzpostavitevni dokument projekta, Referenčni terminski plan za posamezne kupce, Referenčni WBS ipd.). Na tak način je vzpostavljen prenos znanja in izkušenj s projektne pisarne na nivo vodij projektov in obratno, kar omogoča, da se bo v Skupini TPV oblikovala baza projektnega znanja, obenem pa bo projektna pisarna dobila prepoznavnejšo vlogo v projektni organizaciji.

Po uvedenem projektnem načinu dela in zaključku omejene uporabe projektnega informacijskega sistema je postala projektna pisarna odgovorna za izvedbo presoje projektov

oziroma projektnega načina dela v eni od petih hčerinskih podjetij, in sicer po zahtevah sistemov kakovosti v podjetju in tudi po uvedeni metodologiji projektnega vodenja v Skupini TPV, za kar že potekajo priprave.

4.2.3 Projekten način dela v Skupini TPV

4.2.3.1 Vrste projektov

Projekt smo v skupini podjetij definirali kot način organizacije in izvajanja enkratnih procesov, ki ga sestavlja niz planiranih, organiziranih, vodenih in kontroliranih aktivnosti. **Aktivnosti** so opredeljene z namenom, da se dosežejo potrjeni cilji projekta, in so opredeljene z vsebino, trajanjem, stroški in viri.

V sklopu projektov smo opredelili tudi portfelj projektov in program, pri čemer pod **portfeljem projektov** razumemo skupek projektov v različnih fazah, ki se ga planira in nadzoruje zaradi večje učinkovitosti projektov, **program** pa kot skupek povezanih projektov, ki so si med seboj zelo podobni, čeprav razvijajo unikatni proizvod ter imajo začetek in konec, so tako veliki in trajajo tako dolgo, da razvijejo nekatere ponavljajoče naloge.

Nismo pa pozabili tudi na opredelitev tistih projektov, ki so zaradi njihovega manjšega strateškega pomena za skupino podjetij izvzeti iz portfelja projekta in tudi iz določil dokumentiranega postopka »Upravljanje sistema projektov«, zaradi česar se izvajajo v okviru rednih delovnih nalog oz. po nižje strukturiranih navodilih. Take projekte uvrščamo med **projektna naloge**, ki so predstavljene kot niz koordiniranih in nadzorovanih aktivnosti z značilnostmi projekta, a manjšim obsegom in zahtevnostjo dela.

V Skupini TPV se pojavljajo tri (3) vrste projektov, in sicer je daleč največ proizvodno-razvojnih, sledijo infrastrukturni in organizacijski projekti. Zato je bil in je tudi danes projekten način dela usmerjen predvsem v izboljšave pri proizvodno-razvojnih projektih.

Projekti razvoja proizvodov/procesov so vezani na razvoj in uvajanje novih proizvodov, katerih glavna značilnost je, da jih pripravljamo na področju trženja in razvoja ter izvajamo na področjih proizvodnje, tehnologije, kakovosti in logistike, saj omenjeni projekti delujejo na osnovi podobnih zakonitosti. Pomembne značilnosti takih projektov so visoki stroški in kratek izvedbeni čas. To vrsto projektov lahko pojmujejo tudi kot **proizvodno/procesne projekte**.

Infrastrukturni projekti za svojo uresničitev zahtevajo angažiranje visokih finančnih sredstev, zaradi česar jih lahko opredelimo kot **investicijske projekte**. Največkrat gre za večje gradbene posege zaradi širjenj in posodabljanj obstoječe infrastrukture. Pri teh projektih poleg standardne organizacijske strukture izstopata investicijska koordinacija in investicijski inženiring.

Za **organizacijske projekte** je značilno, da je težko opredeliti njihove učinke, ki se kažejo v organizacijski strukturi podjetja, saj so le-ti neotipljivi, čeprav vložena sredstva in tveganja

niso nizka. Take projekte lahko pripravljamo in izvajamo v vseh organizacijskih enotah Skupine TPV. Projekti se največkrat nanašajo na simulacije poslovnih procesov, celovito obvladovanje stroškov, razvojna in ekološka vprašanja, kadrovske politike, strategijo trženja, sodelovanje s programsko sorodnimi podjetji v tujini ipd..

4.2.3.2 Statusi in velikostni razredi projektov

Vsak projekt je potrebno označiti s statusom, ki nam natančneje pove, v kateri fazi se projekt nahaja oziroma kakšno je njegovo trenutno stanje, ki ga v splošnem opredelimo kot:

- ***predlog za izvedbo;***
- ***projekt v izvajanju;***
- ***zaključen projekt*** in
- ***prekinjen projekt.***

Projektni svet nadzira in spremlja projekt v izvajanju, zato ob internih pregledih sprejme tri (3) odločitve o nadaljnjem izvajanju projekta, in sicer da projekt, ki:

- je ***neproblematičen brez odstopanj***, sprejme (zelen status),
- ima ***manjša odstopanja***, katera ne vplivajo na doseganje končnega roka, pogojno sprejme (rumen status) in
- je ***problematičen z večjimi odstopanji*** v rokih, tehnologiji, cenah ipd., ki ogrožajo doseganje končnega roka in cenovnega cilja projekta, zavrne (rdeč status).

Vse vrste projektov, ki se pojavljajo v Skupini TPV, je potrebno opredeliti tudi glede na njihovo velikost oziroma kompleksnost, ki je določena na osnovi kriterijev treh (3) velikostnih razredov projektov. Pri razvrščanju projektov v velikostne razrede je potrebno upoštevati osem (8) kriterijev, ki jih v nadaljevanju prikazuje slika 21.

Vodja projekta glede na naročnikovo opredelitev namena in prioritete projekt razvrsti v velikostni razred, in sicer glede na doseženo število točk po treh (3) tipih kategorizacije projektov na:

- **velik projekt** (nad 24 točk),
- **srednje velik** (od 16,5 do 24 točk) in
- **majhen projekt** (od 11 do 16 točk).

Pri razvrstitvi projekta v posamezni velikostni razred je potrebno upoštevati ponder 1,5 za točke dosežene pri drugem (stopnja zahtevnosti projekta), četrtem (povprečni letni prihodek projekta) in petem kriteriju (celotni stroški projekta) ter tudi končno strateško oceno, ki jo poda naročnik.

Maksimalno možno končno število doseženih je 28,5 točk, minimalno pa 9,5 točk, kar pomeni, da niz koordiniranih in nadzorovanih aktivnosti, ki skupaj dosežejo minimalno število točk, vodimo in izvajamo kot projektne naloge.

Slika 21: Prikaz kriterijev za razvrstitev projektov v velikostne razrede

Št.	Kriteriji	Vrednotenje s točkami		
		majhen (1 točka)	srednji (2 točki)	velik (3 točke)
1	Trajanje	do 6 mesecev	6 mesecev do 1 leta	več kot 1 leto
2	St. zahtevnosti izvedbe in novosti	standardna, že izvedena rešitev	neznana rešitev, delno podobno že izvedeno	tehnična&orga nizacijska novost, potreben dod. razvoj
3	Tveganje	majhno	srednje	ključno
4	Povpr. letni prihodek projekta	do 0,5 mio €	od 0,5 do 1,5 mio €	nad 1,5 mio €
5	Celotni stroški projekta	do 0,2 mio €	od 0,2 do 0,5 mio €	nad 0,5 mio €
6	Organizacijska zahtevnost	nezahtevna (znotraj enega podjetja)	obvladljiva (znotraj Skupine TPV)	zahtevna (z zunanjimi izvajalci)
7	Kadrovska zahtevnost (človek/dni)	enostavna (do 70 človek/dni)	obvladljiva (od 70 do 210 človek/dni)	zahtevna (nad 210 človek/dni)
8	Strateška ocena naročnika	1	2	3

Vir: Interno gradivo, 2005a, str. 3.

4.2.3.3 Glavne faze projekta

Življenjski cikel projekta poteka v štirih glavnih fazah, ki jih povzema slika 22. Priprava projekta vsebinsko ustreza procesu začetka projekta, vzpostavitev procesu planiranja in faza izvedbe procesu uveljavljanja. Zadnja faza je vsebinsko identična procesu zaključka, medtem ko se proces kontrole prepleta tako v fazi izvedbe kot tudi zaključka projekta, podrobnejši opis posameznih faz projekta sledi v nadaljevanju (*shematičen prikaz glej Prilogo 8 na strani 11*).

1. faza »Priprava projekta«:

Faza priprave projekta se začne z odločitvijo naročnika projekta, da se pristopi k izvedbi projekta.

Naročnik definira namen in naziv projekta ter čas, ki je potreben za izvedbo in izpolnitev namena projekta. Okvirni stroški morajo biti omejeni, prav tako pa je opredeljen velikostni razred projekta.

Po potrebi naročnik projekta ob pomoči služb linijske organizacije izdela oceno smotrnosti projekta, na osnovi katere se odloči o nadaljevanju oziroma opustitvi projekta. Opustitev

projekta v tej fazi projekta je možna zaradi strateških tveganj in sprememb v okolju, pri čemer je potrebno vzroke opustitve dokumentirati in predati v arhiv projekta.

Faza priprave projekta se zaključi z imenovanjem vodje projekta in projektne sveta ter z določitvijo njihovih odgovornosti in pristojnosti.

Ob zaključku faze priprave projekta se naročnik projekta odloči za uvrstitev projekta v portfelj projektov glede na njegovo prioriteto in velikost. Projektna pisarna dodeli posameznemu projektu šifro, pod katero je leta objavljen v projektne informacijskem sistemu in voden v poslovnem informacijskem sistemu.

2. faza »Vzpostavitev projekta«:

Vodja projekta izpelje fazo vzpostavitve projekta. Njegova glavna naloga je izdelava Vzpostavitvenega dokumenta projekta. Vsebina Vzpostavitvenega dokumenta je opredeljena in opisana v dokumentiranem postopku 103405 »Vodenje projektov«.

Vodja projekta s pomočjo služb linijske organizacije zbere vse potrebne informacije, podatke in specifične zahteve, ki so potrebne, da se izdelava Vzpostavitveni dokument projekta. V teku zbiranja potrebnih informacij mora biti vodja projekta pozoren na odkrivanje možnih tveganj ter v ta namen pripraviti ukrepe in možne scenarije za odpravo ali zmanjševanje tveganj, ki jih uvrsti v Vzpostavitveni dokument projekta.

V Vzpostavitvenem dokumentu mora vodja projekta pripraviti WBS in temu ustrezno razčlenjen terminski plan projekta, ki obvezno vsebuje glavne mejnike, faze in pomembnejše sklope aktivnosti.

Vzpostavitveni dokument projekta pregleda in potrdi naročnik projekta. V fazi vzpostavitve projekta je še možno projekt prekiniti ob razmeroma majhnih stroških, če se oceni, da nadaljnja realizacija ni smotrna.

3. faza »Izvedba projekta«:

Izvedbena faza se začne, ko vodja projekta skliče vzpostavitveni sestanek projekta, ki poteka v dveh delih. Prvi del sestanka je v obliki delovnega sestanka med vodjo projekta in celotnim projektne timom, na katerem se predstavi in pregleda operativni plan projekta ter s pomočjo WBS dogovori obseg dela posameznega člana projektne tima. S projektne timom se določi način komuniciranja med udeleženci projekta. Drugi del sestanka je opcijski in poteka med vodjem projekta in projektne skupino oziroma linijskimi vodji, če so le-ti predvideni, da pokrivajo projektne aktivnosti z rednim linijskim delom. Ta del sestanka je možno izvesti tudi za več projektov hkrati, če je to glede na značilnosti projekta smiselno.

Vzpostavi se operativna projektne organizacija, s pomočjo katere vodja projekta v praksi realizira vse, kar je bilo pripravljeno v fazi vzpostavitve projekta in definirano v Vzpostavitvenem dokumentu projekta.

Po potrebi se izvedejo usposabljanja kadrov za delo na projektu. Vodja projekta poda zahteve, linijskim vodjem ali kadrovski službi, da se posameznega člana projektnega tima, projektne skupine ali izvajalca projektnih nalog pošlje na usposabljanje, če je to potrebno za uspešno izvedbo projekta.

Ker se vsak projekt izvaja z določeno mero tveganja, mora vodja projekta spremljati izvajanje projekta, pripraviti vse potrebno za uspešno opravljene preglede in overitve projekta ter validacije in primopredaje proizvodov projekta s strani projektnega sveta med izvajanjem projekta.

4. faza »Zaključek projekta«:

V zaključku projekta vodja projekta za naročnika pripravi končno poročilo projekta. Končno poročilo obsega analizo uspešnosti in učinkovitosti izvedbe projekta. V končno poročilo vključi tudi oceno projektnega sveta o izvedbi projekta.

Naročnik pregleda končno poročilo projekta in z njegovo potrditvijo dodeli projektu status zaključenega projekta.

Slika 22: Prikaz odgovornih oseb, izvajalcev in nastalih dokumentov po posameznih fazah projekta

Glavne faze projekta	Odgovoren	Izvajalec	Dokument
Priprava projekta	Naročnik projekta	Procesi in službe organizacijskih enot	Sklep o imenovanju VPr in PS Naročilo projekta Identifikacijski obrazec projekta
Vzpostavitev projekta	Vodja projekta	Procesi in službe organizacijskih enot	Vzpostavitveni dokument projekta
	Naročnik projekta		Sklep o imenovanju PT
Izvedba projekta	Vodja projekta	Projektni tim	Dokumenti vodenja projekta
		Projektna skupina	Zapisi izvajanja in pregledov
Zaključek projekta	Naročnik projekta	Vodja projekta	Končno poročilo projekta

Vir: Interno gradivo, 2005, str. 3.

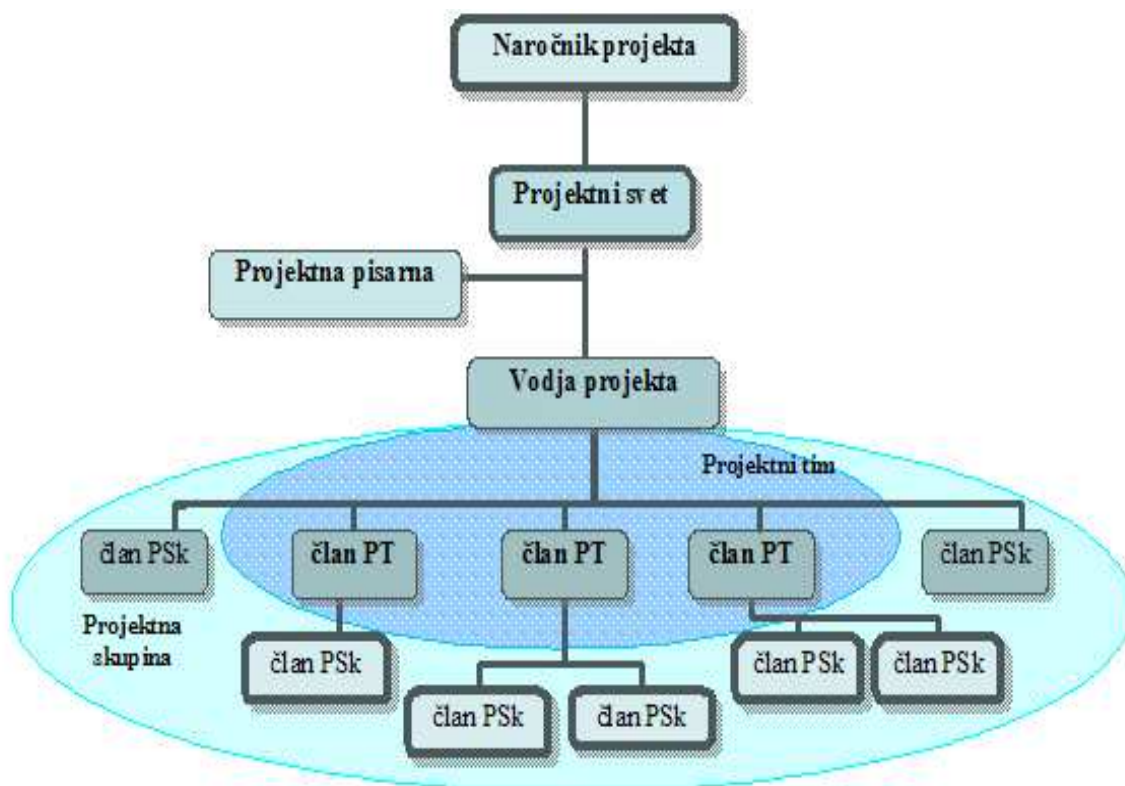
4.2.4 Udeleženci pri projektnem načinu dela in njihove vloge

Vsak projekt ima svojo projektno organizacijo, ki jo sestavljajo udeleženci na projektu (glej sliko 23). To so naročnik projekta, projektni svet, vodja projekta, člani projektnega tima in člani projektne skupine, ki lahko prihajajo iz različnih podjetij Skupine TPV, različnih strokovnih področij in tudi različnih ravni linijske organizacije.

Naročnik projekta je oseba, ki upravlja s projektom, določa cilje projekta, zagotavlja vire ter potrdi zaključek projekta.

Projektni svet (PS) je skupina zaposlenih različnih strokovnosti, ki nadzira vodenje in odloča o poteku izvajanja projekta. Imenuje ga naročnik projekta.

Slika 23: Prikaz projektne organizacije z udeleženci projekta



Vir: Interno gradivo, 2005, str. 3.

Kot strokovna pomoč pri vodenju projektov je v organizacijo projekta vključena tudi projektna pisarna, in sicer največkrat kot štab naročnika in/ali projektne sveta (čeprav je na sliki 23 PP prikazana samo kot štab naročnika projekta), v katerem je občasno tudi član, sicer pa je **projektna pisarna** (PP) skrbnik procesa upravljanja sistema projektov in predstavlja center za obvladovanje projektov.

Vodja projekta (Project Manager – VPr) je oseba, ki vodi projekt, izbere in po potrebi predlaga zamenjavo članov projektne tima. Vodjo projekta imenuje naročnik projekta. Vodja projekta deluje v okviru projektne organizacije samostojno in/ali na čelu projektne tima, ki je definiran s strani naročnika v fazi priprave projekta.

Projektni tim (Project Team - PT) je manjša skupina zaposlenih različnih strokovnosti, ki sodelujejo pri vodenju in izvajanju projekta, so odgovorni za določena strokovna področja in so nosilci aktivnosti. Člane projektne tima predlaga vodja projekta, sestavo projektne tima pa dokončno potrdi projektni svet.

Projektna skupina (Project Group - PSk) je širša skupina zaposlenih različnih strokovnosti, ki sodeluje pri izvajanju projekta, so odgovorni za strokovno opravljanje dela in so nosilci nalog.

Vodja projekta in člani projektnega tima lahko delegirajo aktivnosti in naloge v izvajanje članom projektne skupine.

Sestava projektnega tima je lahko interna (sestavljajo ga izključno zaposleni TPV) ali mešana. Člani projektnih timov in skupin so v času, ki jim je določen za opravljanje projektnih nalog, neposredno odgovorni vodji projekta, saj za delo na projektu prejemajo navodila za delo hkrati od vodje projekta kot tudi od svojega nadrejenega ne glede na siceršnji položaj v podjetju.

Vodstvo podjetja je pristojno, da vodji projekta pomaga pri razreševanju težav, za katere vodja projekta nima dovolj pristojnosti, pri čemer je potrebno upoštevati pravilo, da so čas, viri in kakovost neločljivo povezani.

Za obstoječe projekte velja priporočilo, da se formalizira način poročanja zunanjih izvajalcev o napredku na projektu.

4.3 Organizacija projektne pisarne v Skupini TPV

Projektna pisarna kot (štabna) organizacijska enota predstavlja podporo projektnemu vodenju oziroma je osrednji strokovni servis na področjih planiranja, spremljanja in vodenja projektov, upravljanja projektne dokumentacije, informacijske podpore projektnemu vodenju ter določanja in vzdrževanja standardov projektnega vodenja v Skupini TPV. Projektna pisarna opravlja tudi tehnične naloge pri procesih projektnega vodenja in skrbi za usposobljenost udeležencev projektov na naštetih področjih.

4.3.1 Postavitev projektne pisarne

Projektna pisarna deluje kot skrbnik procesa upravljanja sistema projektov v Skupini TPV, njene odgovornosti, pristojnosti in naloge pa so bolj natančno opredeljene v organizacijskem predpisu 103406 »Projektna pisarna«.

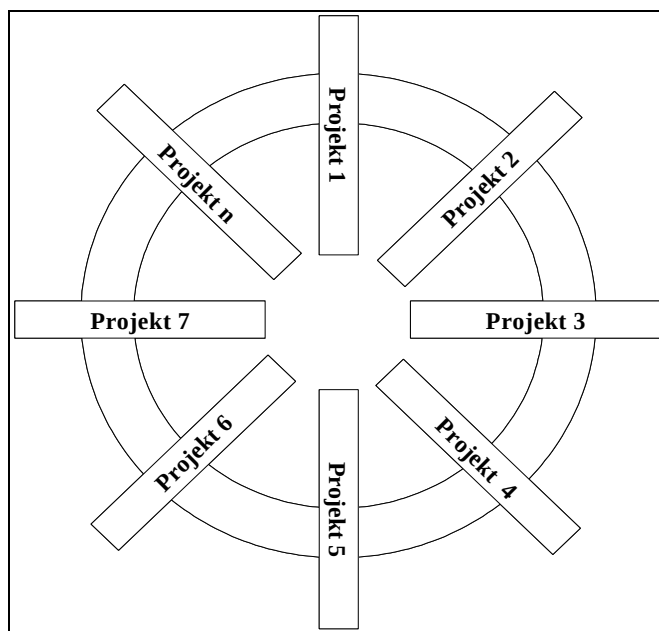
Projektna pisarna je usmerjena centralistično, vendar to ne pomeni izgube fleksibilnosti, kreativnosti in odločanja na samem kraju dogajanja – na projektu, saj je projektna pisarna v prvi vrsti pomoč vodji projekta in njegovemu timu.

4.3.1.1 Projektna pisarna v projektni organizaciji

Iz slike 24 je razvidno, da gre v primeru Skupine TPV za projektno pisarno v obliki kolobarja. Za tako umeščeno projektno pisarno velja, da nima vsak projekt v skupini podjetij svoje projektne pisarne, ampak je le-ta skupna vsem projektom. Če so torej projekti enega hčerinskega podjetja del portfelja skupine podjetij, so ti projekti razporejeni okoli istega središča – projektne pisarne, ki poveže vse projekte med seboj. V primeru, da bi imeli za vsak projekt svojo projektno pisarno, bi bile funkcije posameznih projektnih pisarn med seboj tako podobne, da je smiselna in sprejemljiva ena sama rešitev. To je, da smo postavili skupno

projektno pisarno, ki nadomesti vse posamezne funkcije projektних pisarn v projektih oziroma vse potrebe projektov reši na enem mestu.

Slika 24: Prikaz kolobarja projektne pisarne



Vir: Interno gradivo, 2005b, str. 2.

Kolobar, ki ponazarja projektno pisarno, gre skozi vsak projekt in povezuje vse projekte, kar pomeni naslednje:

- Celotna skupina podjetij ima eno projektno pisarno, ki je skupna vsem projektom in s katero so vsi projekti prepredeni.
- Projektna pisarna predstavlja podporo projektom oziroma predstavlja hrbtenico portfelja projektov in je nepogrešljivi del projektne organizacije, ker podpira prav vse projekte in jih »drži vkup«.
- Kolobar projektne pisarne predstavlja mini projektno »informacijsko avtocesto« podjetja, saj projektna pisarna pogosto deluje kot vezni člen med viri in vodstvi projektov, zaradi česar preraste v pravo informacijsko središče projekta. Projektna pisarna ima glede na svoj položaj dostop do vseh podatkov projektov in ima vpogled v vsa dogajanja, zato se vanjo lahko stekajo vsi projektni podatki, ki so v njej tudi arhivirani, obenem pa lahko vsi projektni podatki pritekajo iz projektne pisarne.
- Udeleženci na projektih čutijo nenehno strokovno podporo svojemu delu in vedo, na koga se lahko zanesejo. Zato lahko rečemo, da se udeleženci na projektih zaradi kolobarja projektne pisarne, ki se ovija okrog projektov, čutijo bolj varne.

4.3.1.2 Pristojnosti in odgovornosti projektne pisarne

Pristojnosti in odgovornosti projektne pisarne v Skupini TPV lahko strnemo na naslednja področja (*Interno gradivo, 2005b, str. 4-6*):

1. Vzdrževanje standardov:

Glavna odgovornost projektne pisarne je vzdrževanje standardov projektnega vodenja in pospeševanje njihove uporabe v Skupini TPV. Projektna pisarna največkrat deluje kot svetovalec projektному svetu, vodjem projektov, projektним timom in projektним skupinam, vendar ni direktno vključena v odločanje na projektu. Avtoriteta projektne pisarne izvira iz njene strokovnosti in ne njene pozicije v projektni organizaciji.

Odgovornost projektne pisarne za vzdrževanje standardov projektnega vodenja vključuje dokumentiranje, pospeševanje in ažuriranje dobrih praks projektnega vodenja, kar pomeni objavljane standardov projektnega vodenja na intranetni strani Skupine TPV, da so na voljo vsem udeležencem projektov, udeležba na sestankih napredka projektov in pregledov zaključenih projektov, preverjanje pojava izboljšav trenutnih standardov ipd.

Projektna pisarna poleg vzdrževanja in pospeševanja standardov ter praks projektnega vodenja aktivno podpira različne projekte tako, da za njih opravlja vsakdanja opravila procesa upravljanja projektov.

2. Izobraževanje in usposabljanje:

Projektna pisarna pripravi plan izobraževanj s področja projektnega vodenja in z njim upravlja. Plan izobraževanj omogoča pridobitev znanj s področij projektnega vodenja. Ob pomoči kadrovske službe se določijo potrebe po izobraževanju in usposabljanju v prvi vrsti za vodje projektov ter tudi za ostale udeležence na projektih. Organiziranje izobraževanj je naloga projektne pisarne, pri čemer izobraževanja in usposabljanja izvaja projektna pisarna sama ali pa jih izvede ob pomoči zunanjih svetovalcev.

V sklop tega področja pristojnosti in odgovornosti projektne pisarne uvrščamo tudi usposabljanje udeležencev projektov (predvsem vodij projektov in članov projektnih timov) za vsakdanjo uporabo specifičnih programskih orodij, ki lažjemu in učinkovitejšemu služijo planiranju, vodenju in izvajanju projektov.

3. Svetovanje:

V projektni pisarni so na voljo znanja o tehnikah projektnega vodenja, zato se vodje projektov v Skupini TPV obračajo k pisarni po nasvet. Projektna pisarna sodeluje pri diskusijah o planiranju, pri pregledih glavnih faz življenjskega cikla projekta in še posebej pri pregledih aktivnosti in notranjih potrditvah posameznih izvedbenih faz projekta, pri spremembah planov ipd. Projektna pisarna v tem primeru ne vodi projektov, ampak deluje le svetovalno in njena strokovnost je porazdeljena med vse projekte v portfelju projektov Skupine TPV.

Projektna pisarna nima podrobne slike o posameznem projektu, ima pa celotno sliko in informacije o projektih portfelja Skupine TPV, zato lahko pomaga udeležencem na projektih (npr. vodjem projektov) pri reševanju problemov z že znanimi rešitvami iz projektne baze znanj.

Projektna pisarna predstavlja za udeležence na projektih varnost, ki jo zagotavlja s strokovno podporo njihovem delu na organizacijski, tehnični in informacijski ravni.

4. Analiza projektних planov in proračunov projekta:

Najbolj pogosta vloga projektne pisarne je pomoč vodjem projektov pri terminskem planiranju z upoštevanjem portfelja projektov v Skupini TPV ter pri analizi planov.

Projektna pisarna gradi in vzdržuje informacije o časovnem načrtu projekta, vendar ne sodeluje pri odločitvah vodenja projektov.

5. Informacije o projektih:

Projektna pisarna ima zbrane informacije o vsakem projektu ter o vlogah, sposobnostih in znanjih udeležencev na projektih, zato lahko poveže en projektni tim z drugim, ko so za to zahtevane informacije. Na tak način racionalizira sodelovanje na projektih in zmanjša prezasedenost ter deluje kot pospeševalec pretoka informacij in njihove pretvorbe v rezultate projekta.

Krog pristojnosti in odgovornosti projektne pisarne na področju informacij o projektih predstavlja projektno informacijsko pot podjetja, na kateri ima projektna pisarna s svojim položajem v projektni organizaciji dostop do vseh podatkov portfelja projektov in vpogled v vsa dogajanja na projektih. Vanjo se stekajo in iz nje pritekajo vsi projektni podatki, ki so v njej tudi arhivirani, zato pogosto deluje kot vezni člen med projekti in preraste v pravo informacijsko središče projektov, ki sestavlja koščke informacij posameznih projektov v bolj pregledno celoto - podatke portfelja.

6. Predlogi sprememb in izboljšav projektnega vodenja:

Projektna pisarna ni direktno odgovorna za uspeh projekta, vendar je povezana z uspehom oz. neuspehom projekta, zato je projektna pisarna vključena v spremljanje vodenja projektov in ostale udeležence na projektih opozori, če opazi probleme, odstopanja od dogovorjene metodologije vodenja projektov ipd., ter predlaga spremembe in izboljšave projektnega vodenja. Kljub temu da projektna pisarna ni pristojna za nadzor vodij projektov, jim lahko svetuje, opozori na nepravilnosti in neskladja.

V primeru, da Skupina TPV razvije vrsto neuspešnih projektov, bo del odgovornosti padel tudi na projektno pisarno, kajti iz nje izvira znanje projektnega vodenja Skupine TPV.

V življenjskem ciklu projekta je naloga projektne pisarne, da obvladuje tiste spremembe, ki nastanejo po fazi zaključka projekta (npr. pri projektih razvoja je to po zagonu serijske

produkcije), in sicer na način, da se za spremembe, ki se pojavijo v tej fazi, pripravi nov projekt in oblikuje nova projektna organizacija, katere namen je obvladovanje nastalih sprememb.

7. Kariera vodij projektov:

Področje odgovornosti projektne pisarne so tudi kariere vodij projektov, njihova rast in iskanje priložnosti vodij projektov v Skupini TPV. Pri tem pa projektna pisarna ni odgovorna za uspeh ali neuspeh vodij projektov pri vodenju projektov. Ta odgovornost ostaja pri naročniku projekta in projektnemu svetu in tudi ne linijski službi, kateri vodja projekta pripada.

Projektna pisarna nudi podporo kadrovske službi pri iskanju primernih vodij projektov za vodenje projektov v Skupini TPV ter pri vzdrževanju baze kompetenc (znanj, izkušenj, sposobnosti in veščin) posameznih vodij projektov, da se jim dodeli v vodenje tiste vrste projektov, za katere imajo kompetence.

8. Spremljanje projektnega portfelja:

V projektni organizaciji je projektna pisarna najpogosteje odgovorna za projekte, ki obsegajo več funkcijskih področij. Projektna pisarna pridobi več avtoritete nad projekti pri spremljanju in obvladovanju portfelja projektov in ustreznega projektnega informacijskega sistema, zato je njena poglobljena vloga, da kot skrbnik vzdržuje proces upravljanja sistema projektov. S projektno pisarno, ki je skupna vsem projektom, postane usklajevanje projektov lažje, saj obseg dela projektne pisarne povezuje vse projekte v okvir portfelja projektov Skupine TPV.

Vloga projektne pisarne v primeru vodenja programa projektov je, da prenaša izkušnje projektnega vodenja specifičnih projektov na celoten program projektov, v katerega so vsi ti projekti s skupno specifikom povezani. Glavna naloga projektne pisarne v tem primeru je vzpostavitev dobrih praks projektnega vodenja in podpora programu, čeprav projektna pisarna ni direktno vključena v sprejemanje odločitev o programu.

Iz zgoraj opredeljenih pristojnosti in odgovornosti PP v Skupini TPV ugotovimo, da se omenjena področja v določeni meri skladajo s teorijo, vendar na osnovi teoretičnih modelov projektne pisarne v Skupini TPV ne moremo enostavno uvrstiti v enega od modelov in tudi ne moremo trditi, da gre za povsem nov in svoj model. PP v skupini podjetij izpolnjuje vse pogoje 3. razvojne stopnje in potemtakem ustreza standardni pisarni za projektno ravnanje (glej sliko 18). V določenih pogledih pa je že skladna tudi s 4. stopnjo razvitosti, ki ustreza napredni pisarni za projektno ravnanje. Sklepamo lahko, da je PP v Skupini TPV v fazi razvoja iz obstoječe standardne projektne pisarne v napredno pisarno. Glede na letne plane dela na tem področju in glede na vse trenutne aktivnosti lahko pričakujemo, da se bo v naslednjih dveh (2) letih napredna projektna pisarna tudi v celosti vzpostavila.

4.3.1.3 Informacijska podpora projektnemu delu

Projektni informacijski sistem v Skupini TPV sestavljajo programska orodja za informacijsko podporo projektnemu delu.

Namen PrIS je vodenje portfelja projektov, priprava modelov projektov, dokumentov in obrazcev, povezava projektnih aktivnosti z okoljem elektronskega sporočilnega sistema in elektronskega koledarja ter obvladovanje projektne dokumentacije.

V Skupini TPV se za informacijsko podporo planiranju in vodenju projektov uporablja projektni informacijski sistem, ki temelji na strežniško – odjemalskem načinu dela. Osrednji del PrIS je projektni strežnik, v katerega podatkovni bazi so shranjeni vsi podatki projektov z vsemi gradniki projektov (terminski plani, projektna dokumentacija, itd.). Odjemalski del PrIS tvorijo (*Interno gradivo, 2005a, str. 10*):

- program za planiranje in objavljanje projektov na projektnem strežniku (Ms Project Professional 2003),
- aplikacija za spletni dostop do projektov na projektnem strežniku (Ms Project Server) in
- elektronski sporočilni sistem s koledarjem projektnih aktivnosti (Ms Project Web Access).

PrIS v Skupini TPV uporabljajo naročnik projekta, direktorji podjetij, projektni svet, vodje projektov in projektna pisarna. Po potrebi se lahko dostop do nekaterih funkcij PrIS omogoči tudi članom projektnih timov in projektnih skupin ter drugim zaposlenim.

Program za planiranje in objavljanje projektov uporabljajo izključno vodje projektov in projektna pisarna. Aplikacijo za spletni dostop do projektov in elektronski sporočilni sistem s koledarjem uporabljajo vsi ostali uporabniki kot tudi vodje projektov in projektna pisarna.

Vodja projekta s programom za planiranje izdela in objavi plan projekta na projektnem strežniku. Do podatkov projekta imajo dostop vsi udeleženci projektov z različnimi pravicami.

Do projektnih podatkov imajo dostop vsi udeleženci projektov, vendar z različnimi pravicami, in sicer (*Interno gradivo, 2005a, str. 10*):

- Naročnik ima dostop do podatkov vseh projektov Skupine TPV. Dostop do podatkov je ustrezno prilagojen, da naročniku omogoča vpogled v podatke, ki so za njega relevantni.
- Direktorji podjetij imajo dostop le do podatkov projektov svojih podjetij in do podatkov projektov, katerih naročniki so.
- Projektni svet ima dostop le do podatkov projektov, katere nadzoruje. Dostop do podatkov je ustrezno prilagojen, da omogoča projektnemu svetu vpogled v podatke, ki so za njega relevantni.

- Vodje projektov imajo dostop do podatkov projektov, ki jih vodijo ali v katerih sodelujejo. Vodje projektov imajo lahko dostop tudi do podatkov ostalih projektov za istega kupca, za katerega tudi sicer vodijo projekte.
- Člani projektnih timov in skupin imajo dostop le do podatkov projektov, v katerih sodelujejo.
- Projektna pisarna ima celovit dostop do podatkov vseh projektov Skupine TPV.

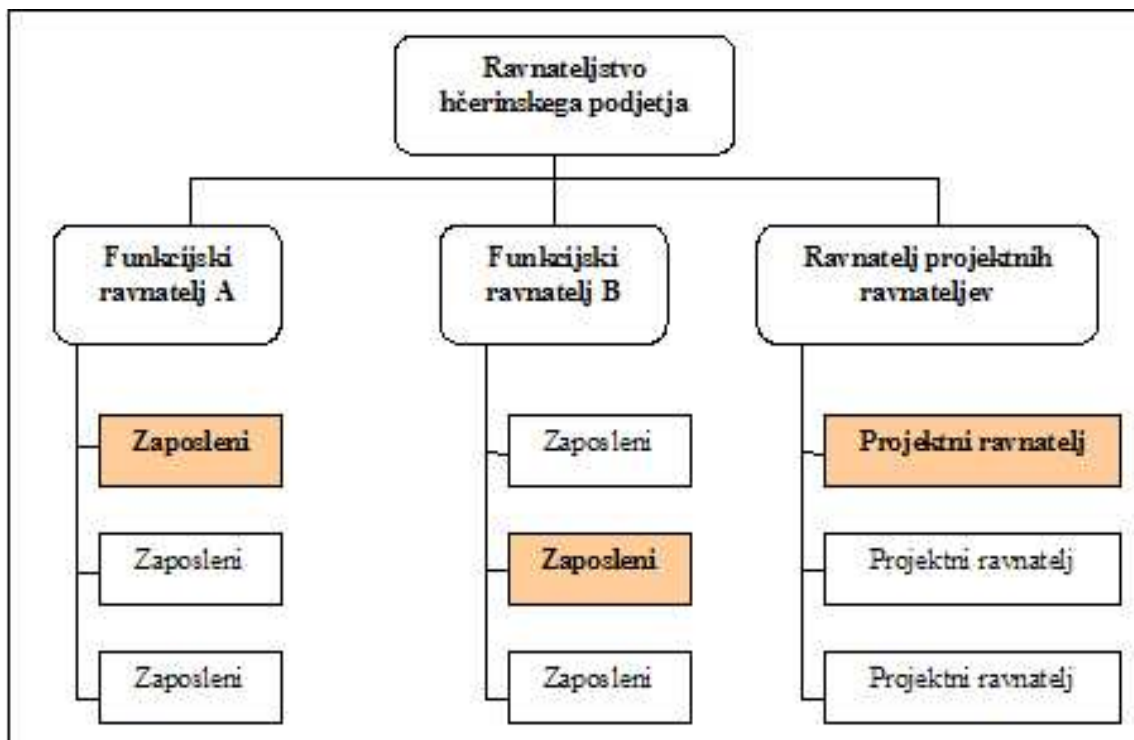
4.4 Predlogi in ukrepi izboljšanja projektnega načina dela v Skupini TPV

Predloge in ukrepe za izboljšanje projektnega načina dela v Skupini TPV sem strnila na naslednja področja, in sicer:

4.4.1 Projektna organizacija

- Vzpostaviti je potrebno tako projektno organizacijo, ki bo težila k čim bolj fleksibilni organizaciji s čim manj organizacijskimi nivoji, s čim bolj jasno odgovornostjo ter z vplivanjem na vzdušje, ki bo naklonjeno projektom (glej sliko 25).
- Stanje v hčerinskih podjetjih in izkušnje pri vodenju projektov kažejo na to, da je potrebno vodje projektov osamosvojiti, saj so le-ti vpeti znotraj različnih funkcijskih področij organizacije (npr. razvoj, prodaja) in nujno potrebujejo svojega nadrejenega. Zaradi navedenega predlagam popolno (čisto) projektno organiziranost v tistih hčerinskih podjetjih Skupine TPV, kjer se ukvarjajo s projektnih ravnanjem oz. je projektni način dela vsakdanja praksa (glej sliko 25), v vseh ostalih hčerinskih podjetjih pa projektno-matrično organiziranost.
- Vzpostavitev popolne (čiste) projektne organiziranosti, v kateri prevladujejo ravnatelji, je nujna zaradi vse večjih zahtev po procesni organiziranosti podjetja, čim boljše organiziranosti in učinkovitosti podjetja, v kar nas silijo tudi zahteve standardov kakovosti.
- Prednost nove projektne organiziranosti bi bila v tem, da bi imel projektni ravnatelj v organizacijski shemi dovolj visok status, s čimer bi bila zagotovljena formalna in operativna moč za organiziranje in izvajanje nalog projekta.
- Po končanju posamezne faze projekta bi se zaposleni vrnili v matične poslovne funkcije oziroma bi dobili zadolžitve na drugem projektu.

Slika 25: Prikaz predloga popolne (čiste) projektne organiziranosti v hčerinskih podjetjih



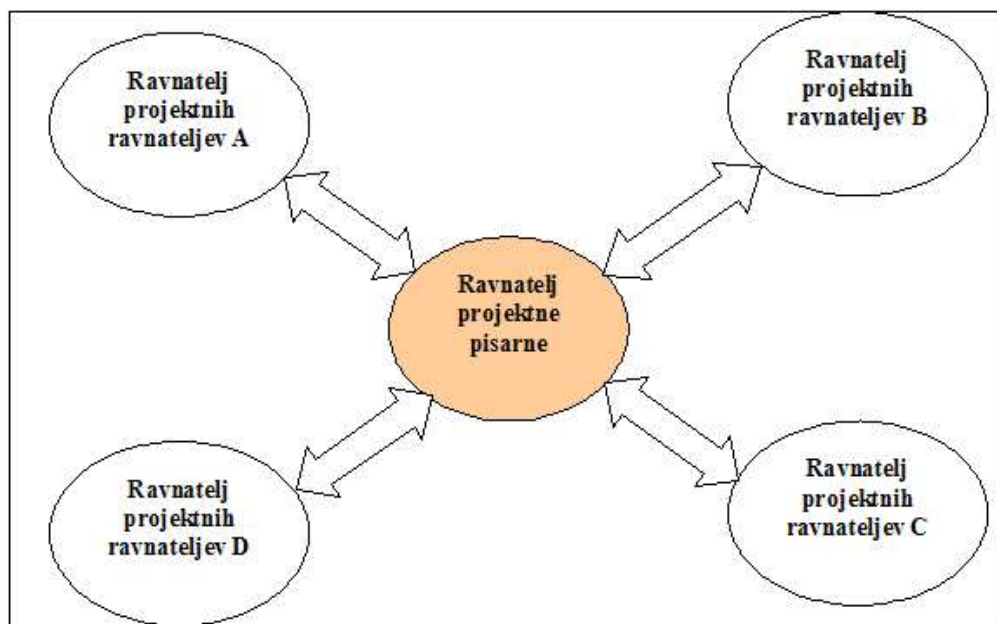
- Projekt mora imeti vnaprej definiran predračun projekta, nagrajevanje zaposlenih na projektu pa predlaga projektni ravnatelj na osnovi osebne ocene.
- V praksi ostane, da so projektni ravnatelji še vedno imenovani s sklepi s strani naročnika projekta na nivoju posameznega podjetja in da poročajo o projektu redno na pregledih napredka projektov.
- Vpeljati je potrebno tudi redno koordinacijo projektov (na podoben način kot so trenutno v praksi redni pregledi napredka projekta), ki jih vodi projektni ravnatelj ob prisotnosti ravnatelja projektov.
- Nujno potrebno je vpeljati mentorski sistem ravnanja projektov, kar pomeni, da večje in kompleksnejše projekte vodi izkušeni projektni ravnatelj, ob njem pa se izpopolnjuje ter pridobiva izkušnje potencialni kandidat za projektne ravnatelje oz. projektni ravnatelj, ki je do tistega trenutka vodil le projektne naloge.

4.4.2 Projektna pisarna

- Zaradi vse večjega obsega in kompleksnosti novo pridobljenih projektov je potrebno okrepiti sestavo projektne pisarne, da le-ta pridobi na strokovni moči, zato predlagam da organiziranost projektne pisarne v obliki dinamične mreže (glej sliko 26).

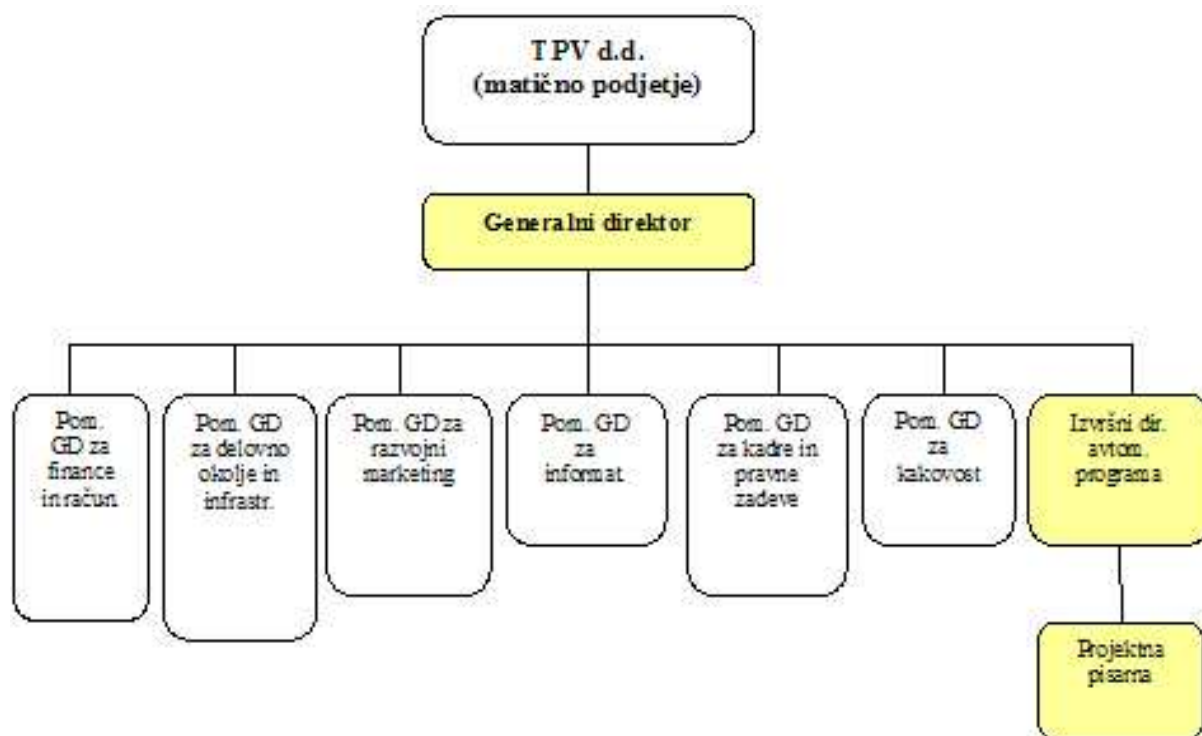
- Projektna pisarna v obliki podporne mreže bi bila neformalno organizirana, čeprav bi bil ravnatelj projektne pisarne (v teoriji pojmovan kot direktor projektne pisarne) stalno zaposlen v njej. Ravnatelj projektne pisarne bi deloval kot organizator in bi bil zaradi narave dela podrejen izvršnemu direktorju avtomobilskega programa.
- Ostali člani projektne pisarne so ravnatelji projektnih ravnateljev in ravnatelji programov iz posameznih hčerinskih podjetij, ki so obenem strokovnjaki za posamezno vrsto projektov, ki se vodijo in izvajajo znotraj določenega hčerinskega podjetja.

Slika 26: Prikaz organiziranosti znotraj projektne pisarne



- Na tak način bi se tudi ravnateljstvo vključevalo v izvajanje projektov v celotni Skupini TPV in imelo stalen stik z rezultati projektov v celotni Skupini TPV, s tem bi ravnateljstvo projektov iskalo nove povezave in sinergije med projekti v posameznih hčerinskih podjetjih.
- Predlagam, da je projektna pisarna in njen ravnatelj umeščen v strukturo matičnega podjetja, in sicer pod strokovno področje, ki ima najboljši pregled in dovoljšnjo moč, da lahko vpliva na dogajanja v hčerinskih podjetjih, kjer se projekti izvajajo. V konkretnem primeru to pomeni, da je projektna pisarna podrejena izvršnemu direktorju celotnega avtomobilskega programa v Skupini TPV (glej sliko 27).

Slika 27: Prikaz umeščenosti projektne pisarne (direktorja PP) v strukturo matičnega podjetja Skupine TPV



4.4.3 Uvajanje projektnega načina dela

- Vrhovno ravnanstvo je vseskozi podpiralo uvedbo projektnega načina dela in same projektne pisarne, da se je v skupino podjetij skozi izobraževanja in pripravo dokumentov vodenja projektov uvedla standardizacija.
- Vendar pa skozi interne projekte še nismo uspeli uveljaviti kulturo projektnega vodenja na vseh hierarhičnih nivojih. Zaradi navedenega je potrebno ustvariti primerno okolje za razvoj kariere projektnih ravnateljev in zastaviti sistem njihovega nagrajevanja, s čimer bi bili motivirani, da pri svojem delu dosledno upoštevajo dogovorjene standarde vodenja projektov, kar jim bo v pomoč pri doseganju čim boljših rezultatov.
- V celotni Skupini TPV je potrebno dvigniti raven znanja in izkušenj na področju projektnega ravnanjevanja ter večjo pozornost posvečati zagotavljanju kakovosti izvedbe projektov. To pa je izvedljivo samo ob dovolj visokem strokovnem znanju in primernih izkušnjah na vsebinskem področju projekta in tudi na področju projektnega ravnanjevanja, za kar potrebno razviti lastni sistem izobraževanj, usposabljanj in mentorstev iz obeh področij.

4.4.4 Projektni informacijski sistem

- Postavljen je bil projektni informacijski sistem, ki se trenutno še ne uporablja v polnosti in niso izkoriščene vse njegove funkcionalnosti, zaradi česar ga je potrebno v nadaljnjih

korakov širjenja uskladiti s projektno organiziranostjo in z dokumenti, ki urejajo vodenje projektov in projektnega načina dela.

- Veliko oviro pri uveljavitvi projektnega informacijskega sistema je predstavljala vzporedna uvedba novega poslovnega informacijskega sistema SAP, zato je potrebno čim prej zagotoviti integracijo obeh informacijskih sistemov, da se poveča motivacija za uporabo obeh.
- Prav tako je potrebno poskrbeti, da informacijska podpora projektom ne bo bila osamljena, kar je moč zagotoviti s smiselnimi povezavami na npr. kadrovskem, kontrolinškem in drugih strokovnih področjih.
- Ena od predlaganih rešitev za pospešeno in dosledno uporabo informacijske podpore pri nižjih strukturah je tudi ta, da mora najvišje ravnanstvo z lastno uporabo informacijske podpore dajati zgled in posledično motivirati za uporabo udeležence na projektih.
- Pogoji za širitev uporabe informacijske podpore projektnemu delu je, da je potrebno predhodno izvesti izobraževanja za uporabo programskega orodja Ms Project Professional in Ms Project Server za člane projektnih timov in projektnih skupin.

5 Sklep

V avtomobilski industriji je zaznan pozitiven trend uvajanja projektnega ravnanstva, zato smo se v Skupini TPV odločili za postopno uvajanje projektnega načina dela, za vzpostavitev projektne pisarne, za zunanja izobraževanja in interna usposabljanja z namenom, da se izboljša izvajanje projektov v vsakem hčerinskem podjetju, katere vodstvo se mora zavedati potrebnih sprememb in trdno podpirati ter izvajati novo sprejeti projektni način dela.

Skupina podjetij TPV ni imela oblikovanega celovitega sistema projektnega ravnanstva, zato je bila uvedba projektnega načina dela in projektne pisarne nujno potrebna. Uvedba je zahtevala vpeljavno spremembo na organizacijskem področju, področju organizacijske strukture skupine podjetij, na področju standardizacije postopkov ravnanstva projektov, projektne dokumentacije ter projektne organizacije. V magistrskem delu sem navedla tudi predloge in ukrepe za izboljšanje že uvedenega, in sicer z namenom, da bo sistem projektnega vodenja v celoti ali v prvem koraku vsaj čim bolj prilagojen dejanskim zahtevam, potrebam, željam, specifikam in možnostim vsakega posameznega podjetja iz skupine podjetij.

Proces organiziranja za ravnanstvo projektov obsega optimizacijo organizacijske strukture podjetja, določanje projektnih tipov in standardov, postavitev ravnanstva projektnega portfelja, izgradnjo projektnega informacijskega sistema ter postavitev projektne pisarne. Vsak od teh pristopov povzroči spremembe v organizaciji, ki jih je potrebno izvesti

sistematično in postopoma, pri tem pa nujno izhajati iz podjetja samega, kar pomeni iz posameznih procesov, dobrih praks in zaposlenih.

Uvedena oblika projektne pisarne v Skupini TPV prinaša koristi udeležencem na projektu tako naročnikom, projektnemu svetu, vodji projekta kot tudi članom projektnega tima. Projektnim ravnateljem je projektna pisarna v pomoč pri vsakdanjem delu v obliki mentorstev, svetovanj, usposabljanj ob delu ipd. Projektne pisarne vsem udeležencem pomaga s standardi projektnega ravnanja, ki so v skupini podjetij osnova za urejeno delo na projektih. Obstajajo mnenja, da so stroški vzpostavitve in delovanja projektne pisarne visoki in projektne pisarne kot samostojna organizacijska enota neupravičena, vendar ne smemo pozabiti, da prav projektne pisarne nudi popoln servis s področja projektnega ravnanja in ne smemo zanemariti dejstva, da s projektno pisarno pridobimo urejeno okolje za projektne ravnanje, ki omogoča vsem udeležencem na projektu učinkovito opravljanje dela, s tem pa se stroški projekta minimizirajo. Pri delu projektne pisarne je pomembno, da si z izvajanjem izobraževanj in svetovanj, z uporabo krovnega dokumenta projektnega ravnanja in z izvajanjem metodologije projektnega ravnanja že takoj na začetku projektne pisarne pridobi primeren ugled in se tako uveljavi kot pomemben del projektne organizacije in organizacije skupine podjetij. Ker predstavlja projektne pisarne temelj projektnega načina dela, je vsak odstop od kakovostnih storitev zadosti, da se sprožijo pripombe na opravljeno delo, zato velja nepisano pravilo, da projektne pisarne dela dobro takrat, ko se o njej nič ne sliši.

Uvajanja projektnega načina dela in projektne pisarne ne moremo v polnosti izvesti, če pozabimo na ustrezno informacijsko podporo. Na trgu je veliko informacijskih sistemov, prav vsak pa zahteva določeno disciplino pri vnašanju podatkov. Lahko se torej zgodi, da bo celoten proces ravnanja projektnega portfelja ohromljen, če organizacija ne bo dovolj disciplinirana pri uporabi projektnega informacijskega sistema. Zato na tem mestu poudarjam, da je postavljena programska oprema samo orodje in da je uspeh projektnega informacijskega sistema v veliki meri odvisen od discipline njegove uporabe in precej manj od izbrane programske opreme. Samo z ustrezno informacijsko podporo ni mogoče neuspešnih projektov spremeniti v uspešne, lahko pa poudarimo vse tiste razloge, ki so dejansko v ozadju neuspešnosti projektov – npr. pomanjkljivo planiranje projektov, izostanek spremljanja napredka projektov, prevelik obseg administrativnega dela ipd.

Kljub zgoraj navedenemu sem že v teku pisanja magistrskega dela prepoznala naslednje pozitivne učinke uvedenega projektnega načina dela:

- oblikovani standardi projektnega vodenja in razvita nova orodja projektnega načina dela,
- učenje na in iz živih projektov,
- izboljšano obvladovanje poslovnih procesov v podjetju,
- projektne ravnanje je prineslo orodje, kako obvladovati probleme, ki nastopijo v teku izvajanja projekta,
- projektne ravnanje je povečalo in še povečuje kakovost projektnih rezultatov,

- omogočeno sprejemanje boljših poslovnih odločitev in doseganje večje konkurenčnosti ipd.

Sicer pa je potrebno k uvajanju projektnega načina dela pristopiti celovito in organizirano, kar pomeni, da samo z organizacijskimi spremembami v skupini podjetij ne bomo veliko dosegli, zato ne smemo zanemariti dojemljivosti, vrednot in motivacije sodelavcev, ki so vključeni v uvajanje sprememb oziroma v primeru Skupine TPV v uvajanje projektnega načina dela in projektne pisarne. Uspešnost uvedenega načina dela je v veliki meri odvisna prav od organizacijske kulture skupine podjetij, ki je lahko naklonjena nastalim spremembam ali pa želi obdržati predhodno, nespremenjeno stanje.

V teku uvajanja projektnega načina dela in projektne pisarne je bilo zaznано, da se je pri starejših zaposlenih pojavil problem v odnosu do projektne organiziranosti in projektnega vodenja, kar smo sicer rešili z dodatnim izobraževanjem tudi na nižjih nivojih in s pozitivno, za njihove probleme razumevajočo, komunikacijo. Še vedno pa manjka primerna motivacija za delo na projektih.

Projektne pisarne bo morala tudi v prihodnje poskrbeti, da se bo uveden sistem projektov še naprej razvijal postopoma, da se bo z majhnimi, a premišljenimi koraki razširil na najnižje nivoje projektnega vodenja, med ostale udeležence na projektih. Pričakujem, da bo tak pristop bolj dostopen in da ga bodo vsi zaposleni lažje sprejeli za svojega in vsakdanjega. Eden od ukrepov za postopno izboljševanje projektnega načina dela je, da se bo v prihodnosti na nivoju skupine podjetij dvakrat letno spremljal in dopolnjeval nivo znanj ključnih akterjev – vodij projektov, in sicer s prenosom dobrih praks in izmenjavo izkušenj z različnih projektov. Prav tako bo potrebno razviti sistem ocenjevanja uspešnosti projektov, da se bo vsako leto izbralo in razglasilo »Naj projekt Skupine TPV«, katerega člani tima bodo primerno nagrajeni.

6 Literatura

1. **Anderson Erling S. et al.:** Goal Directed Project Management. London: Kogan Page, 1989. 196 str.
2. **Baker Sunny and Kim:** The Complete Idiot's Guide to Project Management. Indianapolis: Alpha Books, 2000. 404 str.
3. **Belak Janko et al.:** Podjetništvo, politika podjetja in management. Maribor: Založba Obzorja Maribor, 1993. 507 str.
4. **Bizjak Franc:** Tehnološki in projektni management. Nova Gorica: Grafika Soča, 1996. 208 str.
5. **Block Thomas R., Frame J. Davidson:** The Project Office, A Key to Managing Projects Effectively. Menlo Park, CA: Crisp Publications, 1998. 79 str.
6. **Burgar Mateja, Premec Denis:** Razvoj sistema projektnega vodenja v TPV d.d.. S projekti med vodilne v Evropi! Zbornik prispevkov. Projektni forum ZPM, Nova Gorica, 16. in 17. september 2004, Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 2004, str. 180-185.
7. **Burke Rory:** Project Management. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 1995. 390 str.
8. **Burke Rory:** Project Management. Planning and Control Techniques. Third Edition. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 1999. 343 str.
9. **Cleland David I.:** Project Management: Strategic Design and Implementation. Blue Ridge Summit: TAB Books, 1990. 370 str.
10. **Crawford J. Kent:** The Strategic Project Office, A Guide to Improving Organizational Performance. New York: Marcel Dekker, 2002a.
11. **Crawford J. Kent:** Improving Organizational Productivity with a Project Office. PMP. PM Solutions: Expert Series. Contract Management, June 2002b, Vol. 40, Issue 6. 7 str. [URL:<http://www.pmsolutions.com>], 15.07.2004.
12. **Čuček Igor:** Tipi projektnih pisarn in njihove funkcije. Znanstveni prispevek v reviji Projektna mreža Slovenije. Letnik V, št. 3, september 2002, str. 3-12.
13. **Daft Richard L. in Noe Raymond:** Organizational Behaviour. Harcour College Publishers, Fort Wort, 2001.
14. **Drnovšek Janez:** Predlogi izboljšanja projektnega ravnanja v podjetju Domel. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 74 str.
15. **Duncan R. William:** A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Newton Square: Project Management Institute, 1996. 176 str.
16. **Fuller, Jim:** Managing Performance Improvement Projects. Pfeiffer, San Francisco, 1997.
17. **Harrison, R.:** How to Describe Your Organization. Harvard Business Review, September-October, 1972.
18. **Hauc Anton:** Projekti v organizacijah združenega dela. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1982. 298 str.
19. **Hauc Anton:** Projektni management. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1995. 66 str.
20. **Hauc Anton:** Projektni management. Ljubljana: GV založba, 2002. 336 str.

21. **Kališnik M., Lah L.:** Uvod v znanstvenoraziskovalno metodologijo. Ljubljana: Fakulteta za arhitekturo, 1998, 80 str.
22. **Kern Tomaž:** Projekti prenove poslovnih procesov in management poslovnih procesov. Znanstveni prispevek. Projektna mreža Slovenije: Revija za projektni management, Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, Letnik 4, št. 4, 2001, str. 9-14.
23. **Kerzner Harold:** Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling. New York: Van Nostrand Reinhold, 1992.
24. **Kerzner Harold:** In Search of Excellence in Project Management. New York: Van Nostrand Reinhold, 1998.
25. **Kerzner Harold:** Applied Project Managent. John Wiley & Sons, New York, 2000.
26. **Kerzner Harold:** Stretegic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model. New York: John Wiley & Sons, 2001.
27. **Korber Robert:** Vloga projektne pisarne v organizaciji. Inforsrc.si: Informacijske tehnologije za najzahtevnejše uporabnike, Ljubljana: SRC.SI d.o.o., 41 (2005), str. 22-24.
28. **Kralj Davorin, Eisner Lilijana:** Načrtovanje nadzorovanja in obvladovanja v projektnem managementu na primeru E-pisarne. Slovenija dežela projektnega managementa: Zbornik prispevkov. Projektni forum ZPM, Maribor, 11.-13. junij 2003, Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 2003, str. 126-135.
29. **Kušar Janez, Starbek Marko:** Projektno vodenje. Seminar za podjetje Litostroj EI. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za strojništvo, LAPS (Laboratorij za proizvodne sisteme). 2002. 36 str.
30. **Kušar Janez, Rihar Lidija, Kisiček Krešimir in Starbek Marko:** Izkušnje pri uvajanju pisarne projektnega vodenja. Projektna mreža Slovenije, Ljubljana, 8 (2004), 4, str. 42-46.
31. **Kwak H. Young, Dai Xiao Yi Christine:** Assessing the value of project management office (PMO). PMI Research Conference Proceedings, 2000. [URL: http://www.home.gwu.edu/~kwak/PMO_Value.pdf], 15.07.2004.
32. **Levine Harvey:** Practical Project Management. New York: John Wiley & Sons, 2002. 378 str.
33. **Levine Harvey:** Does Your Company Need a CPO?, A Case for the Central Project Office and Chief Project Officer, Plan View Inc. [URL: <http://www.myplanview.com/expert13.asp>], 18.07.2003.
34. **Light Matt, Berg Tom:** The Project Office: Teams, Processes and Teams. Gartner Group, 1.8.2000. 30 str.
35. **Lipovec Filip:** Razvita teorija organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1987. 368 str.
36. **Litke Hans-Dieter:** Projektmanagement: Mothoden, Techniken, Verhaltensweisen. Muenchen: Hanser, 1991. 238 str.
37. **Lukin Zore:** Analiza stanja projektnega managementa v slovenskih podjetjih. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 92 str.

38. **Meredith Jack R., Mantel Samuel J.:** Project Management: A Managerial Approach. New York: John Wiley & Sons Ltd., 2000. 616 str.
39. **Mihelčič Miran:** Organizacija in ravnanje. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko, 1999. 592 str.
40. **Možina Stane et al.:** Management. Radovljica, Didaktika, 2002. 1072 str.
41. **Nemanič M., Stojko B., Perjet A. in Zupančič J.:** Implementacija projektne pisarne v gradbeništvu. Zaključno delo pri predmetu Projektni menedžment na smeri študija študija Gospodarsko inženirstvo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2002.
42. **Pennypacker James S., Separate Patrick:** Project Portfolio Management and the Strategic Project Office. Project Management Solutions, 2002. 2 str. [URL:http://www.pmsolutions.com/articles/pdfs/portfolio_mgmt/ppm_spo.pdf].
43. **Pennypacker James S., Torres Lucho:** Project Management Across the Enterprise. Project Management Solutions, 2003. 37 str. [URL:<http://www.cbponline.com/knowledgebank/index.htm>].
44. **PM Network:** Bridging the Gap – Supporting Organizational Project Management. 2001, str. 24-28.
45. **Pogačnik Klemen:** Management projektnega razvoja visokotehnološkega produkta. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 103 str.
46. **Project Management Institute,** A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Newtown Square, Pennsylvania USA, 2000.
47. **Robey Daniel, Sales A. Carol:** Designing Organizations. Burr Ridge Illinois: Irwin, 1994. 536 str.
48. **Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc:** Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
49. **Rozman Rudi:** Projektni Management – študijsko gradivo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 182 str.
50. **Rozman Rudi:** Kako prevesti »management« v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovanje, vodenje, ravnanje?. Organizacija, Kranj: 29 (1996), 1, str. 5-18.
51. **Rozman Rudi:** Uresničevanje strategij s projektno organizacijo. Organizacija, Kranj, 3(2000a), 1, str. 5-12.
52. **Rozman Rudi:** Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000b, 154 str.
53. **Rozman Rudi:** Razvoj ravnanju projektov naklonjene kulture v podjetju. Slovenija dežela projektnega managementa: Zbornik prispevkov. Projektni forum ZPM, Maribor, 11.-13. junij 2003, Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 2003, str. 33-40.
54. **Rozman Rudi:** Ravnanje (management) projekta. Gradivo za predavanja na Ekonomski fakulteti. Ljubljana, 2004. 105 str.
55. **Schein H. Edgar:** Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 2. izdaja, 1992.

56. **Schilling A. Melissa, Hill W. L. Charles:** Managing the New Product Development Process, Strategic Imperatives. Engineering Management Review, New York, 26 (1998), 4, str. 55-68.
57. **Semolič Brane:** Project Management, Development projects and Regional Restructuring. 1st South East Europe Regional Conference on Project Management – Proceedings and Final Programme, Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 2000. str. 13-24.
58. **Semolič Brane:** Projektni management v novi ekonomiji. Projektni management v novi ekonomiji: Zbirka predavanj. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 2001, str. 11-26.
59. **Semolič Brane:** Vloga projektnega managementa v sodobni organizaciji. Slovenija dežela projektnega managementa: Zbornik prispevkov. Projektni forum ZPM, Maribor, 11.-13. junij 2003, Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 2003, str. 11-15.
60. **Stare Aljaž:** Izbira projektnega tima za optimiranje poslovnega procesa. Slovenija dežela projektnega managementa: Zbornik prispevkov. Projektni forum ZPM, Maribor, 11.-13. junij 2003, Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 2003, str. 148-155.
61. **Šajtegaj Valerija:** Analiza uspešnosti organiziranja za projektni management v podjetju Hermes SoftLab. Magistrsko delo. Ljubljana. Ekonomska fakulteta, 2003. 99 str.
62. **Španič Zdenka:** Problemi obvladovanja projektov informacijske tehnologije v državni upravi. Magistrska naloga. Univerza v Ljubljani: Fakulteta za računalništvo in informatiko. Ljubljana: september 2003. 117 str.
63. **Tajnikar Maks:** Tvegano poslovanje. Ljubljana: GEA College, 1997. 174 str.
64. **Thomsett Rob:** Radical Project Management. Prentice Hall, Upper Saddle River, 2002.
65. **Turner J.R.:** The Handbook of Project-based Management. Maidenhead: McGraw-Hill, 1993.
66. **Verk Grega:** Analiza procesa izvajanja projektov v novo ustanovljenem podjetju – primer AMHS inženiring. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. str. 93.
67. **Verzuh Eric:** The Fast Forward MBA in Project Management. New York: John Wiley & Sons, 1999. 332 str.
68. **Vila Antun:** Organizacija in organiziranje. Kranj: Moderna organizacija, 1994. 388 str.
69. **Weiss W. Joseph, Wysocki K. Robert:** 5-Phase Project Management. Addison – Wesley Publishing Company, 1992. 121 str.
70. **Young D. Allen:** Project office start-up, PM Network, februar 2001, str. 27.

7 Viri

1. **Bajec Anton et al.:** Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana: Državna založba Slovenije, Slovenska akademija znanosti in umetnosti, Inštitut za slovenski jezik, 1995. 1714 str.
2. **Interno gradivo:** Predstavitev podjetja. 2002/2003. 16 str.
3. **Interno gradivo TPV d.d.:** Upravljanje sistema projektov. Dokumentarni postopek 103404. Izdaja 3. 2005. 6 str.
4. **Interno gradivo TPV d.d.:** Vodenje projektov. Dokumentarni postopek 103405. Izdaja 2. 2005a. 12 str.
5. **Interno gradivo TPV d.d.:** Projektna pisarna: Organizacijski predpis 103406. Izdaja 1. 2005b. 5 str.
6. **Interno gradivo TPV d.d.:** Spremljanje in poročanje na projektu: Navodilo 103407. Izdaja 1. 2005c. 8 str.
7. **Interno gradivo TPV d.d.:** Vodenje projektnih nalog: Navodilo 103446. Izdaja 1. 2005d. 6 str.
8. **Leksikon Cankarjeve založbe.** Dopolnjena tretja izdaja. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1998. 1216 str.
9. **Premec Denis:** Projektne pisarne kot orodja za usklajevanje projektov. Strokovni članek. Ljubljana: IPMIT, 2004. 10 str.
[URL: <http://www.ipmit.si/IPMITstrani/ipmitslo.nsf?OpenDatabase>], 15.4.2004.
10. **Verbinc France:** Slovar tujk, dvanajsta izdaja. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1997. 770 str.
11. [URL: <http://tpv.t-media.si/si/tpv/skupina/zgodovina/default.asp>], 25.11.2004.
12. [URL: <http://tpv.t-media.si/si/tpv/skupina/predstavitev/default.asp>], 25.11.2004.
13. [URL: <http://tpv.t-media.si/si/tpv/industrija/razvoj/default.asp>], 25.11.2004.
14. [URL: <http://tpv.t-media.si/si/tpv/industrija/izdelki/default.asp>], 25.11.2004.

Priloge

<i>Priloga 1: Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov</i>	1
<i>Priloga 2: Pregled pomena uporabljenih kratic</i>	2
<i>Priloga 3: Kronološki prikaz zgodovinskega razvoja Skupine TPV</i>	3
<i>Priloga 4: Proizvodni program Skupine TPV</i>	5
<i>Priloga 5: Organizacijska shema Skupine TPV</i>	8
<i>Priloga 6: Terminski plan »Upravljanje sistema projektov«</i>	9
<i>Priloga 7: Dokumentirani postopki s področja projektnega vodenja Skupine TPV</i>	10
<i>Priloga 8: Shema postopka vodenja projekta</i>	11
<i>Priloga 9: Prikaz kolobarja projektne pisarne</i>	12

Priloga 1: Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov

Balance Score Card (BSC)	sistem uravnoteženih kazalnikov
Benchmarking	primerjalna analiza
Business Unit or Divisional Project Office	projektna pisarna poslovne enote
Center for Business Practice	center za poslovne prakse
Change Management	ravnanje sprememb
Chief Information Officer (CIO)	direktor informacijske pisarne
Concurrent Engineering	sočasno inženirstvo
Corporate or Strategic Project Office	strateška projektna pisarna
Good Practice	dobra praksa
Information System	informacijski sistem
Management	ravnanje, ravnateljevanje
Milestone	mejnik
Project Control Office	kontrolna projektna pisarna
Program Manager	ravnatelj programa
Project Life Cycle	življenjski cikel projekta
Project Office (PO)	projektna pisarna
Project Management Center of Excellence	center odličnosti projektnega ravnanja
Project Management Office (PMO)	pisarna za projektno ravnanje
Project-oriented	projektno usmerjen
Project Portfolio Management (PPM)	ravnanje projektnega portfelja
Project Support Office (PSO)	pisarna za podporo projektom
Project Management	projektno ravnanje
Project Manager	projektni ravnatelj
Project Stakeholder	udeleženec v projektu
Resource Allocating	dodeljevanje sredstev
Resource Manager	ravnatelj virov
Risk Management	ravnanje tveganj
Schedule	časovni načrt
Squadron Commander (SC)	poveljnik eskadrilje
Task	naloga, opravilo
Team	tim
Total Quality Management (TQM)	ravnanje kakovosti
work breakdown structure (WBS)	struktura delovnih nalog

Priloga 2: Pregled pomena uporabljenih kratic

ANPQP	Alliance New Product Quality Procedure
APQP	Advanced Product Quality Planning
DP	dokumentiran postopek
IMV	Industrija motornih vozil
IPMA	International Project Management Association
OP	organizacijski predpis
Obr.	obrazec
PMI	Project Management Institute
PP	projektna pisarna
PS	projektni svet
PSk	projektna skupina
PT	projektni tim
VDA	Verband der deutschen Automobilindustrie
VPr	vodja projekta

Priloga 3: Kronološki prikaz zgodovinskega razvoja Skupine TPV

1954: Začetek avtomobilske industrije v Novem mestu



1958: IMV razvije lastno dostavno vozilo

1965: IMV razvije program stanovanjskih prikolic “Adria”

1972: Začetek kooperacijskega sodelovanja z RNUR Francija

1989: IMV ustanovi delniške družbe: Revoz, Adria Caravan, Tovarna posebnih vozil, Tovarna avtomobilskih delov in opreme

1993: 100 % odkup delnic podjetja s strani zaposlenih

1993: Skupno vlaganje TPV in Treves Francija – proizvodnja sedežev

1996: Skupno vlaganje TPV in FAURECIA Francija – proizvodnja ogrodij sedežev

1998: Johnson Controls odkupi delež Treves-a



2002: Skupno vlaganje TPV in Boeckmann Nemčija – proizvodnja priklopnikov

2004: TPV odkupi delniško družbo Tesnila TMT



Priloga 4: Proizvodni program Skupine TPV

Skupine proizvodov v Skupini TPV:

- **Avtomobilski sedeži** (montaža kompletnih sedežev in dobava na montažno linijo)



- **Ogrodja sedežev** (uporaba specialnih naprav za sestavljanje in uporaba pnevmatskega orodja za varjenje in sestavljanje ogrodij sedežev za osebna vozila)



- **Mehanizmi in manjši kovinski sklopi** (uporaba specialnih montažnih naprav ter pnevmatskega orodja za kovičenje, varjenje in sestavo, robotsko varjenje, orbitalno kovičenje ipd.) ter večji kovinski sklopi (sestava nosilcev armaturne plošče in pedalnih sklopov, elektro-obločno robotsko varjenje v zaščitnih plinih in izdelava pedalnih sklopov ipd.)



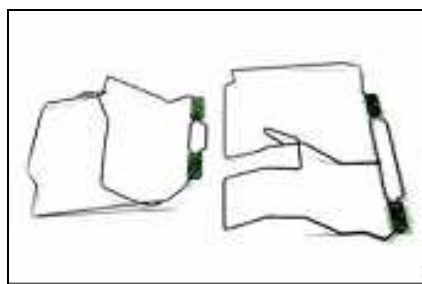
- **Odpreški** (preoblikovanje pločevine na ekscenter in hidravličnih stiskalnicah do 630 T, možnost preoblikovanja jeklene pločevine in pločevine iz aluminija)



- **Cevni izdelki** (razrez cevi do dolžine 6000 mm, preoblikovanje in varjenje na specifičnih in standardnih strojih, proizvodnja cevnih nosilcev vzglavnikov sedeža)



- **Žični izdelki** (preoblikovanje in varjenje na specifičnih in standardnih strojih, proizvodnja vzvodovja vrat)



- **Lahke tovarne prikolice** (proizvodnja in prodaja pod lastnimi blagovnimi znamkami Amigo, Burin in Ciklon)





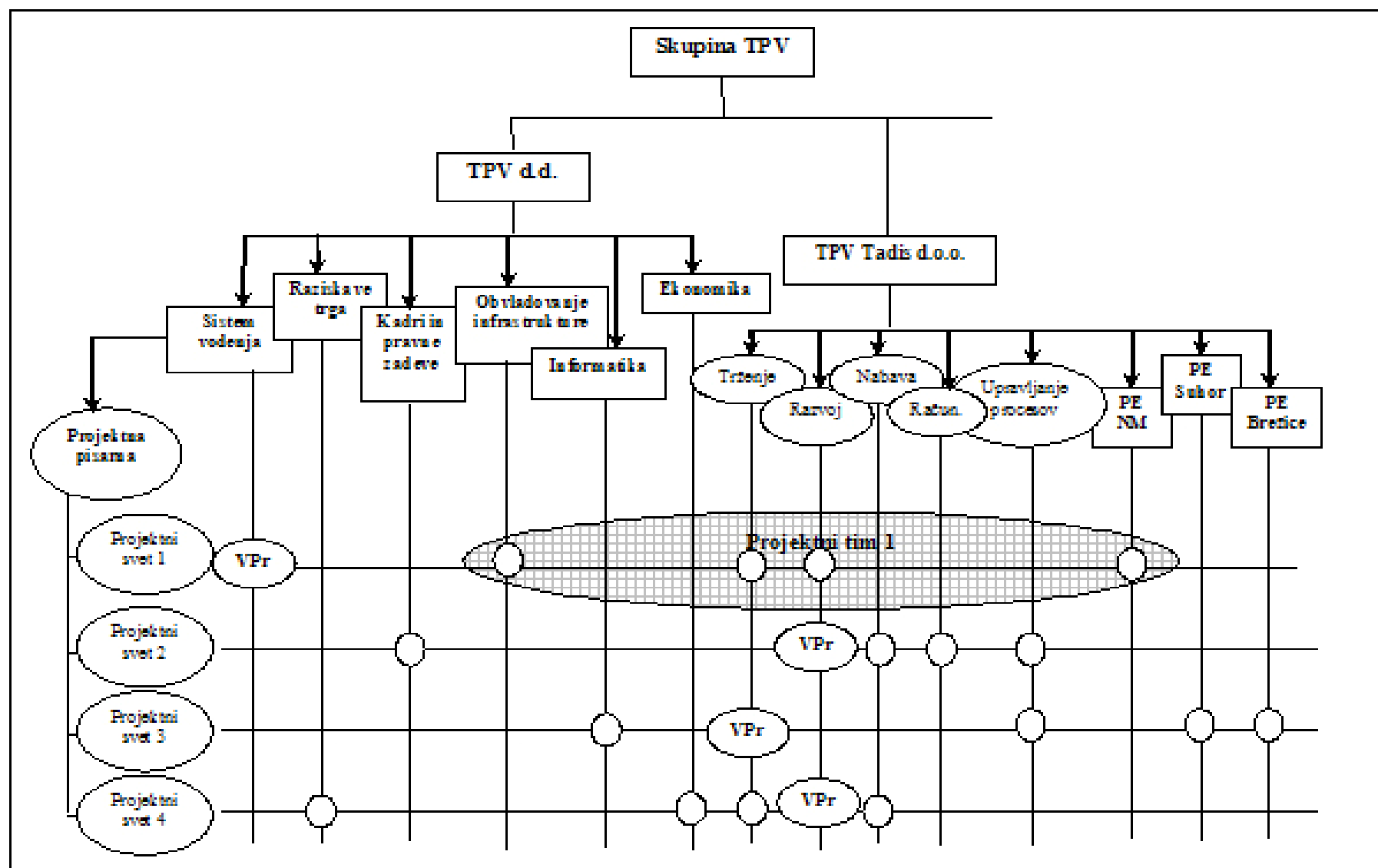
- ***Motorna tesnila*** (izdelana so za motorje osebnih vozil: glava motorja, oljnega korita, bloka motorja in menjalnika; vsa pa so izdelana iz neazbestnih materialov)



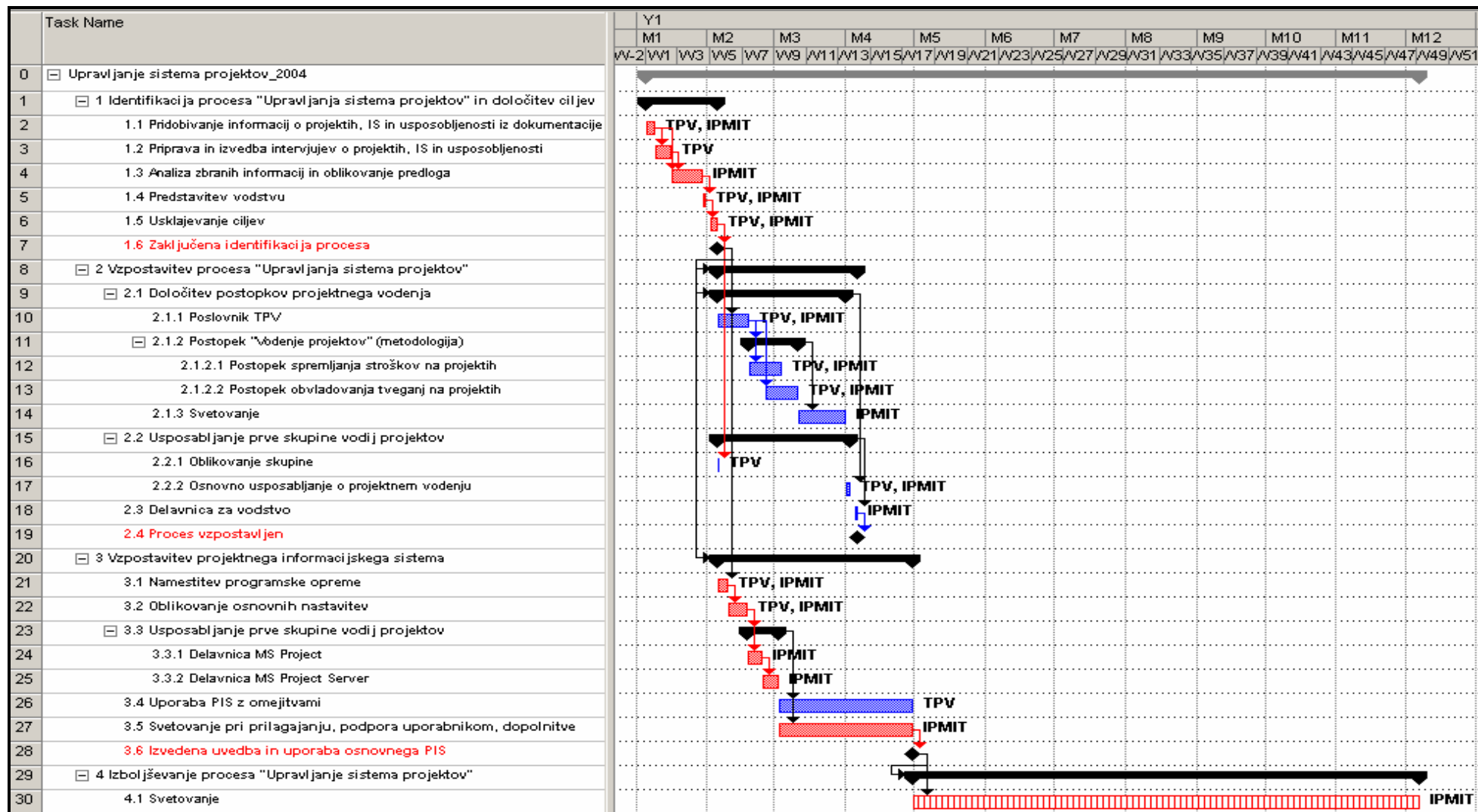
- ***Prodaja in servisiranje vozil*** (pooblaščen servis vozil Renault, Nissan in Dacia)



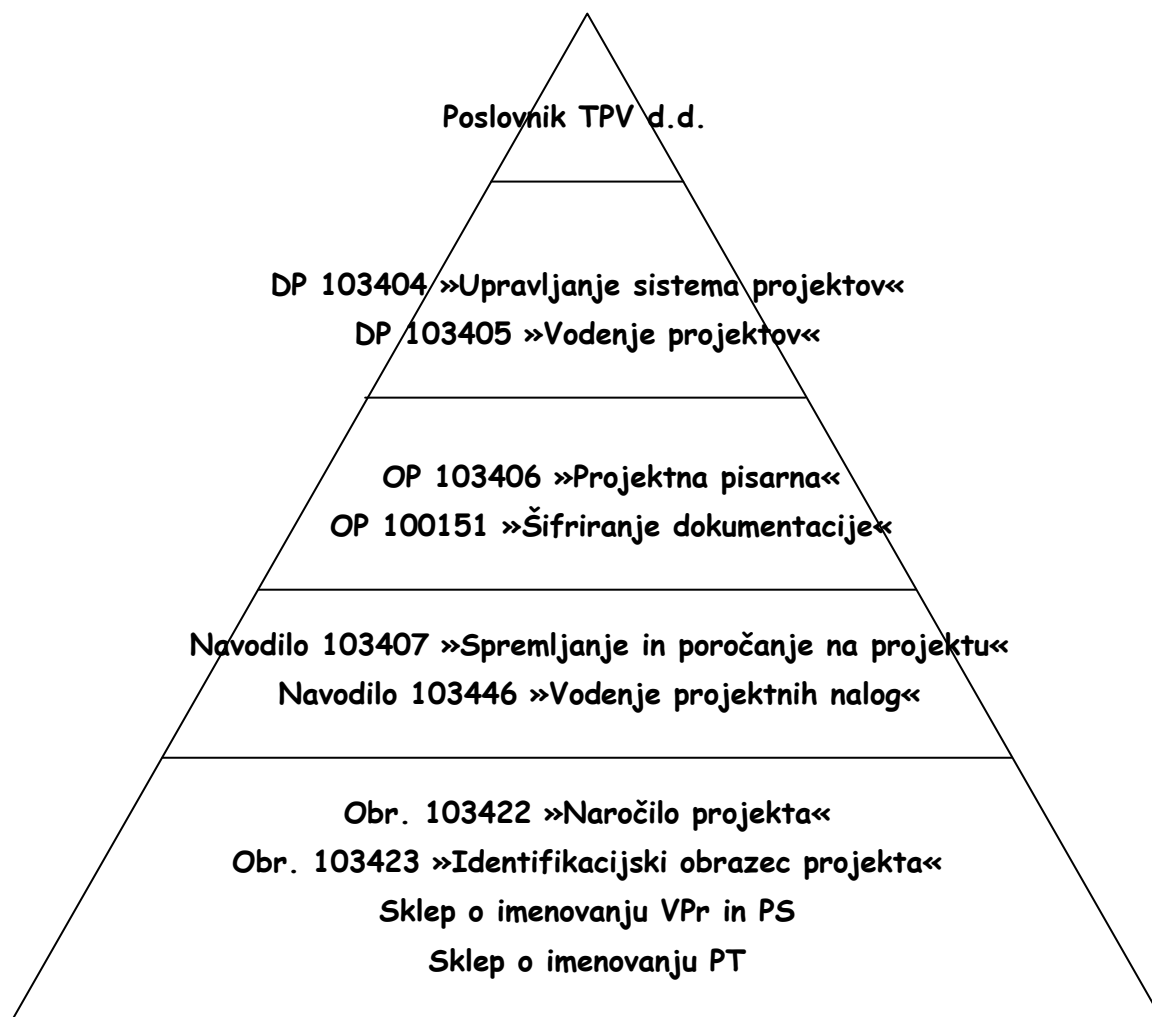
Priloga 5: Organizacijska shema Skupine TPV



Priloga 6: Terminski plan »Upravljanje sistema projektov«



Priloga 7: Dokumentirani postopki s področja projektnega vodenja Skupine TPV



Priloga 8: Shema postopka vodenja projekta

DIAGRAM	AKTIVNOST	VIR	VHOD - IZHOD			
Priprava	Naročanje projekta	Naročnik	V	Nominacija od kupca Potrjena ponudba Prejeto naročilo od kupca Študija izvedljivosti projekta Analiza smotrnosti projekta	P, E	Prodaja Linijske službe
			I	Naročilo projekta	P	VPr, PP
	Imenovanje VPr in PS	VPr	I	Sklep o imenovanju vodje projekta in projektne sveta	P	VPr, PS, PP
Vzpostavitev	Izdelovanje VDP	VPr	I	Identifikacijski obrazec projekta Vzpostavitevni dokument projekta WBS projekta Osnutek terminskega plana	P	Prodaja PT, VPr
	Imenovanje PT	VPr	I	Sklep o imenovanju projektne tima	P	VPr, PT, PP
	Objavljanje projekta na projektne strežniku	VPr	I	Objavljen terminski plan projekta na projektne strežniku	E	VPr, PP
Izvedba	Operativno vzpostavljanje projektne organizacije	VPr	I	Zapisnik vzpostavitevnega sestanka z udeleženci na projektu	P, E	VPr, PT, PSk
	Izdelovanje podrobnega terminskega plana	VPr	I	Podroben terminski plan projekta	P, E	VPr
	Izdelovanje podrobne projektne dokumentacije	VPr	I	Zapisi o prevzemih, presojah ipd.	P, E	VPr, PT
	Spremljanje in pregledovanje napredka projekta	VPr	I	Zapis o pregledu napredka projekta	P, E	VPr, PS, PT, PP, naročnik
Zaključek	Izdelovanje končnega poročila	VPr	I	Končno poročilo projekta	P, E	VPr, PS, naročnik
	Ocenjevanje končnega poročila	Naročnik, PS	I	Ocena končnega poročila Check lista projekta Podeljen status »zaključen projekt«	P, E	PS VPr, naročnik
	Razreševanje VPr, PS in PT	Naročnik	I	Sklep o razrešitvi vodje projekta, projektne sveta in projektne tima	P	Naročnik, VPr, PS, PT in PP
	Arhiviranje projektne dokumentacije	VPr	I	Arhiv projektne dokumentacije	P, E	VPr, PP

Priloga 9: Prikaz kolobarja projektne pisarne

