

UNIVERZA V LUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
ANALIZA DELOVANJA IZBRANE PROJEKTNE PISARNE

Ljubljana, junij 2016

MOJCA HRIBAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Mojca Hribar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Analiza delovanja izbrane projektne pisarne, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Aljažem Staretom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PROJEKTI IN PROJEKTNİ MANAGEMENT.....	4
1.1 Opredelitev projekta	4
1.2 Vrste projektov v različnih organizacijah.....	6
1.2.1 Neprojektne organizacije	6
1.2.2 Projektne organizacije	6
1.3 Faze projekta	7
1.4 Življenjski cikel projekta v gradbeništvu	8
1.4.1 Pripravljalna faza	10
1.4.2 Faza načrtovanja objekta in planiranja gradnje	10
1.4.3 Faza izbire izvajalca.....	11
1.4.4 Faza mobilizacije projekta	11
1.4.5 Faza izvedbe projekta - gradnja	11
1.4.6 Zaključna faza projekta.....	12
1.5 Opredelitev projektnega managementa	13
1.6 Vloga projektnega managerja.....	16
1.6.1 Naloge projektnega managerja	16
1.6.2 Projektni manager v gradbeništvu	18
2 PROJEKTNNA PISARNA.....	19
2.1 Opredelitev projektne pisarne.....	19
2.2 Tipi projektne pisarne	20
2.2.1 Kontrolna pisarna.....	21
2.2.2 Projektna pisarna poslovne enote	21
2.2.3 Strateška projektna pisarna	21
2.3 Funkcije projektne pisarne	22
2.4 Kadrovska zasedba projektne pisarne	28
2.5 Umestitev projektne pisarne v organizacijo podjetja	30
2.5.1 Projektna pisarna v funkcijski organizaciji.....	31
2.5.2 Projektna pisarna v matrični organizaciji	32
2.5.3 Projektna pisarna v projektne organizaciji	33
3 PROJEKTNNA PISARNA V PODJETJU X.....	34
3.1 Predstavitev podjetja	34
3.2 Obstoječi poslovni proces	36
3.3 Posnetek stanja projektne pisarne podjetja.....	39

4	RAZISKAVA IN PREDLOGI RAZVOJA PROJEKTNE PISARNE.....	41
4.1	Predstavitev raziskave.....	41
4.2	Analiza trenutnega delovanja projektne pisarne	42
4.3	Nove funkcije projektne pisarne	51
4.3.1	Spremembe v roku enega leta.....	52
4.3.2	Spremembe v naslednjih petih letih	53
	SKLEP.....	55
	LITERATURA IN VIRI.....	58

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Naloge managerja gradnje.....	18
Tabela 2:	Funkcije projektnih pisarn po Aubry in Hobbs	23
Tabela 3:	Funkcije projektnih pisarn po Staretu	23
Tabela 4:	Pregled nalog skrbnika projekta in vodje projekta v obravnavanem podjetju	37
Tabela 5:	Obstoječe funkcije projektne pisarne, ki jih dobro opravlja	42
Tabela 6:	Obstoječe funkcije projektne pisarne, ki jih je potrebno izpopolniti	43
Tabela 7:	Funkcije projektne pisarne, ki jih je potrebno nujno vključiti	52
Tabela 8:	Funkcije projektne pisarne, ki bi jih mogoče vključili kasneje.....	54

KAZALO SLIK

Slika 1:	Faze projekta.....	8
Slika 2:	Tradicionalno razmerje udeležencev v projektu	9
Slika 3:	Faze projekta po Staretu in Bennettu	13
Slika 4:	Omejitve projektnega managementa.....	14
Slika 5:	Funkcijska organizacija	31
Slika 6:	Matrična organizacija.....	32
Slika 7:	Projektna organizacija.....	33
Slika 8:	Organizacijska shema obravnavanega podjetja	34
Slika 9:	Število izvedenih projektov po letih	35
Slika 10:	Faze projekta v obravnavanem podjetju	36
Slika 11:	Organizacija projektne pisarne v obravnavanem podjetju.....	51

UVOD

O projektne managementu še vedno lahko govorimo kot o modernem pojavu. Kerzner (2009) pojav projektne managementa karakterizira kot metodo restrukturiranja managementa z namenom učinkovitejšega nadziranja in izrabe virov. Nadomestil je tradicionalne organizacijske strukture, ki zaradi visoke birokratičnosti in drugih omejitev niso zmogle pravočasno reagirati na spreminjajoče zahteve okolja. Čeprav so ga v začetku označevali kot modno muho, se je močno uveljavil kot oblika managementa in je zelo prisoten, najbolj izrazito v inženirskem okolju, kjer se je projektne management tudi najprej uveljavil, nikakor pa ni omejen zgolj na to področje. Jalal in Koosha (2014) celo menita, da je za optimalno uporabo virov in povečanje produktivnosti, uporaba znanja projektne managementa v projektne usmerjenih organizacijah neizogibna.

Številna podjetja, ki so prepoznala dodano vrednost pojava, tako danes svoje posle izvajajo projektne, brez strogega poudarka relacije nadrejeni-podrejeni in ustvarjajo fleksibilno okolje z velikim pretokom informacij, ki pomagajo oblikovati dobre prakse projektne managementa in za podjetje najbolj učinkovito metodologijo ter številne druge koristi, ki večajo profitabilnost in rast celotnega podjetja. Fokus teh podjetij je sedaj narediti korak naprej in napredovati v procesu projektne managementa z učinkovito uporabo koncepta projektne pisarne, ki nastopa kot skrbnik projektne managementa, za Kerznerja (2009) intelektualne lastnine podjetja.

Fenomen projektne pisarne je vzniknil pred dobrima dvema desetletjema, zaradi velike variabilnosti med posameznimi primeri pa njena struktura, vloga in vrednost še kar ostajajo ohlapno definirani in brez skupnega konsenza raziskovalcev. Enotni niso niti pri poimenovanju pojava. Tako zanjo uporabljajo izraze projektne pisarna, projektne managerska pisarna, programska managerska pisarna, projektne podpora pisarna in podobne izpeljanke, običajno iz pridevnika projektne. Tudi univerzalna definicija, ki bi določala njeno pojavnost, mesto v organizaciji, funkcije in ostale zakonitosti, ne obstaja, neizpodbitno dejstvo pa je, da projektne pisarna postaja ali bolje rečeno je trend projektne vodene organizacij in pomemben dejavnik uspeha projektne managementa. Nameni ustanovitve projektne pisarne široko variirajo, od zagotavljanja podpornih funkcij, usposabljanja projektne managerjev, do dejanske odgovornosti za rezultat projekta.

V podjetjih, kjer delo poteka v obliki projektov, se potreba po ustanovitvi projektne pisarne pojavi že na začetku uvajanja takšnega načina dela. V magistrskem delu obravnavam projektne pisarno v podjetju, ki deluje na področju gradbeništva. Da bi izboljšala uspešnost projektne managementa, je bila ustanovljena tudi v primeru obravnavanega podjetja. Temelji za projektne pisarno so že postavljeni, v določeni obliki projektne pisarna deluje že skoraj od ustanovitve podjetja, ocenjujem pa, da glavnina njenega delovanja še vedno zajema predvsem administrativno raven. Ker projektne pisarna v podjetju postopoma prevzema vse več vlog, saj se obseg informacij eksponentno povečuje in ker zaznavam velik potencial projektne pisarne, tako na področju kadrov, zlasti pa bi poudarila veliko prisotnost podpore vodstva, menim, da je potrebno začrtati smernice za njen nadaljnji

razvoj in izkoristiti priložnosti za napredek, s čimer se ne bi okrepil le položaj projektne pisarne, ampak uspeh celotnega projektne managementa podjetja, tako pri eksternih kot pri internih projektih.

Raziskovalno vprašanje, na katerega sem skušala z različnimi metodami dela skozi magistrsko delo odgovoriti je, **kako organizirati projektno pisarno v konkretnem podjetju za boljši uspeh projektne managementa**, iz njega izhajajoč pa je temeljni cilj magistrskega dela, in sicer **opredeliti nadaljnji razvoj projektne pisarne**, glede na prepoznane potrebe.

Obravnavani organizaciji sem skušala priskrbeti informacijo o morebitnih koristnih funkcijah projektne pisarne, ki se trenutno ne izvajajo oziroma o slabostih obstoječe projektne pisarne, ki zavirajo uspešnost njenega delovanja. Skušala sem prepoznati njene potenciale, ki bi jih bilo vredno izkoristiti. Oblikovala sem predloge, ki bi izboljšali njeno učinkovitost in pokazali, kam peljati prihodnji razvoj projektne pisarne, da bi njeni učinki prispevali k razreševanju problematike, s katero se podjetje srečuje in je skladna z problemi projektne vodenja, navedenega v literaturi (Jalal & Koosha, 2014, str. 458): zmanjševanju števila neuspešnih projektov, izvedbi projektov pred rokom, izvajanju projektov v okviru proračuna, izboljšanju produktivnosti in povečanju zmogljivosti virov, kar je ključni namen mojega magistrskega dela.

Predlogi magistrskega dela imajo za obravnavano podjetje vrednost, ker bazirajo na potrebah, kot jih zaznavajo različni profili v podjetju, saj so ti tisti, ki se dnevno srečujejo z raznolikimi situacijami in vedo, kaj jim lahko olajša delo. Zato sem predloge za nadaljnji razvoj projektne pisarne oblikovala tudi na podlagi odgovorov zaposlenih. V teoretičnem delu sem iz literature izluščila možne funkcije in naloge projektne pisarne in v empiričnem delu o njih povprašala zaposlene. Vprašalnike sem razdelila med zaposlene na različnih nivojih, ki pomembno vplivajo na proces projektne managementa v podjetju. Zajeti vse našete profile je bilo bistveno, saj vsi doprinašajo k skupnemu uspehu, zato je nujno prepoznati potrebe enih in drugih ter poskušati omogočiti optimalne pogoje za njihovo delo.

Prispevek magistrskega dela ni le na ravni podjetja, ampak je izsledke moč aplicirati na podjetja s podobno organizacijo. Zaradi specifik panoge, v kateri podjetje deluje, imajo ugotovitve zagotovo vrednost za podjetja iz iste dejavnosti, s čimer dosegam naslednji namen dela, to je prispevati k uveljavljanju in krepitvi fenomena projektne pisarne v gradbeništvu, kjer je, kot sem skušala pokazati, zaradi skoraj povsem projektne dela, vloga projektne pisarne izrazito pomembna pri doseganju projektne uspešnosti in s tem uspeha poslovanja podjetja. Namen magistrskega dela je poudariti pomembnost le-te in povečati to zavedanje pri kadrih na vseh nivojih hierarhije podjetja.

Nujno je bilo primerjati trenutno stanje s potrebami, kot jih zaznavajo odgovorni na projektih. Z analizo obeh stanj sem lahko dosegla cilj magistrskega dela in **oblikovala predloge za boljše delovanje projektne pisarne v konkretnem podjetju**, ki bi s

spremenjeno vlogo in novimi funkcijami pripomogla k učinkovitejšemu doseganju ciljev projektov, to pa bo prineslo uspešnejše poslovanje podjetja. Ob upoštevanju izsledkov magistrskega dela bi morda lahko pripeljali projektno pisarno do nivoja, (kot ga poimenuje Kerzner) skrbnika projektne managementa, intelektualne lastnine podjetja, **da bo projektne management v podjetju še bolj uspešen** in bo glavni cilj podjetja – učinkovita izvedba projektov znotraj finančnih, časovnih in kakovostnih zahtev in omejitev – lažje dosegljiv.

Vsebina magistrskega dela je poleg uvoda in sklepa razdeljena na štiri poglavja. V prvem poglavju uvodoma za razumevanje koncepta opredeljujem pojem projekta. Prostor namenim tudi predstavitvi ključnega akterja projekta, to je projektne managerja. Sledi opis njegovih vlog in odgovornosti. Da bi v nadaljevanju lažje razumeli, v kateri fazi in kako se projektne pisarna vključuje v potek projekta, sem preučila tudi življenjski cikel gradbenega projekta, od priprave do zaključne faze.

S preučevanjem literature sem torej predstavila projektne delo in projektne management, kar je potrebno, da bomo projekt lažje smiselno umestili v organizacijo podjetja. Preučila sem življenjski cikel projekta na splošno, zaradi posebnosti izvajanja projektov v dejavnosti podjetja, ki ga obravnavam, pa sem vse napisano še konkretizirala in aplicirala na področje obravnave magistrskega dela, to je projektne delo v gradbeništvu. V podjetju, ki se ukvarja z gradbeno dejavnostjo, je projektom še zlasti izrazito podrejeno celotno delovanje, projektne pisarna pa deluje za njihovo učinkovito izvedbo znotraj zastavljenih finančnih in časovnih okvirov.

Sledi prehod na obravnavo projektne pisarne in drugo poglavje, kjer začenjam s predstavitvijo teoretičnih izhodišč za empirični del magistrskega dela. Opredelila sem, kaj projektne pisarna je. V tem delu je bil bistveni cilj prikazati, da pravilna projektne pisarna ne obstaja, ampak lahko govorimo le o bolj ali manj primernih za posamezno organizacijo. Preučila sem delovanje in lastnosti projektne pisarne v teoriji, na čemer temelji študija primera in analiza obstoječega stanja projektne pisarne v konkretnem podjetju v naslednjem poglavju. Največ poudarka sem namenila funkcijam oziroma nalogam, ki jih lahko opravlja. Nadaljujem s predstavitvijo značilnosti projektne pisarn in prikažem, kako se projektne pisarna vključuje v organizacijo podjetja. Imenovala sem pomembne slabosti oziroma prednosti in vlogo projektne pisarne. Velik poudarek v tem poglavju je torej na funkcijah in nalogah projektne pisarne, saj je to podlaga za oblikovanje vprašalnika. Izpostavila sem v literaturi najpogosteje navajane in naredila primerjavo raziskav na slovenskem in na tujem. Razlike med navedenim bi bile namreč pomemben indikator za empirični del magistrskega dela, saj bi morala pri oblikovanju predlogov upoštevati trge, na katerih se obravnavano podjetje pojavlja, v kolikor deluje doma in na tujem. Sledi prikaz možne kadrovske zasedbe projektne pisarne in opredelitev vlog akterjev.

Naslednje poglavje začenjam s predstavitvijo bistvenih podatkov obravnavanega podjetja, kot je panoga, v kateri deluje, sistem managementa, obstoječi poslovni proces in drugi podatki, ki so ključni za razumevanje delovanja podjetja v vezi z obravnavanim

področjem. Eden takšnih je gotovo podatek o povprečnemu številu izvedenih projektov na določeni ravni, njihovem obsegu in trajanju, kar je neke vrste dokaz o smiselnosti obravnavane tematike. Sledi prehod na področje obravnave. Izpostavljam tudi lastnosti, ki jih zaradi prostorske stiske magistrskega dela v teoretičnem delu nisem omenjala ali pa so izrazito značilne in posebne v obravnavani organizaciji. Namen poglavja je orisati realni posnetek stanja projektne pisarne v konkretnem podjetju in ugotoviti, kako je dejansko zasnovana projektna pisarna.

Rezultati prejšnjih poglavij so hkrati izhodišče za novo poglavje. Nabor funkcij in nalog projektne pisarne iz prejšnjega poglavja je podlaga za pripravo posnetka realnega stanja projektne pisarne v podjetju in oblikovanje vprašalnika, s katerim sem zbrala oceno zaposlenih v podjetju o projektni pisarni. Pridobljeno teoretično znanje in rezultati vprašalnikov so združeni tvorili orodje za doseg cilja magistrskega dela, oblikovanja predlogov za nadaljnji razvoj projektne pisarne. Oris realnega posnetka je izredno pomemben za doseg cilja magistrskega dela, ki je predlagati izboljšave delovanja projektne pisarne in preko nje doseganja ciljev podjetja samega - izboljšanje projektnega vodenja, s tem pa izboljšanje cilja poslovanja samega.

Del poglavja je namenjen predstavitvi uporabljene metodologije. Opisan je vprašalnik, kako je formiran, v katerem časovnem obdobju je potekalo spraševanje, vzorec, kako je potekala obdelava podatkov in ostali relevantni podatki. Prikazala sem rezultate in jih pokomentirala. Na podlagi pridobljenega teoretičnega znanja, orisa obstoječega stanja in rezultatov vprašalnikov sem identificirala funkcije projektne pisarne, ki dobro delujejo in jih je potrebno razvijati naprej, tistih, ki jih projektna pisarna trenutno ne izvršuje, pa bi jih morala in kritičnih točk, ki bi jih bilo morda bolje spremeniti, ukiniti. Upoštevajoč izsledke vprašalnikov in lastno kritično presojo sem oblikovala predloge in smernice za nadaljnji razvoj projektne pisarne.

Sklepne besede so povzetek ključnih ugotovitev magistrskega dela za podjetje in njihova aplikacija na uveljavljanje projektne pisarne na področju stroke.

1 PROJEKTI IN PROJEKTNI MANAGEMENT

1.1 Opredelitev projekta

Za razumevanje koncepta projektnega managementa naj najprej podam definicijo projekta.

Kerzner (2009) definira projekt kot vrsto dejavnosti in nalog za katere velja, da:

- imajo določen cilj, ki ga je potrebno doseči znotraj določenih specifikacij,
- imajo definiran datum začetka in konca,
- imajo omejena sredstva,
- koristijo človeške in nečloveške vire (t.j. denar, ljudi, opremo),
- imajo več namenov.

Hauc (2002, str. 27) poleg ciljne usmerjenosti in časovne determiniranosti med značilnosti projekta uvršča še enkratnost, novost, kompleksnost in projektni finančni proračun. Enkratnost je značilnost, ki jo povezuje s celotnim projektom in z njegovim izvajanjem, ne le s posameznimi aktivnostmi. Novost je značilnost, ki je povezana z določenimi projekti. Kompleksnost je manj objektivno merilo in jo avtor ne opredeli natančno, ker naj bi šlo za subjektivno zaznavo, medtem ko Stare (2011, str. 6) meni, da ima projekt lahko zelo kompleksne cilje, ki zahtevajo kompleksen pristop z velikim številom vpletenih ljudi in aktivnosti, kar zahteva večjo pozornost pri koordinaciji, kontroliranju in izvajanju projekta samega, pa tudi drugih projektov, ki se izvajajo v podjetju. Vsak projekt ima tudi določen proračun, čeprav ni nujno, da so pri vseh projektih sredstva eksplicitno navedena. Kot primer takšnih projektov navaja organizacijske projekte.

Projekt vključuje ljudi, ki kooperativno delajo skupaj z istim ciljem – ustvariti proizvod znotraj zastavljenega časovnega roka in finančnega okvira. Čas, proračun in proizvod so dimenzije za merjenje uspeha projekta že več desetletij (Henrie & Sousa-Poza, 2005, str. 5).

Vsak izveden projekt je dobra šola za nabiranje izkušenj, tudi če projekt ni bil uspešen. Henrie in Sousa-Poza (2005) strneta ugotovitve različnih raziskav projektnega managementa in navedeta naslednje vzroke za neuspeh projektov:

- slabo opredeljene zahteve,
- izbira napačnih projektnih managerjev,
- napačno uporabljene tehnike managementa vodenja,
- neustrezna uporaba načel projektnega managementa in procesov.

Kerzner (2009) predstavi vzroke za neuspehe projektov kronološko. V osemdesetih letih so kot glavni krivci za neuspeh izpostavljeni kvantitativni dejavniki, kot je neučinkovito planiranje, medtem ko se je krivda v devetdesetih letih pripisovala kvalitativnim vzrokom, na primer pomanjkanju morale in motivacije ter konfliktu interesov vodstvenih vpletenih. Danes prepričanja prejšnjih desetletij le še delno držijo in kot najpomembnejši dejavnik neuspeha izpostavljajo neustrezno upravljanje s tveganji (risk management) oziroma uporabo neprimerne metode projektnega managementa, ki ne zagotavlja smernic za upravljanje s tveganji.

Kerzner (2009, str. 373) izpostavlja pomembnost dokumentiranja izkušenj neuspešnih projektov, kljub morebitnemu uporabi vpletenih, saj se na tak način v prihodnje lahko izognemo napakam, ki smo jih storili. Zlasti izpostavlja prenos znanja, torej učenje na tujih napakah, da se te ne bi ponavljale pri naslednjih projektih. Dokumentiranje lahko poteka sproti, tako da se tekoče vodi zapisnik sprejetih odločitev in korespondence, pogosto pa se podjetja odločajo za analiziranje v poimplementacijski fazi. Pri tem je potrebno določiti zdravo mejo. Jerbrant (2013, str. 369) namreč opozarja na preveliko birokratizacijo procesov in preveliko stopnjo kontrole, do česar lahko pripelje pretirana želja po krotanju

tveganj in negotovosti projektnega managementa. Našteto namreč lahko deluje kot zaviralni dejavnik, ki omejuje kreativnost in fleksibilnost podjetja.

Kot pomemben dejavnik uspeha projektnega managementa je identificirana tudi podpora organizacijske kulture (Henrie & Sousa-Poza, 2005). Čeprav vpliva kulture na doseganje uspeha ni moč vedno neposredno zaznati, ampak lahko vpliva preko drugih dejavnikov, Lientz in Rea (1999) prepoznata organizacijsko kulturo celo kot temeljno oviro za doseganje ciljev projekta.

1.2 Vrste projektov v različnih organizacijah

Podjetja in druge organizacije izvajajo projekte za doseganje strateških, razvojnih ali drugih poslovnih ciljev (Hauc, 2002, str. 23). V nadaljevanju gledam na podjetja na mikro ravni in jih po Kerznerju (2009) delim na neprojektno usmerjena in projektno usmerjena.

1.2.1 Neprojektne organizacije

Tradicionalnim organizacijam pripisuje literatura osredotočenost na izvedbo enega projekta. V takšnih organizacijah je le malo, če sploh kaj, pozornosti namenjene okoliščinam več-projektnega okolja (Jerbrant, 2013, str. 368).

Zaradi nezmožnosti pravočasnega prilagajanja, takšna podjetja težje, pogosto pa celo neuspešno, izvajajo projekte, ki potekajo istočasno. Preživetje podjetij je bilo pogojeno z inkorporacijo inovativnega pristopa in spremenjenih praks managementa, ki so prilagojena projektom v vseh fazah njihovega življenjskega cikla (Abdou, Jallow, Demian, & Baldwin, 2014, str. 507).

Primer neprojektno usmerjenih podjetij so proizvodna podjetja. Dobiček se meri po vertikalnih oziroma funkcijskih linijah, projekti pa obstajajo le v podporo proizvodnim ali funkcijskim linijam. Po tem načelu se dodeljujejo tudi sredstva (Kerzner, 2009, str. 22).

Kerzner (2009, str. 22) meni, da je v podjetjih take vrste projektni management običajno težje izvajati, ker je projektov manj. Tisti, ki so, imajo lahko različne zahteve, zato terjajo tudi drugačen pristop, kar pa predstavlja težavo zaradi nepoznavanja področja in nepripravljenosti podjetij za vlaganje v ustrezno izobraževanje. Pristojnost za izvajanje managementa projektov bi v tem primeru lahko prevzelo vodstvo, ki pa je običajno preobremenjeno, da bi sami nastopali v vlogi projektnih managerjev, pooblašcanje drugih za njihovo delo pa pogosto naleti na odpor. Zato podjetja za strokovno pomoč pogosto angažirajo podizvajalce in agencije. Ker je za določene poteze potrebna cela veriga odobritev, preden lahko pride do izvršitve, projekti pogosto zamujajo.

1.2.2 Projektne organizacije

Podjetja, ki so se zavedla neučinkovitosti tradicionalnih organizacijskih oblik, so si bila enotna, da je rešitve potrebno iskati znotraj. Korak naprej je bil boljši nadzor in izboljšana

raba obstoječih virov. Začeli so razmišljati o spremembah managementa, zlasti o vpeljavi tehnik projektnega managementa (Kerzner, 2009, str. 2).

Pri projektno usmerjenih podjetjih se s projekti za trg ustvarja prihodek. Govorimo o eksternih komercialnih projektih. Ostali projekti, ki se izvajajo za potrebe razvoja in druge namene, so interni razvojni projekti (Hauc, 2002, str. 24). Organizacijska zasnova projektno usmerjenih podjetij je takšna, da večina procesov teče simultano ali zaporedno. Management v takšnih organizacijah je kompleksen in pogosto problematičen (Jerbrant, 2013, str. 368). Projektno usmerjena podjetja morajo učinkovito razporejati svoje vire, ki morajo uspešno uravnovešati sposobnosti planiranja, organizacije, usmerjanja in nadzora, pa tudi mehkejšo veščino prepričevanja, pravšnjega vpliva in timskega dela. V takšnih podjetjih delujejo projekti in strategija podjetja vzajemno, pri čemer pa sta ključna faktorja hitrost in fleksibilnost (Smith & Dodds, 1997, str. 166).

Doseganje ciljev in zahtev je možno doseči z zaposlovanjem kombinacije notranjih in zunanjih virov, ki bodo prihajali in odhajali glede na zahteve posla. Velikega, če ne kar največjega pomena, je zajemanje in skladiščenje naučenega med samimi projekti, saj morajo podjetja zaradi pritiska konkurence razviti dodano vrednost. Baza znanja je lahko ena takšnih (Smith & Dodds, 1997, str. 165).

Avtorji (Kerzner, 2009, str. 22; Hauc, 2002, str. 23) kot tipične predstavnike projektno usmerjenih podjetij, kjer vse delo poteka v obliki projektov, navajajo gradbena, inženirska in projektantska podjetja. Vsak projekt je svoje stroškovno mesto s svojim poslovnim izidom, dobiček podjetja pa je enostavno seštevek dobička na vseh projektih.

1.3 Faze projekta

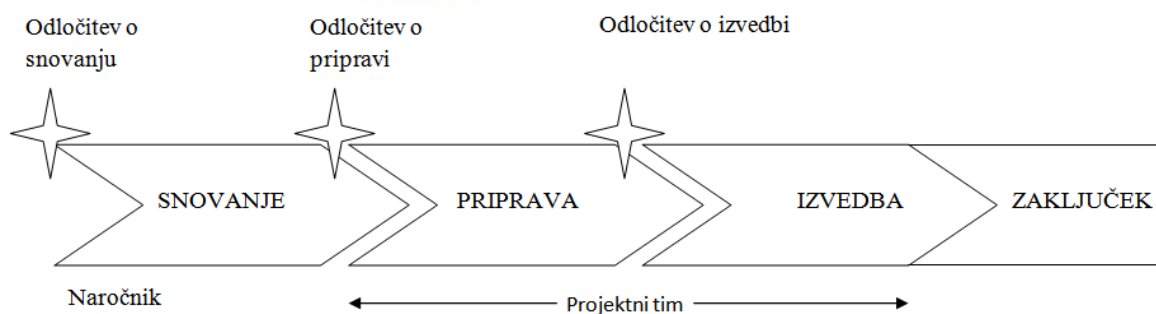
Temeljni gradnik podjetja, katerega delovanje poteka na projektni organiziranosti, je projekt, zato je bistveno razumevanje življenjskega kroga projekta.

Faz projekta ne smemo enačiti s procesi managementa, saj so faze vsebinske narave. Rezultat posamezne faze je določen proizvod, ki nastane v okviru zaokroženega sklopa aktivnosti (Stare, 2011, str. 19). Lahko bi rekli, da se proces projektnega managementa pojavlja v vseh fazah projekta, a o tem v nadaljevanju. Pomembna razlika med fazami projekta in procesi managementa je tudi, da faze praviloma potekajo ena za drugo, so zaporedne, medtem ko več procesov lahko poteka vzporedno.

Čeprav avtorji različno opisujejo faze, je bistvo vsake podobno, le da jih nekateri podrobneje opredeljujejo, drugi pa več faz združijo v eno.

Po Staretu (2011) si faze projekta sledijo tako (Slika 1): snovanje, priprava projekta, izvedba projekta in zaključek projekta.

Slika 1: Faze projekta



Vir: *Projektni management - Faze projekta, 2015.*

V **fazi snovanja** opredelimo idejo, ugotovimo potrebo, ocenimo pričakovane učinke in podamo utemeljitev, kakšen je namen projekta. Izvedemo študijo izvedljivosti, to so možnosti izvedbe projekta, kjer opredelimo potrebne vire. Pripravimo okvirni plan projekta, kako naj bi ta potekal.

Ciljev ne planira manager projekta, ampak mu jih poda naročnik, ki je tudi uporabnik končnega produkta.

Nekateri avtorji uvrščajo določitev namena in ciljev v naslednjo fazo, a ker je oboje domena naročnika, ju lahko upravičeno uvrstimo v fazo snovanja.

Fazo snovanja vključujejo le notranji projekti, to so projekti investitorja. Če izvajalec izvaja projekt za zunanjega naročnika, faze snovanja ne vključuje in se projekt začne neposredno z naslednjo fazo, to je **faza priprave** projekta. Ta zajema definiranje obsega in planiranje projekta. Na podlagi ciljev izdelamo plan projekta. Gre za plan virov, stroškov, terminski plan, seznam aktivnosti in plan obvladovanja morebitnih tveganj.

Sledi izvedbena faza. V **fazi izvedbe** projekta izvajamo aktivnosti skladno s planom. Gre za najobsežnejšo fazo. Tu se porabi največ sredstev in vključuje največje število ljudi, zato je potrebno obilo usklajevanja, pomembno je kontroliranje izvedbe.

V zadnji fazi, imenovani **zaključna faza** projekta, je potrebno izdelati zahtevano dokumentacijo. Izvajalec preda rezultate naročniku, ta pa preveri ustreznost izdelka in ga potrdi. S tem se projekt zaključi. Projektni tim pripravi še zaključno poročilo projekta, po njegovi potrditvi pa se projektni tim razpusti. Projekt je tako uradno zaključen.

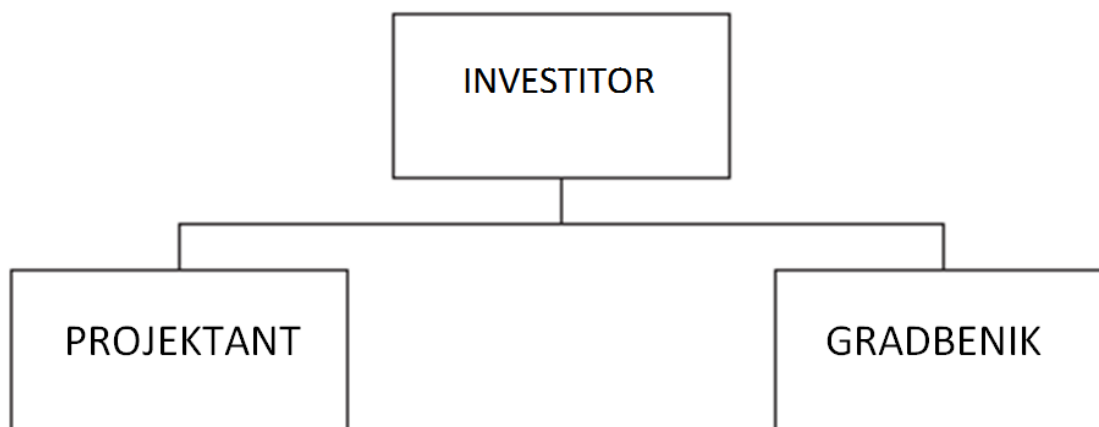
1.4 Življenjski cikel projekta v gradbeništvu

V literaturi zasledimo več različic življenjskega cikla projekta, ker so avtorji zaradi aplikacije na konkretno dejavnost le-tega prilagajali.

V podjetju, ki se ukvarja z gradbeno dejavnostjo, je projektom še zlasti izrazito podrejeno celotno delovanje, projektna pisarna pa deluje za njihovo učinkovito izvedbo. Da bi v nadaljevanju lažje razumeli, v kateri fazi in kako se projektna pisarna, ki je predmet obravnave magistrskega dela, vključuje v delovanje projekta, predstavljam življenjski cikel projekta v gradbeništvu.

V življenjskem ciklu gradbenega projekta standardno nastopajo trije udeleženci, ki se v določeni fazi različno vključujejo. To so lastnik oz. investitor, projektant in izvajalec oz. gradbenik. Od situacije posameznega projekta je odvisno, v kakšnem razmerju nastopajo (Bennet, 2003, str. 12). Slika 2 prikazuje poenostavljeno tradicionalno razmerje med udeleženci. Tradicionalno zato, ker je takšen pristop najpogostejša izbira pri izvedbi gradbenih projektov že več stoletij, poenostavljeno pa zato, ker sta lahko projektant in gradbenik naprej pogodbeno vezana s svojimi izvajalci posameznih del oz. podizvajalci (Bennett, 2003, str. 12-13).

Slika 2: Tradicionalno razmerje udeležencev v projektu



Povzeto in prirejeno po F. L. Bennett, The management of construction: A project lifecycle approach, 2003, str. 13.

V takšnem primeru ima investitor dve pogodbeni obvezi: do projektanta in do gradbenika oz. izvajalca.

Kot vsak, gre tudi gradbeni projekt skozi faze, ki si sledijo od rojstva, zrelosti do zaključka. Navajam Bennettovo (2003) klasifikacijo, kjer avtor prepozna šest faz v življenjskem ciklu gradbenega projekta, prikazanih na Sliki 3. Kerzner (2009, str. 71) pravi, da tudi v panogah z razvitim projektnim managementom, med katerimi izpostavi ravno gradbeništvu, lahko najdemo toliko različnih definicij faz projekta, kolikor je različnih podjetij.

Kot smo sedaj že spoznali, je v praksi možno, da se nekatere faze prekrivajo. Namen podajanja faz gradbenega projekta je, da bi razumeli pomembnost vsake faze in načina, kako ena z drugo tvorijo integriran projekt. Pojem projekt je pri navedenem življenjskem ciklu potrebno razumeti kot fizični objekt, ki se gradi in ne gledati na projekt kot posamezno dejavnost vsakega izmed udeležencev v tradicionalnem razmerju. V tem primeru bi namreč obravnavali tri projekte, vsakega s svojimi značilnimi fazami.

1.4.1 Pripravljalna faza

Gradbeni projekt se prične z idejo oz. prepoznano potrebo po nečem novem, izboljšanju ali dodatnih zmogljivostih, tudi bolj učinkovitem delovanju storitev. Ali bo ideja realizirana in bo postala zaključen projekt, je potrebno dognati v naslednji fazi. V pripravljalni fazi, to je pred izbiro projektanta in začetkom kakršnegakoli načrtovanja, je potrebno poiskati odgovore na vsaj dve pomembni vprašanji. Prvo je način izvedbe, kjer se določi vpletene stranke, koliko oseb bo odgovornih za projekt, kakšna pooblastila bo investitor prepustil letem. Ena od možnosti je, da se investitor odloči za tradicionalno razmerje, prikazano prej.

Drugo vprašanje je način, na katerega bo pogodbeni izvajalec prejel plačilo za gradbene storitve, za kar je pomembno definirati obliko pogodbe in pogodbeno določila. Plačilo na podlagi fiksnih cen ali »ključ v roke« in plačilo na podlagi izmer sta dva načina poplačevanja izvajalca, ki sta glede na lastne izkušnje največkrat uporabljena pri slovenskih gradbenih projektih.

Pripravljalna faza zahteva posvetovanja in nasvete strokovnjakov, odvisno od izkušenj in strokovnih kompetenc investitorja. Investitor sklene pogodbo s projektantom, ki v naslednji fazi pripravi načrte, projekt in pogodbeno dokumentacijo. Izvajalec, kot tretja stranka v tradicionalnem razmerju udeležencev v projektu, tu še ne nastopa.

1.4.2 Faza načrtovanja objekta in planiranja gradnje

Čeprav v slovarjih najdemo besedi načrtovanje in planiranje kot sopomenki, ju uporabljamo z različnim pomenom. Načrtovanje pomeni ustvarjanje različnih dokumentov, tudi risanje, planiranje pa označuje razporejanje virov, časa, stroškov.

Prikladno je razdeliti fazo v tri stopnje. Cilj prve stopnje, ki jo Bennett (2003) poimenuje stopnja študije izvedljivosti, je definirati cilje projekta, pretehtati alternativne načine za doseg tega cilja in preveriti, ali je projekt finančno izvedljiv. Ko ugotovimo, ali je smotno nadaljevati z izvajanjem, sledi druga stopnja, kjer svoje delo opravijo projektanti, ki pripravijo podrobne tehnične načrte instalacij, obremenitev, materialov. Rezultati druge stopnje so uporabljeni v razpisni dokumentaciji, ki je osnova za izbiro pogodbenega izvajalca oz. gradbenika. V zadnji stopnji se zbere vsa dokumentacija, ki bo vključena v gradbeni pogodbi, vključuje pa poleg navedenega še zakonske zahteve, tehnične specifikacije zahtevanih materialov, načina vgradnje in niz drugih tehničnih karakteristik, katere za investitorja in z njegovim strinjanjem definira projektant ter na podlagi katerih poteka izbira najboljšega ponudnika. Nujno je omeniti terminski plan, pri katerem glede na

lastne izkušnje iz prakse naročnik največkrat določi termin začetka in končanja del, na izbranem izvajalcu pa je, da pravilno predvidi podrobni terminski plan izvedbe posameznih del, ki ga priloži ponudbi. Rezultat uspešno implementirane druge faze je popolno definirana projektna in razpisna dokumentacija. Tako je vse pripravljeno na izbiro pogodbenega izvajalca.

1.4.3 Faza izbire izvajalca

V tretji fazi, kjer investitor izbira izvajalca gradbenika, mora najprej investitor sprejeti odločitev, na kakšen način povabiti ponudnike k sodelovanju. Lahko gre za javni razpis, kjer lahko sodelujejo vsi, ki izpolnjujejo razpisne pogoje, lahko pa investitor k sodelovanju povabi le izbrane morebitne izvajalce.

V tej fazi nastopi druga stran, to so ponudniki (eden od njih običajno bodoči izvajalec), ki se soočajo z drugačnimi vprašanji. Pretehtati morajo številne dejavnike in ugotoviti, ali jim razpisani projekt prinaša koristi v tolikšnem obsegu, da se bodo angažirali za pripravo ponudbe.

Faza izbire izvajalca se zaključi s predložitvijo ponudb zainteresiranih izvajalcev, investitor pa ponudbe vrednoti, izbere najuspešnejšega ponudnika glede na razpisne pogoje in izvede podpis gradbene pogodbe.

1.4.4 Faza mobilizacije projekta

Po izbiri izvajalca je pred dejanskim začetkom izvajanja potrebno izpeljati kopico aktivnosti. Potrebno je urediti zavarovanja, pridobiti dovoljenja, pripraviti program izvajanja gradnje in sistem sledenja realnim stroškom projekta. Potrebno je pripraviti organizacijo gradbišča, program skladiščenja odpadnega materiala in zadostiti ostalim zahtevam.

Glede na lastne izkušnje je odgovornost za posamezno aktivnost te faze različno opredeljena. V nekaterih primerih je za določene aktivnosti zadolžen izbrani izvajalec, v drugih pa so naloga naročnika.

1.4.5 Faza izvedbe projekta - gradnja

Na kratko lahko fazo izvedbe projekta imenujemo gradnja, saj izvajalec oz. gradbenik izvaja pogodbeno dela. Glavnina odgovornosti v tej fazi je torej na izvajalcu projekta. Njegova odgovornost zajema tri področja, to so spremljanje in kontroliranje, upravljanje z viri in dokumentacijo ter komuniciranje.

K področju spremljanja in kontroliranja spada izvajalčevo spremljanje izvedbe. Njegov cilj je zasledovanje terminskega plana, za kar je potrebno redno kontroliranje skladnosti del s planom. Izvajalec zato določi projektne managerja. Če je ugotovljeno odstopanje v smislu zaostanka del, je potrebno sprejeti ukrepe, ki bodo izvedbo pospešiti. Enako je s stroški, ki ravno tako ne smejo odstopati od planiranega proračuna. Pomemben del je

kontrola kakovosti, kjer je potrebno kontrolirati skladnost izvedenih del s pogodbenimi zahtevami. Delo mora potekati varno, vse večji poudarek investitorji namenjajo tudi okoljskem vidiku.

Za upravljanje z viri in dokumentacijo mora projektni manager dodeliti primerno osebje, izbrati prave člane projektnega tima, s pravimi lastnostmi, ki bodo dovolj produktivni, da bo delo potekalo skladno s terminskim planom, v okviru zastavljenega proračuna in kakovosti. Za gradbene projekte je značilna velika količina dokumentacije in učinkovitemu upravljanju te je potrebno nameniti posebno pozornost.

Komuniciranje je tretje, a nič manj pomembno področje izvajalčeve odgovornosti. V proces izvajanja projekta je vključenih več deležnikov, zato komunikacija poteka med velikim številom ljudi. Pogoste so namreč spremembe in odstopanja od zastavljene dokumentacije, spremembe pa zahtevajo usklajevanje vseh vpletenih in odobritve le-teh. Komunikacijo danes lajša elektronsko komuniciranje.

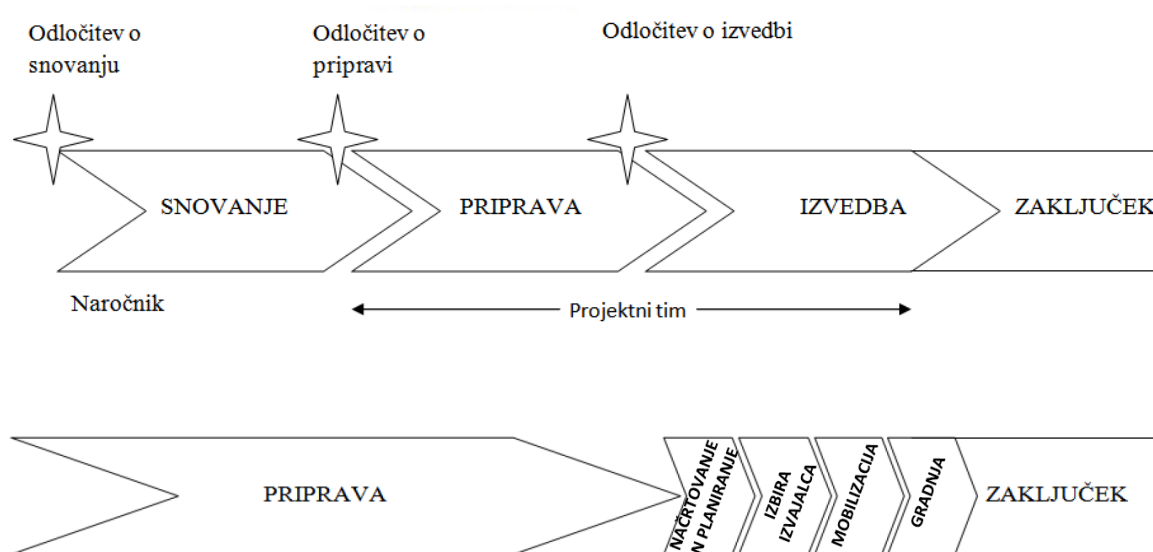
1.4.6 Zaključna faza projekta

Projekt se bliža zaključku. Preden izvajalec zaključi svoje pogodbene dolžnosti je potrebno postoriti zadnje aktivnosti; izvesti zahtevane teste, finalno čiščenje, preglede in odpravo napak, ki jih odkrijejo, administrativno zaključevanje dokumentacije, predložitev zahtevanih certifikatov, garancijskih listov, navodil in dokazil, ki so potrebna, da naročnik izvede končno plačilo.

Bennettova delitev faz je podrobnejša od splošne, navedene v prejšnjem podpoglavju. Če primerjam Bennettovo in Staretovo delitev, bi prvo Bennettovo fazo razdelila na dva dela in jo delno enačila s Staretovo fazo snovanja, ki se pri obeh začne z idejo oz. prepoznano potrebo po nečem. Drugi del Bennettove pripravljalne faze, kjer so že vpleteni predstavniki strok, ki pripravljajo seznam aktivnosti in razne plane, prepoznamo pri Staretu kot fazo priprave projekta.

Najmanjša dilema je pri izvedbeni fazi, ki je pri obeh avtorjih podobno definirana in tudi enako poimenovana. Je najobsežnejša in vključuje največje število sodelujočih, porablja se največ sredstev in virov. Ker presojam po kriteriju izvajanja aktivnosti, torej ali gre že za dejansko izvajanje aktivnosti, ali gre pri vsem le za priprave, bi v izvedbeno fazo po Staretu uvrstila še tri Bennettove faze, ki jih ta navaja kot predhodne izvedbeni fazi. To so faza načrtovanja in planiranja, faza izbire izvajalca in faza mobilizacije projekta. Zadnja, zaključna faza, je pri obeh delitvah enako opredeljena in zajema podobne aktivnosti, povezane z urejanjem dokumentacije in dokončno predajo investitorju. Na Sliki 3 je prikazana primerjava delitev faz projekta obeh avtorjev.

Slika 3: Faze projekta po Staretu in Bennettu



Povzeto in prirejeno po Projektni management - Faze projekta, 2015 & F. L. Bennett, The management of construction: A project lifecycle approach, 2003.

1.5 Opredelevitev projektnega managementa

Projektni management lahko ožje obravnavamo kot management, ki je zadolžen za projekt, ali širše v povezavi s procesi in managementom pred projektom in po končanju projekta. Obravnavamo ga lahko samo v okviru projekta, vendar je potrebno projektni management povezovati z nastankom naročila. V primeru projektno usmerjenih podjetij projekt naroči kupec. Deluje v življenjskem ciklu projekta, v projektno usmerjenih podjetjih pa v celotnem procesu nastanka in končanja projekta, to je v ponudbenem postopku, pri izvedbi projekta in v garancijskem roku (Hauc, 2002, str. 168-170).

Projektni management je aplikacija znanja, sposobnosti, orodij in tehnik aktivnosti projekta, za doseg projektnih zahtev. Poteka preko izvajanja procesov projektnega managementa, ki jih izvajajo projektni timi (Project Management Institute, 2008, str. 6).

Projektni management je ciljno usmerjen dinamičen proces, ki vključuje obvladovanje časa, stroškov, kakovosti, ljudi in drugih poslovnih prvin, z namenom učinkovite izvedbe projekta – v predvidenem času, v okviru predvidenih stroškov, ob ustrezni kakovosti izvedbe in končnega proizvoda (Stare, 2011, str. 40). Kerzner (2009, str. 5) dodaja še pogoja učinkovite razporeditve in uporabe virov ter naročnikovo potrditev izvedenega. Tako omenjeni avtor meni, da je bistvo, prikazano tudi na Sliki 4, da se izvaja management in nadzor virov znotraj omejitev, ki so čas, stroški in kakovost. Če gre za eksterni projekt, Kerzner (2009, str. 5) dodaja še četrto omejitev, to je dober odnos s stranko.

Slika 4: Omejitve projektnega managementa



Vir: H. Kerzner, *Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*, 2009, str. 6.

S procesnega vidika je opredelitev projektnega managementa enaka splošni opredelitvi managementa, razlikuje pa se po vsebini (področjih), načinu vodenja podrejenih ter v različnih tehnikah in orodjih, razvitih za potrebe izvajanja projektov. Najpomembnejša razlika je v planiranju, saj manager projektov ne načrtuje ciljev, ampak jih dobi od naročnika projekta (Stare, 2011, str. 38).

Projektni management je uspešen, če so projekti izvedeni v zastavljenem času, znotraj začrtanih finančnih okvirjev, v željeni kakovosti in z uspešno ter učinkovito rabo virov, sprejemljivo za naročnika (Kerzner, 2009, str. 3). Takšen projektni management pomeni učinkovito izvedbo projekta. Projektnim managerjem omogoča, da so kadarkoli seznanjeni s stanjem projekta s stroškovnega in časovnega vidika, seznanjeni so tudi s kakovostjo, možnimi tveganji in ostalimi relevantnimi podatki.

Potencialne koristi projektnega managementa, kot jih zaznava Kerzner (2009, str. 3) so:

- identifikacija funkcijske odgovornosti,
- zmanjšanje potrebe po neprestanem poročanju,
- identifikacija časovnih omejitev,
- doseganje najbolj optimalne vrednosti projekta,
- merjenje dosežkov v primerjavi s plani,

- zgodnje odkrivanje problemov in pravočasno ukrepanje,
- izboljšana zmožnost prihodnjega planiranja,
- spoznanje, kdaj cilji niso dosegljivi ali bodo preseženi.

Projektni management vključuje več procesov. Tako kot faze, tudi procese različni avtorji različno poimenujejo, vsebinsko pa hitro odkrijemo vzporednice med njimi.

Crawford (2011) in Kerzner (2009) poudarjata, da en proces spodbuja drugega. Izrazito interaktiven odnos po njunem poteka med procesom snovanja, izvedbo ter procesom spremljanja in kontroliranja. Našteti procesi se lahko tudi prekrivajo.

Stare (2011, str. 42) meni, da se projektni management v preteklosti ni razvijal kot vrsta managementa, ampak kot samostojna stroka in med procese uvršča planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje.

Planiranje je proces izdelave liste aktivnosti na projektu. Določamo vrstni red posameznih aktivnosti, tudi časovno, kar olajša planiranje končnega roka in terminov izvedbe aktivnosti. Pod pojmom planiranje lahko razumemo še definiranje in delegiranje nalog, pripravo plana potrebnih virov in pripravo terminskega plana z glavnimi mejniki, kriterije za merjenje učinkovitosti izvedbe in podobno. Na osnovi plana virov se pripravi izračun stroškov projekta. Planiranje se običajno zaključi z obravnavo potencialnih tveganj in pripravo ukrepov za znižanje prepoznanih tveganj, odvisno od vrste projekta in ponavljanja podobnih projektov, pa se lahko zaključi tudi s planiranjem kontroliranja projekta in obvladovanjem vpletenih akterjev. Planiranje je ena pomembnejših nalog projektnega managerja, saj je dober plan, kot pravi Davidson (2000, str. 8), temeljni dokument učinkovito izpeljanega projekta, ki predstavlja videnje projektnega managerja o tem, kaj je potrebno storiti ter kdo in kdaj naj to stori. Tudi za Kerznerja (2009, str. 19) plan projekta predstavlja osnovo za učinkovito izvedbo. Bolje, kot je projekt planiran, bolje bo tekla izvedba, hkrati pa za projektnega managerja to pomeni manjšo obremenitev tekom projekta, saj je pri dobro načrtovanem projektu število zapletov običajno manjše.

V drugem procesu, ki ga stroka poimenuje **organiziranje**, se pripravi organigram udeležencev projekta, da se opredeli razmerja med njimi. Določi se tip organizacijske strukture projekta in okvirne pristojnosti managerja projekta. Nekateri avtorji v ta proces vključujejo tudi opredelitev delovanja tima, na kakšen način se bo poročalo, komuniciralo, termine sestankov in organizacijo informacijskega sistema.

V procesu **vodenja** projektni manager sprejme odločitev o stilu vodenja. Ta je lahko avtorski ali demokratični. Pripraviti mora načrt, kakšen timski pristop ubrati, da bo ustvaril primerno delovno vzdušje v projektne timu, da bo zagotavljalo višjo motiviranost članov. Projektni manager je tisti, ki naj bi spodbujal pravo komunikacijo med člani in reševal morebitne konflikte. V proces vodenja spada tudi vodenje projektne sestankov.

Proces **kontroliranja** vključuje tri korake. Uvodoma je potrebno ugotoviti trenutno stanje izvedbe, v drugem koraku je potrebno trenutno stanje primerjati s planom in ugotoviti morebitna odstopanja. Zadnji korak je izvedba ukrepov, ki bodo zagotovili, da se bo izvajanje projekta nadaljevalo v okviru zastavljenih ciljev. Običajno se kontrolira rezultate dela, roke, stroške, kakovost in tveganja.

1.6 Vloga projektne managerja

V okolju, kjer prevladuje projektno delo, je projektni manager pravzaprav kot zemljina os, vse se vrti okoli njega. Odgovoren je za koordinacijo in integriranje dejavnosti funkcijskih linij, kot so integracija aktivnosti za načrt in izvrševanje projekta ter prilagajanje načrta spremembam (Kerzner 2009, str. 12). Hauc (2002, str. 297) na kratko pove, da naj bi bil projektni manager polno odgovoren za projekt. V praksi pa se njegova formalna in dejanska vloga lahko razlikujeta. Tako lahko o projektne managerju ali vodji projekta govorimo različno: kot o opazovalcu in poročevalcu, planerju projekta, koordinatorju projekta, vodji projekta, projektne managerju, funkcijskem vodji projekta ali reševalcu projekta.

Projektne manager je nosilec funkcij projektne managementa in je odgovoren za izvedbo projekta (Stare, 2011). Projektne manager mora za učinkovito delo posedovati kopico sposobnosti in znanj; komunikacijska, medosebna, vodstvena in tehnična znanja. Kerzner (2009) meni, da so dobro razvite komunikacijske in medosebne sposobnosti pomembne, ker mora upravljati odnose na različnih relacijah: znotraj projektne tima, med različnimi projektne timi in funkcijsko organizacijo, med projektne timi in višjim vodstvom, nenazadnje, a ne najmanj pomembno, pa tudi med projektne timom in naročnikom, internim ali eksternim. Seznanjen mora biti z vsemi aktivnostmi, ki v podjetju potekajo. Za lažje delo mora poznati tudi tehnologijo.

Projektne managerja se izbira glede na zahteve projekta, ki se bo izvajal. Upoštevati je potrebno velikost, naravo in obseg projekta. V primeru eksternih projektov vodstvo izbira projektne managerja glede na to, kdo je naročnik in kakšen pristop stranka zahteva. Veliko vlogo pri izbiri odigrajo tudi interesne skupine, to so posamezniki in organizacije, na katere lahko projekt vpliva. Komuniciranje in upravljanje odnosov z omenjenimi je namreč pomembna naloga projektne managerja, saj lahko interesne skupine s svojimi interesi in cilji vplivajo na potek projekta. Projektne manager mora biti sposoben vzpostaviti ravnovesje med njihovimi (lahko tudi nasprotujočimi) interesi (Kerzner, 2009, str. 5).

1.6.1 Naloge projektne managerja

Ena pomembnejših nalog, ki jo mora prevzeti projektne manager, o kateri sem že pisala, je planiranje. Edino dobro pripravljeno plan bo projektne managerju zagotovil, da bo projekt dosegel pričakovanja.

Projektni manager je aktivni izvrševalec, ne pasivni gledalec. Čeprav se njegova vloga in odgovornosti od projekta do projekta in med organizacijami nekoliko razlikujejo, je nabor njegovih nalog poleg najpomembnejših, to so planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje, lahko naslednji (Davidson, 2000, str. 15):

- priprava plana projekta ter predstavitev plana višjemu vodstvu,
- interakcija z vodilnim managementom, linijskimi managerji, člani projektnih timov, administrativnim in ostalim podpornim osebjem,
- skrb za vire projekta, njihova alokacija in koordinacija, zagotavljanje, da so učinkovito razporejeni med in tudi po koncu projekta,
- interakcija z zunanjimi deležniki, strankami in drugimi managerji projektov v podjetju,
- implementacija projekta, spremljanje napredka, revidiranje vmesnih ciljev in mejnikov, predlaganje in izvajanje ustreznih prilagoditev, če so te potrebne, revidiranje proračuna in spremljanje vseh virov,
- kontroliranje, spremljanje in vodenje članov projektnih timov, delegiranje in pregled izvršenih nalog, zagotavljanje povratne informacije,
- prepoznavanje priložnosti, identificiranje problemov, pri čemer pa mora manager projekta nujno ostati osredotočen na planiran izid,
- razreševanje konfliktov med različnimi timi in njihovo minimaliziranje, premagovanje razlik, ohranjanje timskega duha, motiviranje članov projektnih timov, da bi dosegli najboljši možen rezultat,
- prezentacija prepričljivih vmesnih predstavitev rezultatov za vodstveni management, upoštevanje njihovega odziva in implementacija morebitnih zahtev in predlogov, revidiranje rezultatov s člani projektnega tima,
- izvajanje strogih rezov in disciplinskih sankcij, če so ti potrebni, kot na primer izločitev sodelujočih iz projektnega tima, delegiranje sprememb delovnega časa, prerazporeditev nalog in odgovornosti, razreševanje osebnostnih konfliktov, če ti vplivajo na delo projektnega tima,
- posvetovanje z mentorji in strokovnjaki, revizija rezultatov preteklih projektov in izhajanje iz njih.

Pri naštetih in vseh nalogah, za katere je manager projekta zadolžen je ključno, da le-ta ostane osredotočen na zastavljene cilje in koristi, določene v planu projekta.

Raziskava Edum-Fotwe in McCaffer (2000, str. 118) je pokazala, da ima večina projektnih managerjev v gradbeništvu univerzitetno diplomu iz tehniških in znanstvenih disciplin. Akademsko znanje dopolnjujejo z moduli usposabljanj zlasti iz področij, ki jih je formalna izobrazba pomanjkljivo pokrivala ali pa jih celo ni zajemala. Največji poudarek namenjajo managementu in človeškimi virom. Presenetljivo malo poudarka namenjajo področju informacijske tehnologije, ki je že tako najbolj zastavljeno področje tudi v akademski sferi.

Edum-Fotwe in McCaffer (2000, str. 118) ugotovita še, da projektni managerji zelo nizko vrednotijo znanje, ki so ga pridobili v akademski sferi, večji prispevek k njihovi karieri naj bi imela usposabljanja na delovnem mestu in delovne izkušnje. Del slabe ocene formalnega znanja gre gotovo pripisati časovni oddaljenosti obdobja obiskovanja fakultete, zato slabše zaznavajo njen učinek. Drugi razlog pa je, da je akademsko znanje širše, kot tisto, ki so ga pridobili v poslovnem okolju, kjer so se specializirali za konkretno delovno mesto. Ramazani in Jergeas (2014) ugotovita podobno in dodajata, da fakultete ne morejo predvideti vseh scenarijev in sprememb, ki jih lahko bodoči projektni managerji doživijo v svoji karieri. Management projektov postaja vedno bolj kompleksen, okolje pa vse bolj dinamično in da lahko projektni manager pravočasno in pravilno odgovori na zahteve, je nujno stalno nadgrajevati pridobljeno akademsko znanje z dodatnimi izobraževanji.

1.6.2 Projektni manager v gradbeništvu

Jabar, Ismail, Aziz in Janipha (2013, str. 86-89) konkretizirajo delo projektnega managerja na gradbeno dejavnost. Projektnega managerja poimenujejo manager gradnje in ga opredelijo kot osebo, ki s svojimi aktivnostmi lajša izvajanje gradbenega projekta in je odgovoren za rezultate in reševanje preprek. Njegova glavna vloga je usklajevanje dejavnosti managementa med člani tima, tako da zagotavlja, da vse poteka pravilno in ob pravem času. Faze projekta po njihovem potekajo kot pri Crawfordu (2011) in tako je lahko manager gradnje odgovoren za iniciacijo, planiranje, izvedbo, kontroliranje in zaključek celotnega projekta ali le določene faze. Obrazložim naj, da se osredotočam na projektnega managerja v procesu izvajanja projekta, ker projektni managerji podjetja, obravnavanega v empiričnem delu magistrskega dela, nastopa le kot izvajalci med gradnjo. Jasno pa je, da v ostalih procesih nastopajo tudi drugi projektni managerji (npr. projektni manager v projektantskem podjetju).

V Tabeli 1 so povzete naloge projektnega managerja oziroma managerja gradnje.

Tabela 1: Naloge managerja gradnje

Proces	Vloga managerja gradnje
Planiranje	Ovrednoti in določi primerne metode gradnje in najbolj učinkovit stroškovni in terminski plan Določi logično zaporedje gradbenih aktivnosti, da bodo doseženi roki Izbere podizvajalce, ki bodo izvajali specifična dela na projektu Določa delovne zahteve in nadzoruje zaposlovanje, premeščanje in odpuščanje sodelavcev
Izvedba	Spremlja in usmerja napredovanje gradbenih aktivnosti Tedenska in mesečna kontrola stroškov, sodeluje pri upravljanju terjatev in obveznosti

se nadaljuje

Tabela 2: Naloge managerja gradnje (nad.)

Proces	Vloga managerja gradnje
Spremljanje in kontroliranje	<p>Spremlja napredek podizvajalcev in zagotavlja, da dela potekajo skladno s terminskim planom</p> <p>Planira porabo materiala, sredstev in opreme, skrbi za oskrbo, spremlja produktivnost zaposlenih in ostalih sodelujočih na projektu, spremlja kakovost in varnost</p> <p>Pregleduje načrte in specifikacije in primerja skladnost realiziranih del</p> <p>Spremlja in nadzoruje stroške gradnje in ugotavlja njihovo odstopanje od proračuna, da ne pride do prekoračitev</p> <p>Pripravlja dnevna poročila o napredku del in zahtevah po materialu in opremi na gradbišču</p>
Zaključek	<p>Priprava projekta na predajo</p> <p>Pripravi končno situacijo</p> <p>Spremlja projekt v celotnem garancijskem roku</p>

Povzeto in prirejeno po I. I. Jabar in drugi, Construction manager's competency in managing the construction process of IBS projects, 2013, str. 87.

2 PROJEKTNA PISARNA

2.1 Opredelitev projektne pisarne

Za projektno pisarno uporabljajo različni avtorji različna poimenovanja: projektna pisarna, projektna managerska pisarna, programska managerska pisarna, projektna podpora pisarna in podobne izpeljanke, običajno iz pridevnika projektne. V magistrskem delu uporabljam ime projektna pisarna.

Definicije gredo v različne smeri. Razhajajo se glede vlog, ki jih ali naj bi jih imele projektne pisarne v organizacijah, enotni niso glede njene oblike in funkcije, ravno tako ne obstaja pravilo, kje na hierarhični lestvici v organizaciji je pozicionirana in kakšna je njena avtoriteta. Hauc (2002) pravi, da je njen položaj v organizacijski strukturi odvisen od vrste podjetja in njegove dejavnosti ter od same interne organiziranosti podjetja.

Začenjam z navedbo najpogosteje citirane definicije projektne pisarne (Project Management Institute, 2008, str. 7): »Projektna pisarna je organizacijsko telo oziroma entiteta, kateri se pripisuje različna odgovornost, vezana na centralizirano in koordinirano upravljanje projektov, ki so v njeni domeni. Odgovornost lahko obsega vse od zagotavljanja podporne funkcije, pa do dejanske odgovornosti za vodenje projekta. [...] Natančna oblika, funkcija in struktura projektne pisarne je odvisna od potreb organizacije, v kateri deluje«. Čeprav je definicija široka, Aubry in Hobbs (2007, str. 331) menita, da povzema vsa empirična odkritja o projektne pisarni.

Projektna pisarna je moderen fenomen, nastal kot odgovor vse bolj dinamičnemu poslovnemu okolju. Klasična organiziranost je podjetjem namreč vedno manj omogočala dosegati zastavljene cilje in strategije.

Projektne pisarne imajo različne pojavne oblike, raziskave potrjujejo njihovo veliko heterogenost (Aubry & Hobbs, 2007, str. 331). Razlikujejo se po številnih lastnostih, zato jih je težko zreducirati na majhno število modelov, ki obstojijo (Aubry & Hobbs, 2007, str. 85). Lahko gre za centralno organizacijo, ki izboljšuje postopke in kontrolira rezultate. Projektna pisarna je lahko občasna organizacija z minimalnimi pooblastili, v drugih primerih pa je lahko obsežna organizacija z močno infrastrukturo in pooblastili za načrtovanje, obvladovanje in metodologijo. Lahko se pojavlja kot enota, ki ocenjuje dosežke in kontrolira doseganje ciljev ali kot enota, ki združuje vse projektne managerje (Bogdanović, 2013).

Prvi cilj ustanovitve pisarne je običajno povečati število uspešno izvedenih projektov in čim bolj poenotiti oziroma standardizirati proces njihove izvedbe (Jerbrant, 2013, str. 368).

Projektna pisarna je lahko ustanovljena kot podpora enemu večjemu projektu ali za koordinacijo številnih projektov (Ward & Daniel, 2012).

Projektna pisarna je zasnovana v podporo projektному managerju pri izvajanju njegovih dolžnosti. Osebe projektne pisarne mora voditi enaka predanost kot projektne managerja (Kerzner, 2009, str. 169).

Projektna pisarna lahko izvaja širok nabor storitev, ki lahko obsegajo samo preprosta administrativna opravila za podporo projektnim managerjem, ali pa ponuja celovito paleto strokovnih storitev projektne managementa (Scotto, 2000, str. 95).

O začetkih projektne pisarn v gradbeništvu Hauc (2002) piše, da so prvotni projektne managerji fizično delovali na lokacijah objektov projektov. Ta mesta so bila pojmovana kot projektne pisarne, služila pa so predvsem za kontrolo specifičnih projektov. Vloga projektne pisarne se je razširila, ko so se projekti in management preselili tudi v notranjost podjetja.

2.2 Tipi projektne pisarn

Do tu sem že spoznala, da niso vse projektne pisarne enako zasnovane. Načeloma gre povsod za pisarno, ki lahko obstaja fizično ali le virtualno, s strokovnjaki projektne managementa, ki služijo potrebam projektne managementa organizacije, nastopa pa tudi kot nekakšen center odličnosti.

Glede na položaj projektne pisarne v hierarhiji podjetja stroka najpogosteje govori o treh ravneh. Tudi Crawford (2011, str. 31) definira tri stopnje projektne pisarne, glede na kompleksnost projektne pisarne, to je od enoprojektne okolja, do strateške projektne pisarne, pri čemer lahko projektna pisarna obstaja na enem ali na vseh treh nivojih sočasno. Kateri tip projektne pisarne ustreza posamezni organizaciji, je med drugim odvisno od

njene velikosti in kompleksnosti, povezanosti posameznih projektov, razpoložljivosti virov in kompetentnosti projektnih managerjev.

2.2.1 Kontrolna pisarna

Projektna pisarna na tej stopnji običajno obvladuje večje, kompleksne projekte. Istočasno je osredotočena na en projekt večjega obsega. V takšnih primerih lahko zaposluje več projektnih managerjev. Vsak od njih je odgovoren za svoj plan. Če je situacija zares kompleksna, je običajno prisoten še programski manager ali direktor projektov, ki je odgovoren za integracijo vseh planov na način, da zadostijo zahtevam po časovnih in drugih rokih. Ta stopnja projektne pisarne je primerna za podjetja, ki izvajajo velike, kompleksne projekte. Delo kontrolne projektne pisarne je na nizki stopnji kompleksnosti, ker je njena najzahtevnejša naloga sledenje delu in kontrola, ne ukvarja pa se na primer z razporejanjem in usklajevanjem virov med projekti, zato še ne zahteva visokotehnološke programske opreme.

Stare (2011, str. 310) kontrolno pisarno označuje kot administrativno pomoč, običajno večjega kompleksnega projekta in kot pomoč pri povezovanju podprojektov z vidika terminskih planov, obvladovanja stroškov in virov. Poudarja, da so kontrolne projektne pisarne za razliko od naslednjih dveh običajno začasne, vzpostavljene le za potrebe in čas izvedbe enega projekta.

2.2.2 Projektna pisarna poslovne enote

Kljub temu, da je še vedno potrebna njena podpora posameznemu projektu, je izziv za projektno pisarno na ravni poslovne enote integracija večjega števila različnih projektov, bodisi manjših, projektov na kratek rok ali večletnih in obsežnejših projektov. Kompleksnost njenega dela je večja kot pri kontrolni pisarni, zato postaja razporeditev virov ključna za uspeh. Njena vrednost je, da razporeja vire med projekti na bolj učinkovit način kot projektna pisarna prve stopnje, saj ima večji pregled nad viri na ravni celotne organizacije in lažje presodi prioritete, kar redkeje privede do konfliktov. Tako lahko tudi presodi morebitno pomanjkanje virov in so tudi njene odločitve o morebitni dopolnitvi letih utemeljene. Če do konfliktov kljub vsemu pride in jih projektna pisarna zaradi omejitve odgovornosti ne more razrešiti, prevzame to nalogo vodja oddelka, kjer se je konflikt pojavil. Njena avtoriteta je omejena na posamezni oddelek, kar pomeni, da ne more odločati o prioritetah in prednostnih projektih na ravni organizacije. Primer podjetja, ki bi oblikovalo projektno pisarno na tem nivoju, je podjetje s številnimi pomembnimi kompleksnimi projekti in takšno, ki potrebuje institucionalizacijo najboljše prakse.

2.2.3 Strateška projektna pisarna

Zadnja stopnja projektne pisarne deluje na korporativni ravni, kjer razrešuje konflikte potreb virov tako, da skrbi za ažurno listo prednostnih projektov v izvajanju. Prednostne projekte določa skladno z zastavljenimi strateškimi cilji podjetja, tako da presoja prispevek

posameznega projekta. S svojimi smernicami pomaga vodstvu organizacije pri izbiri projektov. Dela torej za skupno dobro, za dobro podjetja, ne v korist posameznega projekta. Po tem načelu razvija tudi ustrezno metodologijo projektne managementa. Običajno je informacijsko dobro podprta. Strateško projektne pisarno potrebujejo podjetja z maloštevilnimi viri in veliko kritičnimi pomembnimi projekti, da zagotovi realiziranje poslovne strategije skozi najbolj učinkovito izvedbo projektov. Crawford (2011) jo označi kot stičišče potreb projekta. Tudi v podjetjih s strateško projektne pisarno še vedno lahko obstajajo projekti, ki jih vodi poslovna enota, če se pokaže takšna potreba, pa njeno vodenje prevzame strateška projektne pisarna.

Stare (2011, str. 310) strateško projektne pisarno opredeljuje kot štabni oddelek blizu vodstva združbe, kot svetovalno telo pri izbiri in nadzoru projektov, ter uveljavljanju projektne dela. Lahko tudi nadzira projekte in programe, s katerimi želi združba doseči strateške cilje.

Kontrolni pisarni, projektne pisarni poslovne enote in strateški projektne pisarni nekateri avtorji dodajajo še druge tipe. Med temi najpogosteje kot najvišje razvito stopnjo navajajo center odličnosti (Callahan & Brooks, 2004; Crawford, 2011; Desta, Root, & Diederichs, 2006). Kerzner (2009, str. 957) meni, da gre zgolj za preimenovanje projektne pisarne v center odličnosti, ki je bil bolj kot za management projektov v glavnem odgovoren za posredovanje informacij deležnikom. Crawford (2011, str. 242) pravi, da projektne pisarna postane center odličnosti z zagotavljanjem celovite podpore na ravni celotne organizacije na različne načine, tako da obvladuje projektne management, procese in metodologijo ter zagotavlja mentorstvo in svetovanje vsem udeleženi v vseh fazah projekta. Enake naloge projektne pisarni te stopnje pripisujejo tudi Desta et al. (2006, str. 51), ki o centru odličnosti govorijo kot o poslovni enoti znotraj organizacije. Osredotočala naj bi se na strateške poslovne cilje in skrbela za razvoj in nenehno izboljšavo projektne managementa, tako da stalno prilagaja funkcije podrejenih projektne pisarn za optimalno rabo, če je teh v podjetju več.

2.3 Funkcije projektne pisarne

Odgovornost projektne pisarne je še eno področje, kjer konsenz ne obstaja. Različni avtorji funkcije različno združujejo, nekateri jih zajamejo širše, drugi jih analizirajo podrobneje. Tako se lahko razlikujejo v številu funkcij, a s podrobnim branjem in analiziranjem lahko prepoznamo skupne lastnosti. Na podlagi raziskav in pregleda literature Aubry in Hobbs (2007) izpostavljata funkcije, predstavljene v Tabeli 2. Prikazujem deset najpogosteje navajanih s podatkom o odstotku projektne pisarn, zajetih v raziskavo, ki opravljajo posamezno funkcijo. Višji kot je odstotek, pomembnejša je funkcija.

Tabela 3: Funkcije projektne pisarne po Aubry in Hobbs

FUNKCIJE PROJEKTNE PISARNE	ODSTOTEK (%)
Poročanje nadrejenim o stanju projekta	83
Uveljavljanje metodologije	76
Nadzor projektov	65
Razvoj kompetenc zaposlenih	65
Skrbnišтво projektne informacijskega sistema	60
Svetovanje višjemu vodstvu	60
Koordiniranje projektov	59
Analize projektov	58
Strateški management	55
Spremljanje uspešnosti lastnega delovanja	50

Vir: M. Aubry & B. Hobbs, A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): The results of phase 1, 2007, str. 82.

V Tabeli 3 predstavljam še rezultate slovenske raziskave, izvedene leto kasneje od prej omenjene raziskave na tujem. Potekala je v slovenskih združbah. Raziskovalci so ugotovili, da več kot polovica vprašanih ni imela projektne pisarne (Stare, 2013a, str. 11).

Tabela 4: Funkcije projektne pisarne po Staretu

FUNKCIJE PROJEKTNE PISARNE	ODSTOTEK (%)
Analize projektov	81
Skrbnišтво projektne informacijskega sistema	71
Koordiniranje projektov	65
Nadzor projektov	63
Svetovanje pri pripravi in izvedbi projektov	62
Vzdrževanje baz preteklih projektov	60
Izobraževanje projektne managerjeve	44
Management projektov	40

se nadaljuje

Tabela 5: Funkcije projektne pisarne po Staretu (nadalje.)

FUNKCIJE PROJEKTNE PISARNE	ODSTOTEK (%)
Strateški management	33
Izbira projektne pisarne	29

Vir: A. Stare, *Projektne pisarne – teoretični del. Strokovno združenje za projektne management, 2013a, str. 12.*

Primerjava rezultatov obeh raziskav ne pokaže bistvenih odstopanj. Zajeta podjetja so navajala podobne funkcije. Do razlik prihaja le pri pripisovanju pomembnosti posamezni funkciji. Lahko bi rekla, da so projektne pisarne v slovenskih podjetjih bolj analitične, saj je v slovenski raziskavi na prvo mesto in kot najpomembnejša funkcija projektne pisarne postavljeno analiziranje projektov, ki v tuji raziskavi zaseda šele osmo mesto. V primeru raziskave na tujem pa je najpomembnejše poročanje nadrejenim o stanju na projektih. Vsi pripisujejo veliko pomembnost nadzoru in koordiniranju projektov, kjer je le nekaj odstotkov razlike. Kot pomembna je izpostavljena tudi skrb projektne pisarne za projektne informacijski sistem. V slovenski raziskavi je uvrščena na drugo mesto, takoj za analizo projektov, v tuji pa je na petem mestu. Projektne informacijski sistem je tudi za Kerznerja ključno orodje zbiranja informacij za nadaljnje širjenje, ki morajo biti za bodočo uporabo skoncentrirane na enem mestu (Kerzner, 2009, str. 961). Ravno tako ji veliko pozornosti namenja Crawford (2011), podrobneje o tem in ostalih funkcij po njegovi teoriji pa v nadaljevanju.

Pri primerjavi Tabel 2 in 3 moramo upoštevati, da sta bili raziskavi opravljeni na različno velikih vzorcih. Tuja raziskava je zajela desetkrat večje število projektne pisarne.

Desta et al. (2006, str. 49) pravijo, da so nekatere funkcije bolj projektne usmerjene, druge pa so bolj poslovne, usmerjene v podjetje. Pri projektne usmerjenih, projektne pisarna zagotavlja podporo projektne timom, njena dejanja so ponovljiva in naj bi imela takojšen učinek na izvajanje projekta. Pri izvajanju poslovnih funkcij je ključni cilj dolgoročno izboljšanje oziroma napredek projektne managementa. Z zrelostjo projektne pisarne naj bi se zmanjševalo njeno udejstvovanje v projektne usmerjenih funkcijah. Avtorji namreč menijo, da se z zrelostjo projektne pisarne krepijo tudi sposobnosti projektne managementa celotnega podjetja, tako da je to sposobno formirati začasne enote, ki lahko uspešno izpeljejo projekt brez neposrednega vpletanja projektne pisarne. Projektne pisarna se tako lahko osredotoči na dolgoročno strateška področja, ki zagotavljajo doseganje odličnosti projektne managementa.

Crawford (2011, str. 34) govori o šestih skupinah funkcij projektne pisarne. Na kratko jih poimenuje: podpora projektu, programska oprema, procesi, standardi in metodologija, usposabljanje, svetovanje in mentorstvo, zadnje področje, ki ga nekateri avtorji (Čuček

2002, str. 5) uvrščajo v funkcijo kadrovanja pa je področje projektnih managerjev. Sledi podroben opis posamezne funkcije.

Projektna pisarna mora zagotavljati dovoljšnjo stopnjo **podpore projektnim managerjem**, da se lahko ti posvetijo svojim zadolžitvam, na katere lahko pomembneje vplivajo. Del te podpore je planiranje, terminski plan, nadzorovanje stroškov, administracija in druge tehnične naloge, za kar so zadolženi strokovnjaki zahtevanih področij, zlasti pa terminsko planiranje in kontrola projekta. Znotraj te funkcije so projektni pisarni lahko dodeljene naslednje naloge:

- **dokumentiranje:** V podjetju kroži o projektu veliko število podatkov, projektna pisarna pa skrbi za njihovo pretvorbo v posodobljene informacije o stanju projekta. Kritični projekti morajo biti dnevno ažurirani, da so uporabni za sprejemanje odločitev vodstva.
- **kontrola sprememb:** Vsaka sprememba mora biti dokumentirana skladno z zahtevami, na pravem obrazcu, vključno z analizo vplivov na stroške in terminski plan. Projektna pisarna lahko igra ključno vlogo in tako razbremeni projektne managerje. Poskrbi, da se spremembe odrazijo v spremljajoči dokumentaciji in da so člani tima, na katere spremembe vplivajo, pravočasno obveščeni o njih.
- **arhiv projektov:** Projektna pisarna vodi t.i. arhiv projektov, kjer se v določeni obliki hrani vsa dokumentacija. Takšen način beleženja omogoča hitrejše vključevanje morebitnih novih projektnih managerjev, saj tako na enostaven način spoznajo dosedanje dogajanje na projektu in lažje preidejo v novo okolje.
- **sledenje in poročanje:** Potreba po tej funkciji je odvisna od števila projektov in števila zaposlenih v organizaciji. Gre za spremljanje napredka projektov in poročanje višjim ravnam, predstavljeno na kratek in jedrnat način, t.i. poročanje na eni strani, tako da lahko vodstvo takoj vidi, ali projekt poteka skladno s terminskim planom. Poročila morajo biti pripravljena tako, da služijo kot podlaga za sprejemanje odločitev.
- **obvladovanje tveganj:** Tudi obvladovanje tveganj je del podpore projektom. Tveganja morajo biti pravočasno prepoznana in analizirana za vsak projekt. Potrebno jih je minimalizirati in zasledovati. Ker ga za strokovno delo, zlasti na področju programske opreme in tehnik, projektna pisarna pogosto zaposluje strokovnjake za obvladovanje tveganj.
- **evidenca virov:** Projektna pisarna, zlasti strateška, deluje kot posrednik virov, ki zagotavlja, da prave osebe delajo na pravih mestih, ob pravem času. Obstajati mora torej ažuriran seznam vseh razpoložljivih virov v organizaciji, z aktualnimi podatki o njihovih znanjih in sposobnostih, ki jih zaposleni imajo ali pridobivajo.
- **spremljanje stroškov:** Funkcija zasledovanja stroškov je zlasti pomembna pri organizacijah, kjer projektni management še ni dosegel zrele faze in sistem računovodenja ne omogoča projektnim managerjem takojšnjega vpogleda v stroškovnik projekta. V tem primeru nastopajo člani projektne pisarne kot agenti, ki zasledujejo podatke o stroških, kar zajema dejansko fizično aktivnost članov. Če je

potrebno, zbirajo podatke na terenu, na sestankih, dokler ne dobijo bistvenih podatkov, iz katerih lahko podajo trenutni rezultat projekta.

Tudi Desouza in Evaristo (2006, str. 417) sta raziskovala funkcije projektnih pisarn in prepoznala podobne, le da sta jih zajela širše. Projektno pisarno, ki opravlja funkcije, podobne prej opisanim poimenujeta **podpornik**, ker je nudenje podpore njena primarna funkcija. Skrbi za administrativno podporo projektnih managerjev, upravlja z informacijami o projektih, nalogah in virih ter jih posreduje, ko je potrebno. Poroča o stanju projekta, a nanj ne skuša vplivati, identificira tveganja in skrbi za projektni arhiv. Gre za pasivni model, ki zagotavlja usluge na zahtevo. Njeno delovanje omogoča že relativno skromna infrastruktura. Organizacije s tako organizirano projektno pisarno počasneje osvajajo metodologijo projektnega vodenja in ne izkoristijo prednosti projektne pisarne v celoti, zaradi njene šibke avtoritete pa je tudi težko prepoznati njene koristi. Projektno pisarno s funkcijo sledenja in poročanja sta poimenovala **manager informacij**. Ta shranjuje informacije, ki so potrebne za vrednotenje ciljev. Nastopa kot vir vedno aktualnih informacij o projektih, sledi napredkom projektov in o njih poroča. Ravno tako kot Crawford, ji ne pripisujeta izvedbene avtoritete, redkokdaj prevzema pobudo. Gre za prepletanje dimenzije znanja in administrativne dimenzije.

Skrb za programsko opremo, potrebno za uspešno izvajanje projektnega managementa, je zaradi obsežnosti izvajanja ena pomembnejših funkcij projektne pisarne. Deluje kot center uvajanja in vzdrževanja informacijskih standardov, ki omogočajo nadzor nad viri, stroški in potekom projekta. Prepoznavati mora s tem področjem povezane potrebe in lajšati uporabo. Običajno v ta namen podjetje oblikuje skupino podpore projektov, ki je zadolžena za prepoznavanje s tem področjem povezanih potreb in lajšanje uporabe. Odloča o uporabi primernih programov in jih kasneje vzdržuje. Hkrati je to tudi organ, na katerega se projektni managerji in ostali člani projektih timov lahko obrnejo po specialno pomoč v zvezi s programskimi orodji in informacijskim sistemom.

Desouza in Evaristo (2006) upravljanja s programsko opremo ne izpostavljata kot funkcijo projektne pisarne.

Projektne pisarne je odgovorna za razvoj in vzdrževanje **procesov, metodologij in standardov**. Je kot nekakšna centralna knjižnica standardov, ki se nanašajo na management projektov. Skrbi za integracijo naučenega znanja v metodologijo. V sklopu te funkcije skrbi tudi za osnutke, predloge, obrazce in podobno papirologijo, ki je del standarda in hkrati razbremenjuje managerje projektov. Odvisno od potreb in velikosti kadrovske zasedbe projektne pisarne, so za določeno nalogo lahko zadolžen posameznik, vsak za svojo nalogo.

Tudi če je kadrovska zasedba projektne pisarne podjetja okrnjena, razvoj metodologije projektnega managementa predstavlja minimum opravljenih nalog. Razvoj te metodologije je nujen. V metodologiji so opredeljene zahteve. Pri metodologiji projektnega managementa je na primer lahko zahtevan načrt tveganj s priloženim vzorcem in navodili

za izdelavo le-tega. Priložene so tudi predloge, kot na primer plan komuniciranja, tabela za preverjanje razpoložljivosti virov, predloge za oceno stroškov in drugi obrazci, ki morajo biti standardizirani, njihova forma pa vedno enaka.

Standarde in metodologije je koristno razvijati na podlagi širšega vidika, na ravni dejavnosti in ne zgolj na ravni podjetja. Za razvoj najboljše prakse je dobro v obzir vzeti izkušnje sorodnih podjetij. Primerjava pomaga legitimizirati stroške, zahteve in ocene. Pomembno je, da projektna pisarna vodi »arhiv« pridobljenih spoznanj in izkušenj iz zaključenih projektov, bodisi pozitivnih ali negativnih. Iz obojih se črpa znanje za prihodnje projekte, kaj dobro deluje, kaj je potrebno izboljšati za učinkovitejšo izvedbo projekta in podobno. Tako shranjene informacije, ki jih je moč hitro aplicirati na nov projekt, prihranijo čas in predstavljajo konkurenčno prednost podjetja. V proces uvedbe najboljših praks, standardov in metodologije podjetje lahko vključi zunanje izvajalce z izkušnjami na konkretnem področju.

Crawford (2011) predlaga uvedbo nekakšnega notranjega elektronskega sistema ali intraneta, ki ga ustanovi in vzdržuje projektna pisarna in preko katerega je članom projektnih timov omogočena izmenjava podatkov.

Še ena naloga projektne pisarne pri oblikovanju standardov in metodologij je management portfelja projektov. Bistvo managementa portfelja projektov je v izbiri pravih projektov v prihodnje, ki bodo imeli za podjetje največji donos in prinesli največ koristi.

Enako funkcijo prepoznata tudi Desouza in Evaristo (2006, str. 418). Projektno pisarno, ki opravlja to funkcijo, imenujeta **manager znanja**. Je skladišče dobrih praks in baza znanja. Prepoznana je kot avtoriteta na področju projektnega vodenja, ki ravno tako kot pri Crawfordu skrbi za portfelj podjetja. Pristojna je za uspešno izvedbo projektov posebnega pomena. Projektni managerji trajno, ali pa le za čas izvedbe projekta, poročajo njej. Odločevalno vlogo ima le pri projektih, ki jih neposredno upravlja. Govorimo izključno o dimenziji znanja.

Delno to funkcijo Desouza in Evaristo (2006) zajameta tudi pri funkciji, ki jo poimenujeta **trener** - center odličnosti, odgovoren za uveljavljanje projektne odličnosti v organizaciji, zato mora skrbeti za udejstvovanje najboljših praks, za kar ima največjo moč in vpliv.

Projektne pisarna je center za izobraževanje managerjev projektov in **usposabljanje** timov. Prepoznava kompetence, sposobnosti in znanja, ki jih za svoje delo potrebujejo managerji projektov, vzdržuje visoko stopnjo odgovornosti le-teh in sodeluje pri usposabljanju. Kadar se pojavi potreba tudi organizira izobraževanja, če je potrebno angažira zunanje izvajalce. Zaradi naštetega je projektna pisarna pristojna za merjenje uspešnosti projektnih managerjev.

Usposabljanje po Desouzi in Evaristu (2006) izvaja projektna pisarna v funkciji **managerja znanja** in **trenerja**.

Funkcija projektne pisarne je lahko tudi **svetovanje in mentorstvo**. V vlogi mentorja lahko nastopa, če želi nek oddelek v podjetju v celoti prevzeti management določenega projekta. Projektna pisarna v tem primeru v fazi priprave preskrbi drugemu oddelku pomoč v obliki svetovanja in mentorstva za zaposlene oddelka, ki prevzema projekt. Kasneje je lahko pristojna tudi za nadzor in presojanje o učinkovitosti izvajanja projektnega managementa v podjetju. Tako lahko podjetje projektno pisarno zaznava kot vir strokovnjakov, specializiranih za projektni management. Člani projektne pisarne dejansko morajo obvladati znanje le-tega, saj se lahko zgodi, da se projektni timi na njih obrnejo šele, ko na problem že naletijo, v tej fazi pa je pomoč projektne pisarne lahko ključna. Bistvena vloga mentorja in svetovalca je prenos znanja managerjem projektov in projektnim timom, da bodo ti tekoče in bodoče projekte učinkovito izpeljali. Zaradi znanja o projektnem managementu, ki ga mentorji in svetovalci imajo, so le-ti logična izbira za ocenjevanje in revizijo projektov.

Tudi funkcijo svetovanja in mentorstva Desouza in Evaristo (2006) zajameta v funkciji **managerja znanja**, kjer poleg skladišča dobrih praks in baze znanja, projektna pisarna nastopa tudi kot ekspert, ki izvaja mentorstvo in urjenje. Delno to funkcijo pokriva tudi vlogi **trenerja**, ki skrbi za prenos znanja.

Projektna pisarna skrbi tudi za formalnosti **področja projektnih managerjev**. Vodi bazo projektnih managerjev, njihovih spretnosti, sposobnosti, izkušenj in specifičnih tehničnih spretnosti. Zaradi te evidence prepoznava potrebno znanje in sposobnost za določeno delo, zato lahko nudi pomoči pri sestavi projektnih timov. Na podlagi te baze in v dogovoru z direktorjem projektne pisarne se sprejemajo odločitve o novih projektih in razvrščanju managerjev projektov po projektih. Pri izbiri kadrov morajo upoštevati razpoložljivost virov. Block in Frame (1998, str. 47-55) ji znotraj te funkcije zaradi omenjenega pripisujeta tudi nalogo definiranja sistema nagrajevanja, ki mora spodbujati in motivirati vodje projektov.

Opisano bi pri Desouzovi in Evaristovi (2006) klasifikaciji uvrstila kot odgovornost **managerja informacij**.

2.4 Kadrovska zasedba projektne pisarne

Vodenje izvedbe projekta ni individualen proces, uspeh je odvisen od posameznikov in vodij, ki opravljajo ključne funkcije in terja predanost vseh za doseg istega cilja (Kerzner, 2009, str. 141). Oseba, ki sestavlja aparat projektne pisarne, zato nosi veliko odgovornost.

Določiti velikost projektne pisarne je velik izziv. Kljub zavedanju o veliki odgovornosti, ki jo opravlja projektna pisarna, odgovorni za projektno pisarno pogosto naletijo na pritiske, kjer morajo upravičevati število oseb in s tem povezane stroške, čeprav se od projektne pisarne običajno pričakuje, da bo obvladovala veliko število nalog (Aubry & Hobbs 2008, str. 76). Kerzner (2009, str. 170) strne optimalno velikost aparata projektne pisarne kot tehtanje med oziroma vzpostavitev ravnovesja med maksimalnim številom članov,

potrebnih za zagotavljanje zahtev in maksimalnim številom članov, ko še lahko dosegamo predvideno raven stroškov.

Velikost kadrovske zasedbe je odvisna od vloge in funkcije, za katero je bila projektna pisarna oblikovana. Kompleksnejša kot je njena vloga, več strokovnega kadra zahteva. Pomembna sta velikost in število projektov, v katere je vpletena. Velikost zasedbe je močno povezana z avtoriteto odločanja, ki jo ima projektna pisarna v podjetju, saj večji kadrovski aparat ustvarja vtis vplivne in močne projektne pisarne (Aubry & Hobbs 2008, str. 77).

Zmagovalno formulo za snovanje projektne pisarne bi po svoje izpeljala tako: podjetja morajo oblikovati takšno projektno pisarno, ki bo dosegala koristi, ki bodo upravičile investicijo in zagotavljala, da bodo projekti izpeljani v zadovoljivem času, kakovosti in v okviru predvidenih stroškov.

Za majhne projekte običajno ni potrebno angažirati celotnega aparata, vse funkcije lahko prevzame ena oseba (Kerzner, 2009, str. 141), ki običajno vodi projekt ob svojih rednih nalogah (Stare, 2013b).

V nadaljevanju navajam tipične vloge in naloge kadrov v projektni pisarni, kot jih vidita Berg in Light (2000, str. 15-16).

Začenjam s **projektним managerjem**. Njegovo vlogo natančno opisujem v podpoglavju 1.6, na kratko pa avtorja med njegove glavne naloge prištevata priprave specifikacij in analiz projektov ter analizo, predpripravo in implementacijo projekta.

Aubry in Hobbs (2008) odkrijeta, da obstaja razmerje med številom projektних managerjev in številom ostalih kadrov projektne pisarne, ki je statistično značilno zlasti za velike projektne pisarne. To so pisarne, ki poleg projektних managerjev zaposlujejo več kot 13 oseb. Redke so projektne pisarne z velikih številom zaposlenih in brez projektних managerjev, saj kot take predstavljajo večji strošek kot korist. Ravno tako so redke projektne pisarne z velikim številom projektних managerjev in majhnih številom projektov, ki jih obvladujejo, saj bi bilo njihov strošek težko upravičiti.

Stabilna ekipa sposobnih, kvalificiranih, profesionalnih projektних managerjev je zmožna upravljati vrsto projektov, od večjih in kompleksnih, do manjših, kratkotrajnih projektov. Projektna pisarna vodi evidenco njihovih znanj, sposobnosti in izkušenj, skladno s čimer odgovorni napotijo pravega projektnega managerja na pravi projekt. Da bi se izognili preobremenjenosti in drugim tveganjem, so v nekaterih primerih dodeljeni projektni pisarni za polni delovni čas (Crawford, 2011, str. 43).

Direktor projektne pisarne je odgovoren za ocenjevanje, trening in razvoj projektних managerjev in projektних timov. Prav tako je lahko odgovoren za vzdrževanje baze projektov in delegiranje projektних managerjev na projekte, glede na zahteve posameznega projekta (Crawford, 2011, str. 43). Valle J., da Silveira e Silvia in Soares (2008, str. 74) ga poimenujejo **vodja projektnega managementa**. Pripisujejo mu koordinacijo celotnega

projektne managementa na določeni ravni organizacije. Zaledno pomoč zagotavlja **administrator**. Načeloma gre za osebo, ki pripravlja poročila in predstavlja administrativno podporo. Uspešen administrator mora imeti tudi organizacijske sposobnosti, saj je lahko njegova naloga tudi usklajevanje urnikov, načrtovanje službenih poti in podobno. Administrator opravlja tudi običajna tajniška dela, vzdržuje listo kontaktov, skrbi za pisarniški material. **Strokovnjak za komuniciranje** pripravi komunikacijski plan in določi strategijo komuniciranja tako interno, kot z zunanjimi deležniki. **Trener** nastopa v vlogi mentorja neuspešnih in novih projektne managerjev, ki ima pregled nad vsemi projekti in zagotavlja kakovost preko uveljavljanja najboljše metodologije. **Arhivar** skrbi za shranjevanje podatkov in vzdrževanje arhiva.

Valle et al. (2008, str. 74) izpostavljajo tudi pomembno vlogo **sponzorja projektov**. Čeprav izraz sponzor običajno povezujemo s finančnimi viri, nastopa tu kot tehnična, formalna vez, ki zasleduje uspeh projekta tako, da skrbi za splošno, neformalno podporo in zlasti v začetnih fazah projekta doprinaša k ugledu projektne managerja, vseskozi pa dviguje nivo managementa v podjetju. Deluje kot vezni člen in utež med različnimi interesi. Mencinger in Stare (2014, str. 5) ugotavljata, da v zvezi z opredelitvijo funkcije sponzorja prihaja do nejasnosti in da se zanjo uporabljata tudi poimenovanji skrbnik ali nadzornik. Določena literatura naj bi namreč o njem govorila kot o plačniku projekta, spet druga kot o nadzorniku. Avtorja se opredelita za poimenovanje **skrbnika** projekta. Po njuno je skrbnik običajno del vrhnjega managementa, pooblaščen za razporejanje finančnih sredstev in zaposlenih. Njegova naloga je nadzor projekta, vendar to ni njegova edina naloga, saj mora tudi priskrbeti čim večje koristi od projekta za podjetje. Avtorja nadalje navajata, da je skrbnik svetovalec projektne managerja in njegov mentor, ki ga preskrbuje z viri, usposabljanji, podporo, skratka vsem, kar potrebuje za dokončanje projekta.

Če nastopa v organizaciji več oseb v vlogi sponzorjev, lahko tvorijo **usmerjevalno skupino**. Ta posebni organ rešuje konflikte med projekti tako, da določa prioritete projektov, skladno s strateškimi usmeritvami. Ves čas vrednoti napredek projektov. Običajno ima odbor tudi moč določanja prioriteten projektov in strateških ciljev (Valle et al. 2008, str. 74). Mencinger in Stare (2014, str. 6) pripisujeta usmerjevalni skupini kolektivni nadzor, ki lahko prevzame naloge skrbnika projekta. Njeni člani so lahko iz različnih interesnih skupin, odvisno od vsebine, stroškov, koristi in financiranja.

2.5 Umestitev projektne pisarne v organizacijo podjetja

Podjetja se razlikujejo glede na organiziranost vodenja projektov, od česar je odvisna vloga in umeščenost projektne pisarne. V nadaljevanju opisujem tri oblike organiziranosti projektne pisarne glede na tip organizacije. Navajam jih skladno z naraščajočo pristojnostjo projektne managerja.

S pojavnostjo projektne pisarne je močno povezana organizacijska kultura podjetja (Aubry & Hobbs, 2008, str. 74), katero sem v prvem poglavju že identificirala kot eno pomembnih dejavnikov uspeha projektne pisarne. Rezultati raziskav kažejo, da avtoriteta odločanja projektne pisarne in število projektov v domeni projektne pisarne narašča s količino podpore organizacijske kulture (Aubry & Hobbs, 2008, str. 75).

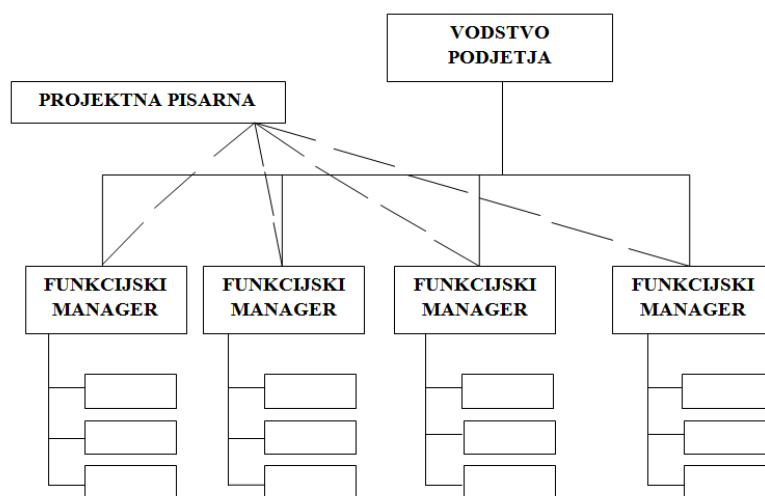
2.5.1 Projektne pisarne v funkcijski organizaciji

Slika 5 prikazuje funkcijsko organizacijo, ki je klasična organizacija s tipičnimi oddelki, kot so nabava, prodaja, finance. Običajno lahko v takih organizacijah govorimo o dveh tipih projektov, ki se izvajajo. Pri prvem glavno aktivnosti izvedejo v enem oddelku, manager oddelka pa je odgovoren za projekt. V drugem pa se deli projekta izvajajo zaporedno v posameznih funkcijskih oddelkih, brez odgovorne osebe. Zaradi ohlapnega sodelovanja vpletenih oddelkov pogosto kritizirajo predhodno opravljeno delo, pripadnost zaposlenih projektu je nizka (<http://projektne-management.si>), prednost pa dajejo svojim rednim nalogam, kar so glavne pomanjkljivosti funkcijske organiziranosti (Stare, 2011, str. 10).

V funkcijski organizaciji projektne pisarne redko obstaja. Če že, je organizirana kot štabni oddelk z minimalnim naborom funkcij. Skrbi za ustreznost dokumentacije projekta in hitrejši medoddelčni pretok le-te. Običajno nadzoruje izvajanje projektov, redko pa je zadolžena za analiziranje izvedenih projektov in planiranje novih. Za podjetja s takšno organiziranostjo je značilna nizka stopnja projektne kulture, zato je za opisane naloge lahko zadolžena ena sama oseba (Stare, 2013a, str. 7).

Opisana rešitev lahko obstaja v organizacijah, kjer projekti niso prioriteta in se izvajajo le redko ali v majhnem številu.

Slika 5: Funkcijska organizacija



Vir: A. Stare, Projektne pisarne – teoretični del. Strokovno združenje za projektne management, 2013a, str.

2.5.2 Projektna pisarna v matrični organizaciji

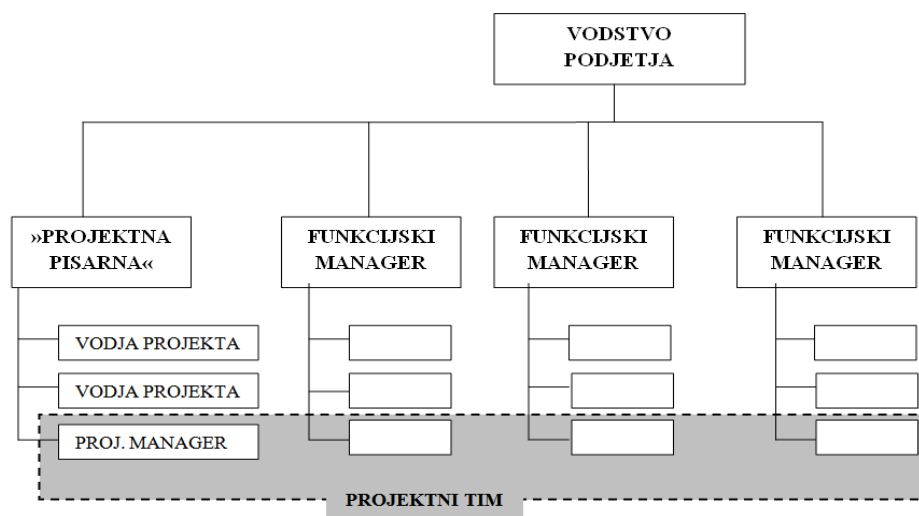
Matrična organizacija, prikazana na Sliki 6 je kombinacija funkcijske in projektne strukture. Zadnje opisujem kasneje. Nastala je kot kombinacija dobrih komponent obeh. Administrativno sta neodvisni, medtem ko sta, ko pride do izvrševanja projektnih nalog, soodvisni (Stare, 2011, str. 10).

Izvajalci, določeni na projekt, poleg točno določenih zadolžitev na projektu, opravljajo tudi svoje redne aktivnosti znotraj svojih oddelkov. Tako ostaja funkcijska komponenta neodvisna in nadaljuje s svojimi aktivnostmi, hkrati pa zagotavlja specializirane vire, potrebne za izvedbo projektov. Pomeni, da imajo specialisti dva nadrejena - ostajajo pod avtoriteto vodje matičnega oddelka, njihove storitve pa so, skladno s potrebami projekta, (za čas trajanja projekta) na posojajo projektne managerju, ki je povsem odgovoren za učinkovito izvedbo projekta (Stare, 2011, str. 10).

Ravnokar opisano dvojno vodenje in dvojno poročanje lahko zaradi navzkrižja prednostnih projektov in določanja prioritet zaposlenih, izpostavimo kot slabost matrične organiziranosti .

Vloga projektne pisarne v matrični organizaciji je lahko različna, odvisno od števila projektov v izvajanju. Matrična organiziranost je namreč primerna tako za podjetja, kjer projekti predstavljajo glavnino dela, kot tudi za tista podjetja, kjer so projekti redki. Pri slednjih se projektna pisarna običajno ne vzpostavi, pa tudi če se, projektni managerji običajno vodijo projekt vzporedno s svojimi rednimi nalogami (Stare, 2013a, str. 9).

Slika 6: Matrična organizacija



Vir: A. Stare, *Projektna pisarna – teoretični del*. Strokovno združenje za projektni management, 2013a, str.

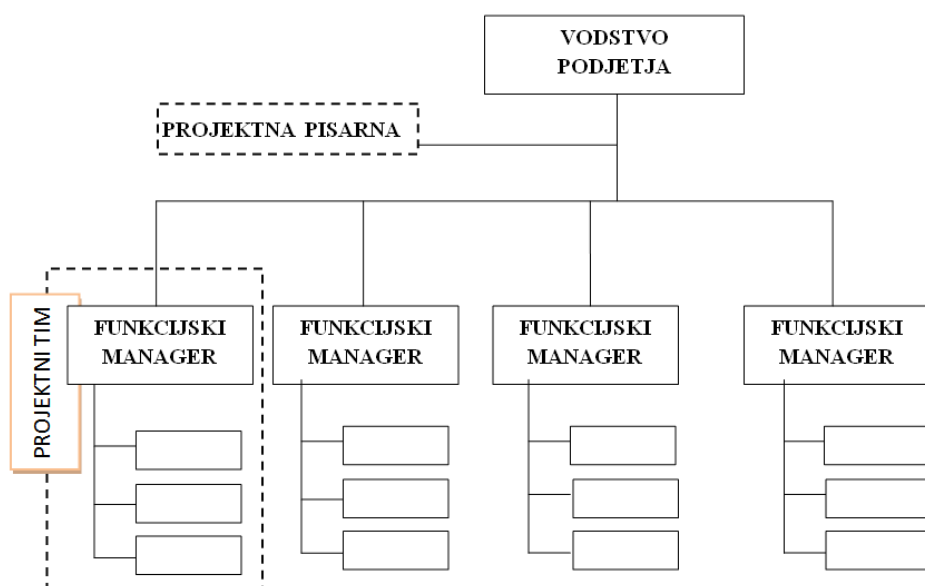
2.5.3 Projektna pisarna v projektni organizaciji

Projekt je v projektni organizaciji dodeljen skupini zaposlenih, ki so organizirani v začasni samostojni oddelek, kot prikazuje Slika 7. V ta oddelek se iz matičnih oddelkov prerazporedijo zaposleni, člani projektnega tima. Naloge vpletenih so v projektni organizaciji jasno določene, kar zagotovo predstavlja prednost. Projektni manager je odgovoren za projekt v celoti in ima popolno avtoriteto. Izrazito značilno je timsko delo, projekt je za dodeljene zaposlene prioriteta, zato niso obremenjeni z vsakdanjimi nalogami in se projektu popolnoma posvetijo (Stare, 2011, str. 10).

Projektna kultura je v projektni organizaciji na zelo visokem nivoju, projekti so običajen način izvajanja nalog. Projektna pisarna se ne ukvarja z vodenjem in koordiniranjem projektov, ampak lahko skrbi za nadzor izvajanja le-teh, nudi administrativno podporo in skrbi za informacijski sistem. Odvisno od značilnosti projektov, njihove vrste, dolžine trajanja in števila vključenih zaposlenih, lahko izvaja tudi analizo projektov (Stare, 2013a, str. 8).

Avtor izpostavlja še pomembno nalogo, ki jo v tej obliki lahko izvršuje projektna pisarna, to je izobraževanje bodočih projektnih managerjev. Pri projektni organizaciji lahko ta naloga postane zelo rutinska, saj se zaposleni vsakodnevno srečujejo z metodologijo projektnega vodenja in lahko urjenje zaposlenih za projektne managerje zelo hitro poteka.

Slika 7: Projektna organizacija



Vir: A. Stare, *Projektna pisarna – teoretični del*. Strokovno združenje za projektni management, 2013a, str. 9.

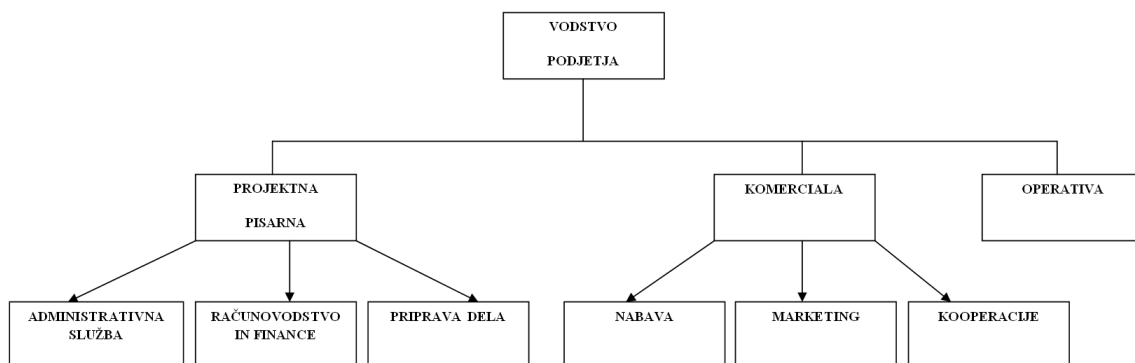
3 PROJEKTNA PISARNA V PODJETJU X

3.1 Predstavitev podjetja

Podjetje deluje v gradbeni panogi. Dolgoročna strategija podjetja načrtuje razširitev dejavnosti tudi na tuje trge in po potrebi razmer tudi na druga področja, cilj pa je ostati specialist za visoke gradnje in zagotavljati stalno rast konkurenčnosti.

Podjetje je projektno organizirano. Oddelek operative (glej Sliko 8) je stalna projektna ekipa, ki prevzema projekte. Projektni timi se oblikujejo glede na obremenjenost članov. Tako nastane nekakšna začasna organizacija, vzporedna stalni organizaciji podjetja. Vsi v oddelku celoten delovni čas namenijo aktivnostim v sklopu aktualnega projekta. Ko končajo dela, prevzamejo nov projekt. Takšna organiziranost je značilna za gradnjo in inženiring. Vloge, naloge in razmerja so jasno opredeljena in jih opisujem v nadaljevanju.

Slika 8: Organizacijska shema obravnavanega podjetja



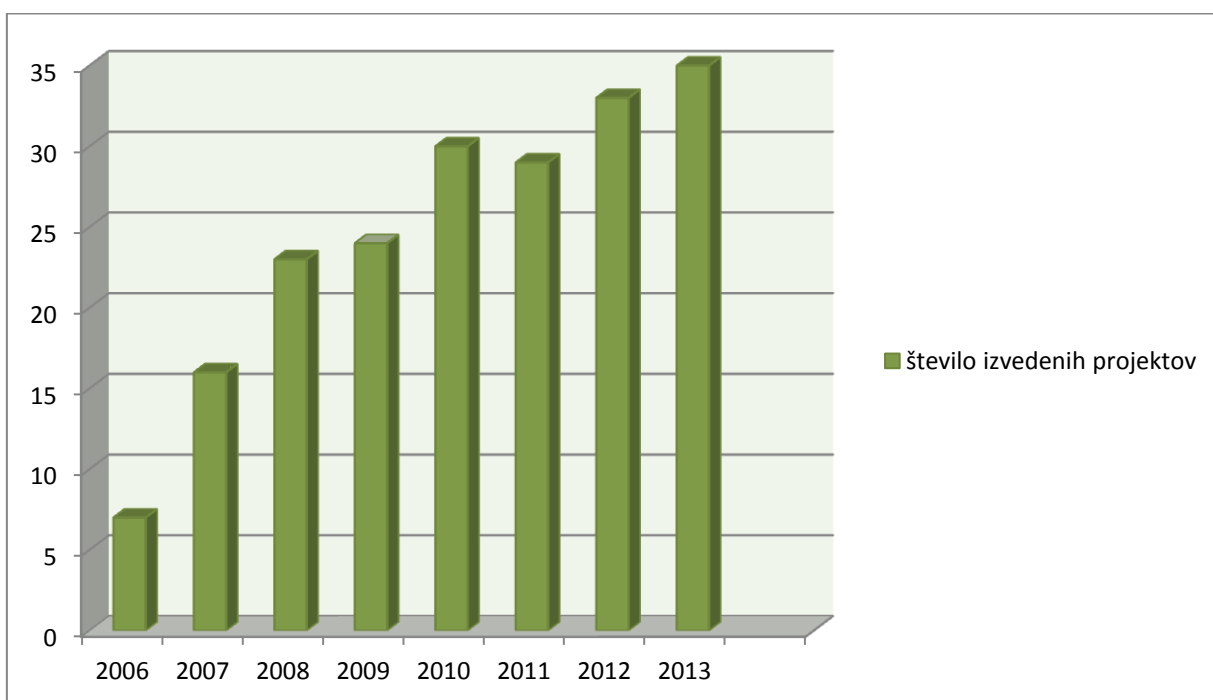
Čeprav vodstvo podjetja, kot značilno za projektni način organiziranja, ne želi izpostavljati hierarhije, ampak enakopravne odnose, brez stroge delitve na nadrejene in podrejene, na Sliki 8 prikazujem organizacijsko shemo podjetja hierarhično, v smislu nadrejenosti oddelka vodstva podjetja glede usposobljenosti in izkušenosti, nenazadnje pa tudi odgovornosti za uspešnost portfelja podjetja.

Delo v podjetju ves čas poteka projektno. Obravnavano podjetje je **projektno usmerjeno**, saj praktično vse od ustanovitve poteka več projektov istočasno. V povprečju gre za enoletne projekte.

Slika 9 prikazuje število projektov, ki jih je izvajalo podjetje po letih, od leta 2006 naprej. Vidimo stalno rast števila projektov z izjemo leta 2011. Do leta 2008 se je število naglo povečevalo, iz leta 2008 na 2009 pa le za en projekt. Precejšnje povečanje števila projektov je spet v letu 2010, medtem ko je leto 2011 edino leto, ko je bilo število izvedenih

projektov manjše od predhodnega leta. Manjše število izvedenih projektov se je odrazilo tudi v padcu prihodkov poslovanja. Ne gre za posebnost obravnavanega podjetja, ampak splošni pojav v panogi, ki se je začel leta 2009, ko se je vrednost gradbenih del v primerjavi z letom 2008 znižala v vseh segmentih za kar 21,6 %. Nadpovprečno hitra rast gradbeništva do tega leta je bila posledica visoke likvidnosti in ugodnih splošnih gospodarskih razmer, kar je spodbujalo poslovno investiranje in stanovanjsko gradnjo ter gradnjo infrastrukture (Ministrstvo za gospodarstvo, razvoj in tehnologijo, 2012). Na Gospodarski zbornici Slovenije (Po oceni GZS prizadeta večina podjetij v gradbeništvu, 2015) so leta 2009 na vseh segmentih gradbeništva beležili zmanjševanje naročil tako s strani države, kot gospodarstva in ostalih subjektov. Ministrstvo za gospodarstvo, razvoj in tehnologijo (2012) poroča, da se je ekonomska in finančna kriza v gradbeništvu poleg zmanjšanja naročil oziroma investicij odrazila še v upadu prodaje nepremičnin, kar je posledično povzročilo porast zadolženosti investitorjev, tudi iz gradbenega sektorja, ter povečanje nelikvidnosti gradbenih izvajalcev in podizvajalcev zaradi neplačevanja storitev, saj so se investitorji v preteklih letih za financiranje projektov močno zadolžili. Hkrati z zaostritvijo razmer na trgu se je zmanjšala tudi kreditna aktivnost bank, kar se je odrazilo v odlaganju plačil izvajalcem. Znižanje del je bilo najvišje v gradnji stanovanjskih stavb, kar je bilo povezano z zalogo neprodanih stanovanj in zaostreno finančno situacijo, ki je podjetjem še dodatno oteževala poslovanje. Enak trend se je nadaljeval v prihodnjih letih. Manjšal se je tudi delež gradbeništva v strukturi bruto domačega proizvoda, ki je od leta 2002 pa do leta 2008, ko je dosegel največji delež, vseskozi naraščal. Pri vsem dogajanju so bili najbolj prizadeti subjekti na koncu proizvodne verige, predvsem mala in srednje velika podjetja (Ministrstvo za gospodarstvo, razvoj in tehnologijo, 2012).

Slika 9: Število izvedenih projektov po letih



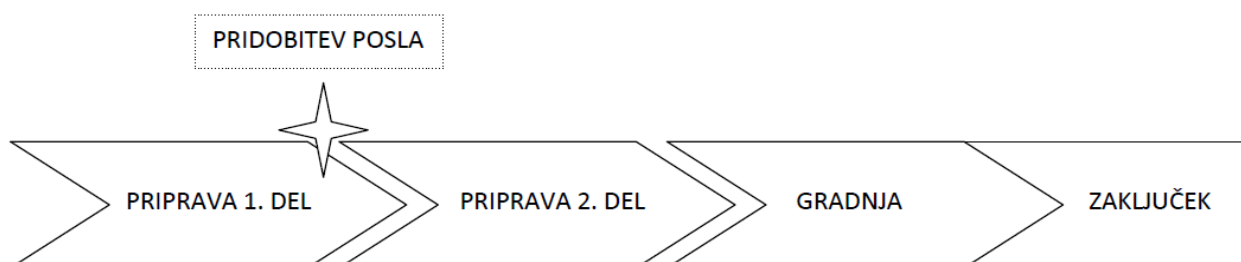
3.2 Obstoječi poslovni proces

Obravnavano podjetje v tradicionalnem razmerju udeležencev na projektu, predstavljenem v poglavju 1.4., v eksternih projektih vedno nastopa kot gradbenik. Pogodbeno je naprej pogosto vezano s svojimi podizvajalci, ki izvajajo pogodbeno določeno vrsto del. Tako se v življenjski cikel gradbenega projekta po Bennettu (2003) vključi v tretji fazi, fazi izbire izvajalca, kjer nastopa v vlogi ponudnika. Svojo ponudbo predloži, če analize razpisa pokažejo, da bo projekt v primeru pridobitve podjetju prinesel zadostno korist. V primeru uspešne kandidature in pridobitve posla nato sodeluje v vseh naslednjih fazah projekta.

Glavnina projektov v podjetju se izvaja za zunanje naročnike, zato faza snovanja odpade, saj jo izvede naročnik, ki presoja smiselnost naročila in opredeli cilje. Sledi prvi del faze priprave projekta (glej Sliko 10). Proces se prične z izbiro primerne naročila. **Direktorji** podjetja presojajo kriterije, po katerih določijo primernost. Kot pravi Stare (2011, str. 21), se podjetje kot izvajalec o sprejetju projekta večinoma odloča le na podlagi razlike med stroški in ceno. Če naročilo izpolnjuje dovolj kriterijev, je uvrščeno na seznam za pripravo ponudbe. Zahtevek za izdelavo ponudbe prejme **komercialni oddelek**, ki preuči razpisno dokumentacijo, vloži zahteve za pridobitev zahtevane dokumentacije, pripravi plan aktivnosti, potrebnih virov in ponudbeni popis. Ključno v tej fazi je oblikovanje ponudbene cene, ki se jo določi na podlagi kalkulacij. Zaposleni v oddelku komercialne predloži ustrezno ponudbo naročniku. V fazi priprave ponudbe se v delovni proces že vključuje **oddelek za pripravo del**, ki pripravi terminski plan, organizacijo gradbišča in podobne zadeve, če so zahtevane. Naročnik izvede odpiranje ponudb. Po pregledu ustreznosti in ocenjevanju le-teh sprejme odločitev o oddaji naročila. V primeru uspešne kandidature podjetje pridobi posel. Od tu naprej sledi dokončna priprava projekta.

Iz napisanega je jasno, da v obravnavanem podjetju faza priprave projekta poteka nekoliko drugače od običajne faze priprave, kar je zlasti značilno za gradbeništvo in inženiring. Sledijo priprave na izvedbo projekta oziroma faza mobilizacije projekta. Tu komerciala zaključi svoje delo s tem projektom. Direktorji določijo **projektne managerja oz. skrbnika projekta**, kot je poimenovan v obravnavanem podjetju.

Slika 10: Faze projekta v obravnavanem podjetju



Vir: Prirjeno po A. Stare, *The impact of the organizational structure and project organizational culture*, 2011, str. 21.

Na tem mestu bi rada ponovno izpostavila problematiko poimenovanja oziroma nazivov, ki jo je zaslediti tudi v strokovni literaturi. Slovenska raziskava leta 2006 (Stare, 2011) je pokazala, da ima od 137 v vzorec vključenih združb, le 3 odstotke slovenskih managerjev projektov dejansko naziv manager projekta. 86 odstotkov slovenskih managerjev projektov ima naziv vodja projekta, 5 odstotkov koordinator projekta. V teoretičnem delu sem zapisala, da je projektni manager nosilec funkcij projektne managementa in da je os projekta, odgovoren za njegovo izvedbo. Skušala sem prikazati, da je glede na svoje zadolžitve in naloge, ki jih izvaja, dejansko manager. V nadaljevanju bom predstavila, da v obravnavanem podjetju opisano vlogo prevzema skrbnik projekta, zato od tu naprej uporabljam za projektne managerja naziv skrbnik projekta. Naziv projektni manager v podjetju trenutno ni v uporabi.

Skrbniku projekta po potrebi, odvisno od zahtevnosti projekta, določijo projektni tim, ki lahko vsebuje naslednje člane: vodjo projekta, odgovornega vodjo del, odgovornega vodjo posameznih del, vodjo gradbišča, delovodjo. Če projekt omogoča, lahko ena oseba prevzame več vlog. Da pa ne bi prišlo do zmede pri uporabi nazivov skrbnik projekta in vodja projekta, v Tabeli 4 prikazujem naloge obeh. Z delom nastopita v drugem delu faze priprave.

Tabela 6: Pregled nalog skrbnika projekta in vodje projekta v obravnavanem podjetju

Faza projekta	Vloga vodje projekta	Vloga skrbnika projekta
Priprava 2. del		Izbira izvajalce posameznih del in sklepa pogodbe z njimi
Gradnja	Poroča o napredku del skrbniku projekta Vodi gradbeni dnevnik Koordinira podizvajalce Sporoča potrebe po materialu skrbniku projekta Pripravlja mesečne obračunske situacije	Spremlja izvedbo na podlagi poročanja vodje projekta Komunicira z naročnikom in nadzornikom Usmerja potek projekta Vodi sestanke s podizvajalci Kontrolira, da dela potekajo skladno z gradbeno pogodbo in terminskim planom Zagotavlja učinkovito porabo sredstev Ugotavlja odstopanja od plana, poroča vodstvu Pregleduje načrte in primerja realizirana dela Pripravlja poročila o poteku del za višje vodstvo Poroča o poteku del in stroškovnem vidiku na tedenskih operativnih sestankih Usmerja vodjo projekta Rešuje morebitne konflikte med deležniki Nadzoruje delo projektne tima Predlaga spremembe kadrovske sestave projektne tima, če potrebno

se nadaljuje

Tabela 7: Pregled nalog skrbnika projekta in vodje projekta v obravnavanem podjetju (nad.)

Faza projekta	Vloga vodje projekta	Vloga skrbnika projekta
Zaključek	Pripravi predloga končnega obračuna z investitorjem in podizvajalci	Pripravi projekt na predajo Vodi končne obračune z investitorjem in podizvajalci Spremlja projekt v garancijskem roku

Čeprav Hauc (2002, str. 289) meni, da so za multiprojektno okolje v podjetju pri večini projektov potrebni ves čas isti notranji izvajalci in da za iste izvajalce lahko v planu projekta po njegovem celo najdemo podobne aktivnosti pri večini projektov, to v obravnavanem podjetju le delno drži. Izvajalci so v večji meri res isti, vendar projektni timi niso vedno v popolnoma istem sestavu. Zaposlene se namreč prerazporeja glede na obremenjenost in tudi nekatere druge dejavnike, kot je lokacija projekta. Drži pa tisti del o opravljanju podobnih aktivnosti izvajalcev, seveda dokler ne pride do napredovanja katerega od članov.

Če ni prišlo do večjih odstopanj pri izvedbi, je glavnina zahtevanih dokumentov, ki jih je potrebno pripraviti v fazi mobilizacije projekta, že pripravljenih. Skrbnik projekta jih, če je potrebno, še podrobneje razdela.

Projekt preide v izvedbeno fazo, to je dejansko gradnjo objekta. Skrbnik projekta skupaj z **oddelkom kooperacij** sklene pogodbe z izvajalci posameznih del, kjer je to potrebno. Dela morajo potekati skladno s terminskim planom, za kar je odgovoren skrbnik projekta. O napredovanju mu poroča vodja projekta. Skrbniki in vodje projekta se redno dobivajo na operativnih sestankih, kjer pripravljajo poročila za višje vodstvo. Nujno je kontrolirati, da stroški ostajajo znotraj predvidenih okvirov, ravno tako zahtevana kakovost. Pri obojem ima pomembno vlogo oddelek nabave, ki skrbi za racionalno nabavo materiala.

Gradbeni projekti, pa naj bodo veliki ali manjši, zahtevajo kopico dokumentacije, veliko te je podjetje tudi zakonsko obvezano hraniti v predpisanem obdobju. Urejenost in doslednost pri upravljanju le-te je zato pomembna.

Če je bila komunikacija med udeleženci tekom projekta učinkovita, skrbnik večjih težav ne pričakuje niti ob zaključku projekta. Če so pogodbeni dela izvedena skladno z zahtevami, določenimi v projektni dokumentaciji, se projekt zaključi administrativno in finančno ter preda tudi fizično v uporabo naročniku.

3.3 Posnetek stanja projektne pisarne podjetja

Projektna pisarna je bila v obravnavanem podjetju postavljena že na začetku delovanja podjetja. Kadrovsko je bila maloštevilna, a v začetku delovanja je bilo tudi število ostalih kadrov majhno. Njena člana sta bili direktor projektne pisarne in vodja projektne pisarne. Del zadolžitev direktorja projektne pisarne je pokrival tudi finančno področje, čeprav je bil ta oddelek formalno samostojen in ni spadal pod okrilje projektne pisarne. Projektna pisarna v tej fazi še ni bila dejansko vpletena v management projektov. Njena funkcija je bila v večji meri administrativna podpora ne samo projektom, ampak tudi ostalim oddelkom v podjetju. Njena pooblastila so bila minimalna, dejansko je bila odgovorna zgolj za interne projekte znotraj oddelka.

Trenutno pod projektno pisarno spada administrativna služba, računovodstvo in finance ter priprava dela. Tako je v projektni pisarni zaposlenih šest oseb. Za izvajanje posebnih nalog projektna pisarna sodeluje z zunanjimi izvajalci. Tak primer so na primer izvajalci strokovnih izobraževanj in informatiki.

Zlasti vzpostavitev oddelka priprave dela, ki ga je podjetje ustanovilo pred nekaj leti, ko je okrepilo svoj kadrovski sestav, menim, da je bil narejen pravi korak proti zrelejši stopnji projektne pisarne, saj tu lahko skrbniki projekta, pa tudi že sodelujoči v fazi prvega dela priprave projekta, najdejo programsko podporo, nasvet v zvezi s procesi, standardi in metodologijo. Korak naprej je bil narejen tudi na informacijski podpori, saj je vpeljava skupnega strežnika razbremenila člane projektnih timov in olajšala pretok informacij. Pri hitrem tempu dela in naraščanju števila projektov namreč na uspeh projekta vpliva tudi hitrost iskanja in pridobivanja potrebnih informacij. Obstoječe podatke so namreč do uvedbe strežnika člani projektnih timov hranili vsak na svojem osebem računalniku, zato je bilo iskanje informacij dolgotrajno, saj je bilo za pridobitev teh potrebno angažirati več zaposlenih. V določenih primerih, na primer v času odsotnosti posameznega člana tima, do informacij dejansko ni bilo možno priti, v primeru kolapsa računalnika pa so bili podatki tudi dokončno izgubljeni, če ni bilo poskrbljeno za varnostno kopijo. Sedaj do tega ne prihaja več, dokumentacija je skoncentrirana na enem mestu, določeno je mesto odlaganja skupnih dokumentov, poenotena je metodologija označevanja datotek, arhiviranje je preglednejše, zlasti pa je podjetje poskrbelo za poenotenje postopkov, z pripravo tipskih dokumentov in obrazcev pa se je poenotil tudi celostni izgled.

Menim, da je do tega mejnika projektna pisarna preveč zasledovala le kratkoročne cilje. Zlasti imam tu v mislih lastno organizacijo, manj je bilo namenjene pozornosti razvoju sistema. Težavo vidim v tem, da se projektne pisarne še vedno prepušča preveč zgolj administrativnega dela, ne pa toliko specialističnih nalog, zato njena vloga pogosto ostaja na najnižji ravni podpore. Razlog gre morda iskati v pomanjkanju pobude ravno s strani projektne pisarne, kar menim da je velika izguba, saj je v podjetju čutiti velik posluš vodstva za pobude in nove predloge. Dejstvo je, da so razmere v podjetju vzpodbudne, zato je nujno izkoristiti priložnosti in pripraviti načrt nadaljnjega razvoja projektne pisarne,

da bi se njen prispevek dvignil na višjo raven, da bi bil njen vpliv na zagotavljanje uspešnosti projektov bolj neposreden in viden, kasneje pa, da bi morda dosegla najvišjo raven funkcionalnosti in prispevala k strateškemu razvoju podjetja. Zlasti strateških aktivnosti, katerih pomanjkanje lahko dolgoročno negativno vpliva na podjetje, menim, da trenutno primanjkuje. Več pozornosti bi bilo potrebno nameniti analiziranju in spremljanju okolja, ter posledično prilagajanju razmer v podjetju, če se izkaže za potrebno.

Projektne pisarne so v obravnavanem podjetju mesto, ki je najbolj seznanjeno z dogajanjem v podjetju. Ne samo organizacijsko ampak tudi fizično je kraj, kjer vsakodnevno srečujemo ključne akterje projektnega managementa podjetja. Projektne pisarne ve, kateri so aktualni projekti, kateri so projekti v pridobivanju, katere ponudbe se pripravljajo, zato definitivno gre izkoristiti njen potencial. Je člen, ki mora povezati vse sodelujoče na projektih, tudi če so lokacijsko razkropljeni. Skrbeti mora za dobro komunikacijo, prenašati informacije, postati mora center informacij in znanja, na katerega se lahko zanesajo vsi člani projektnih timov. Vse večja potreba po večanju obsega njene udeležbe se pojavlja tudi zaradi stalnega naraščanja števila projektov, saj so skrbniki in vodje projektov čedalje bolj obremenjeni.

V zadnjem obdobju je zaznati veliko vložka projektne pisarne v usposabljanje zaposlenih. S pomočjo zunanjih izvajalcev je bilo organizirano poslovno usposabljanje in projektne šole, udeleženi pa so postali kvalificirani vodje projekta z nacionalno priznanim certifikatom.

Ker podjetje izvaja zlasti komercialne projekte je pomembna funkcija projektne pisarne spremljanje finančne uspešnosti projektov, zato je področje računovodstva in financ del projektne pisarne. Tu je bistvena informacijska podpora, zato se stalno išče izboljšave programa, ki ga uporablja pri delu. Sem spada tudi spremljanje reklamacij. Posledica pomanjkljivega nadzora teh je vplivala na rezultat projektov, poleg tega pa so reklamacije pomembne za prenos znanja, da se napake ne ponavljajo na drugih projektih. Julian (2008) poudarja, da se ravno pri vedno novih poskusih reševanja enakih težav izgublja preveč časa, namesto da bi ukrepali na podlagi izkušenj in že odpravljenih napak.

Projektne pisarne beleži stroške in prihodke. Težava, ki jo zaznavam tu, je nepovezanost operativnega sistema spremljanja projekta in finančnega programa. Če želi skrbnik projekta poročilo stanja projekta, ki vsebuje vse do tedaj knjižene dogodke, mu tega lahko izda le član projektne pisarne, tako da pravzaprav nimajo vpogleda v stanje v vsakem trenutku. Za enostavnejše delo enih in drugih bi bilo potrebno omogočiti skrbnikom projektov dostop do izpisa, tako da jim je omogočen pregled odstopanja od plana.

4 RAZISKAVA IN PREDLOGI RAZVOJA PROJEKTNE PISARNE

4.1 Predstavitev raziskave

Ker je projektna pisarna podporni oddelek v službi vodstva združbe in projektnih managerjev (Stare, 2011, str. 314), je bistveno o nadaljnjem razvoju projektne pisarne povprašati ravno imenovane. Na ta način sem tudi preverila, ali zaznavajo enako problematiko delovanja projektne pisarne, kot sem jo izpostavila v prejšnjem poglavju. Z vprašalniki sem skušala odgovoriti na vprašanje, kako organizirati projektno pisarno v obravnavanem podjetju za boljši uspeh projektnega managementa. Projektni managerji oziroma skrbniki projektov, kot so poimenovani v podjetju, so gonilna sila projektnega managementa v podjetju. Njihovo delo se odraža v uspehu projektnega managementa podjetja, zato je povsem logično, da sem odgovore na svoje **raziskovalno vprašanje** iskala pri njih. V magistrskem delu sem večkrat poudarila in izpostavila, da je projektna pisarna zasnovana v podporo projektному managerju, njen namen pa izboljšanje izvajanja projektnega managementa v podjetju. Čeprav je rdeča nit tega magistrskega dela projektna pisarna, pa je pravzaprav glavni v celotni zgodbi projektni manager. Po Kerznerju sem ga poimenovala celo zemljina os, vse se vrti okoli njega. Brez njega ne bi potrebovali niti projektne pisarne, vsaj ne v podjetju, ki sem ga obravnavala, ki izvaja svoje aktivnosti izključno projektно.

Napačno je mišljenje, da zadošča, da se za projektni način dela usposobi le skrbniki projektov, saj je za uspešno izveden projekt potrebno okolje, ki bo vsem udeleženi omogočalo izvajanje projektov s čim manj ovirami, zato sem poleg skrbnikov v vzorec zajela še ostale člane projektних timov, ki delujejo na oddelku operative. Vključeni so bili: direktorji oddelkov, skrbniki projektov, vodje projektov, vodje gradbišč in obračunski referenti. Zajeti tudi naštete profile je bilo bistveno, saj vsak od njih v določeni fazi in z določenimi nalogami sodeluje v življenjskem ciklu projekta, kar pomeni, da mora projektna pisarna služiti vsem naštetim, saj pomembno doprinašajo k skupnemu uspehu, zato je nujno prepoznati potrebe enih in drugih, ter poskušati omogočiti optimalne pogoje za njihovo delo.

Obravnavani organizaciji sem na ta način skušala priskrbeti informacijo o morebitnih koristnih funkcijah projektne pisarne, ki se trenutno ne izvajajo, pa bi njihova uvedba pomenila razbremenitev članov projektних timov, funkcijah projektne pisarne, ki dobro delujejo in jih je potrebno razvijati naprej in kritičnih točk, ki bi jih bilo morda bolje spremeniti, ukiniti, nenazadnje pa tudi izločiti iz nabora funkcij tiste, po katerih v podjetju, glede na presojo sodelujočih, zaenkrat ni potrebe. V nadaljevanju na podlagi pridobljenih informacij oblikujem predloge in smernice za nadaljnji razvoj projektne pisarne.

Mnenja zaposlenih sem zbrala s pomočjo vprašalnikov. Vprašalnike sem razdelila med zaposlene na rednem operativnem sestanku. Ker je bilo ravno obdobje povečanega obsega dela, so imeli sodelujoči za izpolnjevanje na voljo več časa, kot sem sprva predvidela. V raziskavo sem vključila 30 zaposlenih. Po 30 dneh so vsi vrnili veljavne vprašalnike.

Odgovori sodelujočih so zbrani v tabelah v nadaljevanju magistrskega dela, kjer podajam tudi lastno razpravo, kritično presojo in odgovore, kako glede na trenutno stanje, odgovore zaposlenih in lastni premislek, organizirati nadaljnji razvoj projektne pisarne.

4.2 Analiza trenutnega delovanja projektne pisarne

Projektna pisarna je bila, kot sem že zapisala, v določeni obliki formirana že ob ustanovitvi obravnavanega podjetja. Z razvojem podjetja je tudi projektna pisarna pridobivala tako na veljavi, kot tudi na številu funkcij, ki so ji bile zaupane. Večalo se je tudi število zaposlenih v projektni pisarni, zato je naraščanje števila njenih nalog razumljivo. O uspehu njenega dela ne gre sklepati po večanju števila funkcij, ampak po učinkovitem izvrševanju teh, zato sem z vprašalnikom želela preveriti tudi kakovost opravljanja obstoječih funkcij.

Obstoječe funkcije so vprašani lahko vrednotili z odgovoroma dobro in izpopolniti, njihove ocene so prikazane v Tabelah 5 in 6. Zadnji odgovor je tisti, ki bi moral sprožiti alarm in imeti določeno težo pri načrtovanju nadaljnjega razvoja obravnavane projektne pisarne. Ne gre pa spregledati tudi funkcij, ki bodo ovrednotene kot tiste, ki se dobro izvajajo, saj to pomeni potrditev za projektno pisarno in njene zaposlene.

Tabela 8: Obstoječe funkcije projektne pisarne, ki jih dobro opravlja

Funkcija	Odstotek*
Informiranje vodstva podjetja o poteku projektov, opozarjanje na projekte, ki zamujajo	60
Preverjanje poteka projektov	53
Izdelava obrazcev tipskih dokumentov	47
Koordinacija odobravanja elaboratov (planov) projektov	40
Priprava in razpošiljanje poročil o izvedbi	40
Analiziranje in revizija zaključenih projektov	33

Legenda: * odstotek vprašanih, ki so ocenili, da projektna pisarna dobro izvaja navedene funkcije

Vprašani so 6 od naštetih 53 funkcij označili kot funkcije, ki jih projektna pisarna dobro opravlja (glej Tabelo 5). Kar štiri od šestih funkcij, ki dobro delujejo, so iz področja podpore projektov. To so informiranje vodstva podjetja o poteku projektov ter opozarjanje na projekte, ki zamujajo, preverjanje poteka projektov, koordinacija odobravanja planov projektov ter priprava in razpošiljanje poročil o izvedbi.

Pri obdelavi podatkov se je pokazala kritična presoja sodelujočih, saj za 31 od skupnih 37 funkcij, ki jih projektna pisarna opravlja sedaj, menijo, da je njihovo izvrševanje potrebno izpopolniti (glej Tabelo 6). Ugotovitev, da tudi zaposleni zaznavajo, da so za boljše izvrševanje projektnega managementa v obravnavanem podjetju potrebne določene spremembe, jemljem kot potrditev, da je bila izbrana tematika tega dela smiselna.

Tabela 9: Obstoječe funkcije projektne pisarne, ki jih je potrebno izpopolniti

Funkcija	Odstotek*
Pomoč skrbnikom projektov in članom tima pri prvih projektih	73
Posodabljanje metodologije na podlagi lastne prakse (zaključenih projektov)	67
Seznanjanje članov tima s projektним načinom dela (metodologijo)	67
Vzpostavitev in skrbništvo projektne informacijskega sistema	60
Zagotavljanje informacij za določanje prioritet	60
Identificiranje, izbira in prioritiziranje novih projektov	60
Razvoj procesov reševanja projektov	60
Koordiniranje zaključevanja pogodb	60
Ugotavljanje manjka kadrov ter priprava predlogov za najem ali zaposlitev novih ljudi	60
Uveljavljanje projektne organizacijske kulture (dvig podpore projektom)	53
Izdelava in uveljavitev pravilnika (organizacijskega predpisa)	53
Izbiranje in vzdrževanje baze orodij managementa projektov	53
Usposabljanje (bodočih) skrbnikov, vodij projektov in ostalih članov projektних timov	53
Izvajanje posebnih nalog za skrbnike in vodje projektov	47
Arhiviranje projektne dokumentacije	47
Reševanje projektov v večjih težavah	47
Management odnosov s strankami	47
Izdelava in vzdrževanje baze znanja in informiranje članov timov	47
Sodelovanje pri planiranju novega projekta s podatki preteklih projektov	47
Spremljanje uspešnosti skrbnikov projektov in drugih članov projektних timov	47
Spremljanje izvedbe projektov za potrebe ukrepanja skrbnika projekta v primeru odstopanj	47
Zbiranje referenc ljudi za vključitev v time	40
Skrb za knjižnico knjig in revij s področja projektne managementa	40
Razvoj in vzdrževanje "semaforja" stanja projektov	40
Priprava matrike in ocenjevanje (managementa) projektov - učinkovita izvedba (čas, stroški), uspešnost (prihodki)	40
Predlaganje organizacijske strukture projekta in pristojnosti skrbnika projekta	40
Preverjanje in priprava seznama razpoložljivih ljudi pri pripravi ponudbe in planiranju novega projekta	40
Skrb za proces obravnave / odobravanja ter za dokumentiranje sprememb; pa tudi informiranje o spremembah	40
Iskanje bodočih skrbnikov projektov med člani timov	33
Predlaganje / izbira skrbnikov projektov in drugih članov projektних timov	33
Izdelava in posodabljanje planov projektov (ali le pomoč pri tem opravilu)	33

Legenda: * odstotek vprašanih, ki so ocenili, da mora projektna pisarna izpopolniti navedene funkcije

12 funkcij, potrebnih izpopolnitve, je s področja podpore projektom, sledi pa področje projektnih managerjev, s šestimi izpostavljenimi funkcijami. Kljub navedenemu, sodelujoči s 73 odstotki odgovorov menijo, da je najbolj potrebno izpopolniti funkcijo pomoči skrbnikom projektov in članom tima pri prvih projektih, ki jo uvrščam v sklop usposabljanja.

Menim, da so temelji te funkcije v obravnavanem podjetju dobro postavljeni, zlasti kar se tiče seznanjanja članov tima s prvimi projekti. Običajno se članu prve projekte dodeli glede na njegove dotedanje izkušnje in znanje, upoštevajoč vrsto in zahtevnost projekta. Na podlagi tega se priključi projektnemu timu, ki ga vodi skrbnik projekta. Na dodelitev skrbnika vplivajo različni dejavniki, na primer trenutna zasedenost skrbnika, ki lahko omejujejo ustreznost izbora najprimernejšega skrbnika. Predlaganje skrbnikov projektov in drugih članov projektnih timov ter iskanje bodočih skrbnikov projektov med člani timov sta še dve funkciji, ki ju skupaj z direktorji izvaja projektna pisarna, in ju mora po mnenju 33 odstotkov sodelujočih v raziskavi, tudi izpopolniti. Že v prvem poglavju sem zapisala, da je izbira napačnih projektnih managerjev, v primeru obravnavanega podjetja pa skrbnikov projektov, lahko vzrok za neuspeh projekta, zato je izboru le-teh potrebno nameniti veliko pozornosti. Izpopolnitev je potrebna tudi v komerciali, kjer 40 odstotkov vprašanih zaznava potrebo po skrbnejšemu preverjanju in pripravi seznama razpoložljivih ljudi pri pripravi ponudb. Glede na ta spoznanja je razumljivo, da menijo, da je potrebno izboljšati tudi spremljanje manjka kadrov in bolj ustrezno pripravljati predloge za najem ali zaposlitev novih ljudi. Poleg navedenega skoraj polovica vprašanih želi, da projektna pisarna izpopolni sistem spremljanja uspešnosti skrbnikov in drugih članov projektnih timov, 40 odstotkov vseh pa ugotavlja, da tudi zbiranje referenc ljudi, na podlagi katerih so le-ti vključeni v določen tim, ne poteka povsem zadovoljivo. Logično je, da ravno zaradi naštetih nezadovoljstev sodelujoči menijo, da je tudi organizacijska struktura projekta in določanje pristojnosti skrbnikov projektov potrebno izpopolnitve. Podjetju predlagam, da se v primeru ugotovitve preobremenjenosti zaposlenecv pretehta o prenosu določenih pristojnosti iz ene funkcije na drugo, predlog vprašanih pa je še, da bi projektna pisarna izvajala več posebnih nalog za skrbnike in vodje projektov. Da je ta funkcija potrebna izboljšave, meni skoraj polovica vprašanih (47 odstotkov). Če oziroma ko se bo v podjetju pričelo z izvajanjem nadaljnjega razvoja projektne pisarne je nujno predhodno nadgraditi to vprašanje in povprašati o nalogah, ki so jih zaposleni tu imeli v mislih. Na tem mestu bi pokomentirala le še, da bi bilo glede na moje videnje zaradi preobremenjenost zaposlenih v projektni pisarni, to izvedljivo le v primeru zaposlitve dodatnega kadra. Menim, da bi člane timov razbremenili že z izboljšavo informacijskega sistema in da so trenutno naloge, pristojnosti in odgovornosti vseh projektnih vlog dobro definirane in jasne.

Pri določanju članov timov poleg zaposlenih v projektni pisarni sodelujejo tudi skrbniki, ki v razmerju do novega člana nastopajo v vlogi mentorja in svetovalca in ga usmerjajo s svojimi izkušnjami in znanjem, tako teoretičnim kot praktičnim. Mentor mora poskrbeti tudi za prenos dobre prakse, poleg te pa Kožman in Poniž (2003) menita, da je njegova naloga tudi razvoj in zagotavljanje delovanja prenosa dobre prakse znotraj podjetja.

Ramazani in Jergeas (2014) ugotavljata, da morajo projektni managerji v večini delovnih okolij obvladati nekakšno mešanico spretnosti, ki vsebujejo tehnične, medosebne, vodstvene in managerske sposobnosti. Pri večjemu delu novih projektnih managerjev zaznavata takšne lastnosti le v manjšem obsegu, predvsem pa ti niso pripravljeni na kompleksnost njihove nove vloge, zato je prenos znanja na način, kakor ga izvaja obravnavano podjetje gotovo prava popotnica za nove člane timov in bodoče skrbnike projektov.

Nenazadnje pa skrbnik kot mentor daje zgled tudi z osebnostnimi lastnostmi. Ker obravnavano podjetje nikoli ne nastopa kot solist, ampak je vedno v razmerju z vsaj enim udeležencem, običajno pa nastopa v tradicionalnem razmerju, ki smo ga spoznali na začetku magistrskega dela, so tudi te lastnosti pomemben faktor uspeha, saj je dober odnos s stranko četrta omejitev projektnega managementa. Analiza vprašalnikov je pokazala, da se zaposleni zavedajo pomembnosti tega odnosa, saj je 47 odstotkov sodelujočih v vprašalniku odgovorilo, da je potrebno izpopolniti področje managementa odnosov s strankami. Zato tudi 60 odstotkov vprašanih želi, da projektna pisarna izpopolni koordiniranje zaključevanja pogodb. Menim, da za administrativno plat zaključevanja projektna pisarna dobro skrbi, preskrbi člane tima s potrebnimi podatki, lahko pa bi okrepila aktivnosti v zvezi z naročnikom, bodisi zaradi razčiščevanja morebitnih nejasnosti ali pa zgolj za utrditev odnosa.

Skrbniki, ki torej nastopajo v vlogi mentorjev in svetovalcev, pa v obravnavanem podjetju jasno niso edini, ki skrbijo za usposabljanje članov timov. Zaposleni pridobivajo znanja tudi na seminarjih in izobraževanjih. Nekatera podjetja izvaja celo na svojem sedežu s pomočjo zunanjih strokovnih sodelavcev, ne obstaja pa ustaljena praksa razvoja tovrstnih znanj. Da je potrebno usposabljanje skrbnikov, vodij projektov in ostalih članov projektnih timov izboljšati, meni 53 odstotkov vprašanih. Podjetju bi predlagala, da izdelata program usposabljanja za interno šolo projektnega managementa, kot ga opisujeta Kožman in Poniž (2003), kjer udeleženci osvajajo znanja in veščine iz metod in tehnik metodologije projektnega managementa podjetja, vodenja projektnih timov, obvladovanja pričakovanih deležnikov, sodelovanja z zunanjimi izvajalci, poznavanja projektnega informacijskega sistema in še nekaterih drugih znanj in veščin. Podjetje že ima manjšo zbirko strokovne literature iz tega področja, potrebno bi jo bilo le smotrno urediti in sproti dopolnjevati glede na potrebe in strateške cilje. Da je potrebno posvetiti večjo skrb knjižnici knjig in revij s področja projektnega managementa, meni 40 odstotkov vprašanih. Usposobiti ustreznega skrbnika ali drugega člana projektnega tima je sicer res dolgotrajen proces, ki pa ima lahko dolgoročne pozitivne posledice, čeprav se lahko začetni vložek zdi velik.

Na drugo mesto na seznamu funkcij, ki jih mora projektna pisarna izpopolniti, so vprašani z enakim odstotkom uvrstili dve funkciji. To sta posodabljanje metodologije na podlagi zaključenih projektov in seznanjanje članov tima s projektnim načinom dela. Čeprav menim, da projektna pisarna zlasti v prvo področje vložijo veliko časa, lahko naštetih funkciji pomembno vplivata k izboljšanju projektne organizacije, zato zaposleni upravičeno dajejo poudarek njunemu izboljšanju. Metodologija je namreč živa stvar, ki se mora prilagajati

tako, da je uporabna za različne vrste projektov. Stare (2011) priporoča, da je metodologija prilagojena tudi organizacijski kulturi podjetja in ne obratno. Zaključeni projekti so prava iztočnica za oblikovanje lastne metodologije, ki bo podjetju omogočala učinkovito obvladovanje in racionalno izvedbo prihodnjih projektov ter bo prilagojena njegovim lastnim potrebam.

V podjetju je vzpostavljen dokaj enoten sistem, ki zagotavlja enotna poimenovanja in razumevanja projektov. Skrbniki projektov na podoben način planirajo, izvajajo in spremljajo projekte. Prenaglila bi se, če bi rekla, da delujejo enako, saj enemu ustreza drugačen red kot drugemu, vsi pa uporabljajo standardizirano dokumentacijo, predpisani so interni obrazci in ostali potrebni dokumenti in postopki, kar potrjujejo tudi vprašani, saj je skoraj polovica sodelujočih ocenila, da projektna pisarna dobro izvaja skrb za tipske dokumente. Tukaj moram izpostaviti svoje začudenje nad visokim odstotkom odgovorov zaposlenih (53 odstotkov), ki menijo, da je potrebno takojšnjo pozornost nameniti izpopolnitvi in uveljavitvi pravilnika in organizacijskih predpisov. Sama bi funkcijo ocenila kot dobro delujočo, zato želim predstaviti, kako deluje sistem podjetja v zvezi z organizacijskimi predpisi, standardi, dokumentacijo in ostalim, ki se nanaša na moje začudenje nad rezultatom odgovorov na vprašanje o pravilniku in organizacijskih predpisih.

Vse naštetu je v obravnavanem podjetju zbrano na enem mestu, po posameznih oddelkih, in dostopno vsakemu zaposlenemu, saj se dokumentacija hrani na skupnem strežniku, ki je dosegljiv vsakomur, ko mu administrator dodeli uporabniško pravico. Tako lahko vsak član tima v kateremkoli trenutku spozna organiziranost podjetja, svoje zadolžitve, zadolžitve drugih in se kadarkoli seznanji z načinom dela, ki je predpisan v podjetju. Pridobitev podatkov tako ne vzame veliko časa, predvsem pa ne obremenjuje drugih članov tima.

Največja slabost, ki jo vidim pri opisovani situaciji, je preobremenjenost članov projektne pisarne, ki skrbijo za metodologijo. Zaradi velikega števila tekočih nalog pogosto puščajo to področje ob strani, zaradi česar se tudi novi člani težje seznanijo z načinom dela in predpisi, posledično pa so zaradi tega bolj obremenjeni še skrbniki projekta, ki morajo poskrbeti za čim hitrejšo vključitev novih članov v tim.

Poleg urejenosti dokumentov bi izpostavila tudi standardizirana poročila in pot poročanja, ki je v podjetju jasna. Enako zaznavajo tudi zaposleni, saj menijo, da je informiranje vodstva podjetja o poteku projektov in opozarjanje na projekte, ki zamujajo, funkcija, ki jo projektna pisarna najbolje opravlja. Od tu lahko naprej logično sklepamo, da je preverjanje poteka projektov druga najbolj izpopolnjena funkcija projektne pisarne, saj vodstvo zahteva natančne in aktualne podatke. Glede informiranja vodstva naj omenim, da informacij o poteku projektov ne zbira zgolj projektna pisarna, ampak so le-ti tudi stalno v neposrednem kontaktu s skrbniki projektov, tako do informacije niso vedno zgolj posredne, ampak pogosto pridobljene direktno, iz prve roke. Zaradi velikega števila podatkov, ki v podjetju krožijo o projektih pa je projektna pisarna tista, ki skrbi za njihovo

pretvorbo v posodobljene informacije o stanju projekta. Kritični projekti morajo biti dnevno ažurirani, da so uporabni za sprejemanje odločitev vodstva.

Obe funkciji sta iz področja podpore projektov, poleg teh dveh pa zaposleni izpostavljajo še dve funkciji, ki jih projektna pisarna dobro opravlja in gresta ravno tako v sled s prej omenjenima. To sta koordinacija odobravanja planov projektov in priprava ter razpošiljanje poročil o izvedbi. 40 odstotkov sodelujočih je tako izrazilo zadovoljstvo s prenosom informacij o izvedbi projektov tudi na drugih ravneh, ne zgolj na vodstvenem nivoju. Kako poteka prenos informacij v podjetju razlagam v nadaljevanju.

Skrbnik projekta je osrednja točka za vhodne in izhodne informacije v zvezi s potekom projekta. Podizvajalci, vodja projekta in drugi člani projektnega tima oddajajo poročila in sporočajo informacije o poteku njemu, ta pa jih strne in o napredku poroča direktorju sektorja. Struktura in vsebina poročil sta določeni in ju oddajajo skrbniki enkrat tedensko, pred kolegiji, ki ravno tako potekajo enkrat na teden. Na njih se, glede na potek projektov, tudi sklepajo morebitne korekcije planov projektov.

Vsa projektna dokumentacija je torej shranjena na strežniku, kjer se nahajajo posamezne mape projektov, dostop do katerega je zaposlenim omogočen iz različnih lokacij, njihove pravice pa so omejene, glede na trenutno dodelitev na projekt. Informacijska podpora je tako delno zagotovljena, 60 odstotkov vprašanih pa meni, da jo je potrebno izpopolniti. Vzpostavitev in skrbništvo projektne informacijskega sistema so uvrstili na četrto mesto glede na nujnost izpopolnitve. Podjetje res ima skupno zbirno mesto projektne dokumentacije, menim pa, da manjka recimo temu nek epicenter vseh informacij, orodij in dokumentacije, ki bi lahko izboljšal podporo tudi drugim, neprojektnim funkcijam. Zdaj na primer član projektnega tima nima vpogleda v delo komerciale, niti nima vsak trenutek vpogleda v finančno stanje lastnega projekta, ampak mora za določeni podatek poslati zahtevek v oddelek računovodstva in financ.

Oddelek računovodstva in financ sicer uporablja dober programski paket, ki pa bi z nadgradnjo omogočal učinkovito obvladovanje in ravnanje s poslovno dokumentacijo in povezavo vseh področij delovanja podjetja. Nadgradnja bi omogočila poenostavljen dostop do dokumentacije in informacij. Trenutno je hitrost prejema informacije skrbnika o finančnem stanju njegovega projekta odvisna od obremenjenosti strokovnih sodelavcev področja računovodstva in financ, kar po nepotrebnem jemlje čas enim in drugim. Pospešiti bi bilo torej potrebno dostop do ažurnih podatkov, tako da bi odpadla faza sporočanja potreb v drugi oddelek. Oblikovati bi bilo potrebno tako formo poročila, da bi zahteval le enkratno vnašanje podatkov, ki jih sedaj skrbniki prepisujejo iz tistih, ki jim ga posreduje strokovni sodelavec iz računovodstva in potem spet še enkrat oseba, ki je zadolžena za skupno razpredelnico pregleda vseh projektov. Trenutno je za slednjo zadolžen direktor operative, kar pa bi bilo za bodoče, glede na rezultate vprašalnikov, morda vredno premisleka. Vprašani namreč pri projektni pisarni zaznavajo potrebo po izboljšavi opravljanja funkcij izdelave in posodabljanja planov projektov (ali le pomoč pri tem opravilu) ter spremljanja izvedbe projektov za potrebe ukrepanja skrbnika projekta v

primeru odstopanj. Izboljšanje omenjenih funkcij bo omogočilo projektne pisarni boljši nadzor nad projekti. Da je nadzor pomemben vidik projektne pisarne, smo v magistrskem delu že spoznali, zato je potrebno pogledati še stanje orodij, ki služijo učinkovitemu nadzoru. Semafor stanja projektov je eden takšnih. Semafor, bolj v obliki časovnice, kot pa dejanskega semaforja, je bil v obravnavanem podjetju v uporabi eno leto, z zagonom novih projektov pa ni bil posodobljen in tako je semafor zamrl. 40 odstotkov vprašanih meni, da je temu potrebno nameniti več pozornosti. Čeprav semafor omogoča hiter in enostaven pregled dogajanja na projektu predlagam, da projektne pisarne semafor stanja projektov vodi le, če se izkaže, da imajo zaposleni dovolj časa ali v primeru zaposlitve novega člana. Glede na to, da so operativni sestanki redno organizirani, da informiranje vodstva (delno tudi drugih zaposlenih) in razpošiljanje poročil o izvedbi projektov dobro funkcionira, menim, da vzdrževanja semaforja ni potrebno umestiti v prvi plan, saj bi šlo delno le za podvajanje dela in prepisovanje informacij, zbranih na prej omenjene načine.

Za te in druge potrebe uspešnega izvajanja projektne managementa, bi bilo nujno vzpostaviti povezavo z programskim orodjem MS Project, ki ga člani projektne timov že uporabljajo pri planiranju. Veliko potez bi bilo prihranjenih, če bi povezave delovale tako, da vnos podatka o projektu na enem mestu povzroči takojšnjo spremembo povezanih podatkov. Poleg tega bi tako dostopali do vedno aktualnih informacij, na podlagi katerih bi v podjetju lažje sprejemali ustrezne odločitve. Poleg izbire novih, pa se premalo pozornosti namenja tudi vzdrževanju že obstoječe baze orodij managementa projektov. Takšno je tudi mnenje 53 odstotkov vprašanih. Vsekakor gre za funkcijo, ki jo mora projektne pisarne ponovno zagnati, saj če spet izpostavljam MS Project, šele povezava tega orodja z drugimi omogoča celovito obvladovanje dokumentacije in informacij. Ugotoviti je potrebno, čemu gre pripisati odsotnost izvajanja te funkcije. Če je vzrok ponovno preobremenjenost zaposlenih, predlagam angažiranje zunanjih izvajalcev, ki bi skupaj s ključnimi osebami v podjetju glede na strateške plane naredili načrt nadgradnje obstoječih in vpeljave novih orodij.

V teoretičnem delu sem ugotovila, da je organizacijska kultura pomemben dejavnik uspeha projektne managementa in da njena podpora sooblikuje pojavnost projektne pisarne v podjetju, zato sem v vprašalnik uvrstila tudi to področje. Več kot polovica sodelujočih meni, da mora projektne pisarne boljše uveljaviti projektne organizacijsko kulturo. Podjetju predlagam, da poudarja naslednje vrednote, ki so naklonjene projektom in jih izpostavlja Rozman (2003): delo v ekipi in poistovetenje posameznika z ekipo, ustvarjalnost in inovativnost, prevzemanje tveganja za odločitve, usmerjenost v rezultat, vodoravno in obsežno komuniciranje, razumevanje konfliktov in njihovo toleriranje, medsebojno zaupanje, usmerjenost v uporabnika, pomembnost znanja in procesa učenja, prožnost, prilagodljivost in samostojnost pri delu ter neformalnost v medsebojnih odnosih in majhne razlike v moči in statusu.

Delo in povezovanje v skupini pripelje do poistovetenja zaposlenih s podjetjem, zaposleni izboljšajo svojo vizijo in jo povežejo s podjetjem. Ko čutijo, da imajo tudi oni vpliv na dogajanje, se poveča pripadnost podjetju in ciljna usmerjenost. Odprto komuniciranje in

prost pretok komunikacije razblinjata dvome in negotovost, zaposleni lažje sprejema odločitve in tudi z njimi povezana tveganja. Če čuti podporo in spoštovanje ne samo nadrejenih, ampak tudi ostalih članov tima, pa se sploh ustvari vzpodbudno okolje za ustvarjanje in inovativne pristope. V takšnem okolju, kjer si zaposleni zaupajo, tudi lažje sprejemajo in upoštevajo medsebojne nasvete in prenašajo znanje med sabo, kar gotovo reducira število konfliktov. Zlasti naj bo poudarek na teh vrednotah v fazi planiranja. V kasnejših fazah, ko za dosego ciljev na primer šteje doseganje roka, namreč prednjačijo druge vrednote.

Še nekaj je funkcij iz področja podpore projektov, ki so jih sodelujoči na vprašalnikih označili kot potrebne izpopolnitve. Dve taki, ki ju je po mnenju kar 60 odstotkov sodelujočih potrebno izboljšati, sta zagotavljanje informacij za določanje prioritet in slaba identifikacija, izbira in prioritiziranje novih projektov, še dvema funkcijama iz področja podpore projektov, ki ju je po mnenju kar 60 odstotkov sodelujočih ravno tako potrebno izboljšati. 40 odstotkov zaposlenih meni, da je potrebno izboljšati tudi proces informiranja o spremembah. Tukaj bi bilo zanimivo in zgovorno ločeno obdelati odgovore vodstvenih kadrov in ostalih, saj menim, da gre razlog za slabši rezultat iskati v različnem vrednotenju projektov glede na različne dejavnike, kot so finančni atributi in usklajenost projektov s strateškimi cilji organizacije. Možno je, da vodstvo namreč ne razkrije vedno vseh ciljev, a to je že področje za drugo raziskavo.

Z istim odstotkom odgovorov je tudi funkcija razvoja procesov reševanja projektov uvrščena na seznam funkcij projektne pisarne, ki bi jih bilo pri podpori projektom potrebno izboljšati. Menim, da bi pri reševanju projektov projektna pisarna morala ostati zgolj podpora, ne pa temelj reševanja projektov, saj je znanje s področja gradbeništva v podjetju koncentrirano v oddelku operative in ne projektne pisarne, kjer so zaposleni tudi strokovnjaki drugih področij. Projektna pisarna naj nudi podporo v smislu vključevanja ustreznih kadrov, torej nekoga, ki se je s podobnim problemom že srečal. Z predlaganjem ustreznih kadrov v fazi oblikovanja projektnih timov pa lahko deluje celo preventivno, saj lahko prepreči ali vsaj zmanjša vzroke za težave. Tudi pri reševanju projektov v večjih težavah (47 odstotkov vprašanih meni, da je funkcijo potrebno izboljšati) je moje stališče, da projektna pisarna posreduje kot podpora, na enak način kot pri razvoju procesov reševanja projektov. Če se podjetje sooči s težavo, na katero še niso naleteli, ali pa bi bilo iskanje prave rešitve preveč dolgotrajen proces, predlagam, da podjetje najame zunanje strokovnjake. Vložek, ki bo potreben, je pogosto lahko manjši od negativnega učinka neuspelega ali slabo izvedenega projekta.

Projektna pisarna lahko pri reševanju problemov pomaga še z izkušnjami, ali pa nudi informacije za pomoč na podlagi analiz in revizije zaključenih projektov, ene od šestih funkcij, ki jih po mnenju sodelujočih projektna pisarna dobro opravlja. Strinjam se, da projektna pisarna vestno analizira zaključene projekte, kar je veliko lažje zaradi sistematičnega sprotnega preverjanja poteka projektov, tako v obliki rednih operativnih sestankov, kot individualnih razgovorov in celo obiskov gradbišč, a na tem področju je mogoče še veliko narediti. Tak primer je izdelava baze znanja, ki bi vsebovala sistematično

urejene izkušnje, lahko dostopne vsem zainteresiranim v podjetju. Baza znanja bi lahko predstavljala nekakšen priročnik pri planiranju novega projekta in tudi pri reševanju projektov v težavah. V prvem poglavju sem zapisala, da je baza znanja lahko tudi dodana vrednost podjetja. Dodana vrednost pa je lahko v času hude konkurence ključna prednost podjetja pred drugimi. Z bazo znanja bi projektna pisarna lahko izboljšala svoje sodelovanje pri planiranju novega projekta, za kar 47 odstotkov vprašanih meni, da je potrebno. Enak odstotek vprašanih meni tudi, da je potrebno izpopolniti funkcijo izdelave in vzdrževanja baze znanja in informiranja članov timov. Z nadgradnjo baze znanja bi projektna pisarna zadovoljila potrebam obeh funkcij.

Nadaljujem z na zaključke projektov vezanimi funkcijami projektne pisarne, katere mora le-ta po mnenju vprašanih izpopolniti. Prva, potrebna izboljšave po mnenju 40 odstotkov vprašanih, je iz področja procesov, standardov in metodologije. Gre za ocenjevanje in ugotavljanje uspešnosti projektov oziroma kot sem poimenovala funkcijo v vprašalniku, pripravo matrike in ocenjevanja (managementa) projektov. Ker obravnavano podjetje izvaja večino projektov za zunanjega naročnika, je poslovni uspeh projekta sicer viden takoj, saj je dokončno plačilo izvedeno običajno takoj po koncu del. Specifika pri gradbenih projektih pa je garancija za izvedena dela oziroma garancija, ki jo podjetje preda po končanju in primopredaji del naročniku in s katero jamči, da bo v času trajanja garancijske dobe odpravilo napake, ki se bodo pokazale kot krivda podjetja. Ta lahko traja več let, tudi deset, dogajanje v tem času pa jasno vpliva na dejanski rezultat projekta. Projekti se tudi v obravnavanem podjetju ocenjujejo glede na omejitve projektne managementa, ki smo jih spoznali v teoretičnem delu magistrskega dela: časa izvedbe, stroškov projekta in kakovosti rezultatov. Rekla bi, da so imeli vprašani znotraj te funkcije v mislih tudi ali pa predvsem izboljšanje sistema nagrajevanja članov timov. Nagrajevanje gotovo pripomore k motivaciji in učinkovitosti ljudi, večja motivacija in učinkovitost pa pomenita krepitev projektne organizacijske kulture. Ne gre le za denarne nagrade, ampak tudi pohvale, priznanja in dobre odnose. Pojasnila sem že, da kot motivatorji delujejo skrbniki projekta, poleg njih si morajo za motivacijo zaposlenih prizadevati tudi vodilni v podjetju. Stare (2011) meni, da mora v združbi veljati pregledno nagrajevanje, zato naj podjetje jasno definira dejavnike, od katerih je odvisna nagrada člana projektne tima.

Ne samo zaradi garancijske dobe, ampak tudi zaradi zakonskih določil pa je potrebno ustrezno hraniti tudi projektno dokumentacijo. Arhiviranje projektne dokumentacije je že v domeni projektne pisarne, skoraj polovica vprašanih pa meni, da ga je potrebno izpopolniti. Projektna pisarna je že začela ukrepati, razmišlja o sodelovanju z zunanjimi izvajalci. Menim, da se lahko veliko naredi tudi znotraj podjetja, na primer izboljša označevanje, da iskanje po arhivu ni predolgo in predvsem jasno definira čas hranjenja dokumentacije posameznega projekta ter sproti izloča tisto, česar ni več potrebno hraniti v arhivu. Izboljšanje arhiviranja projektne dokumentacije bo olajšalo tudi več drugih funkcij, ki jih je potrebno izpopolniti, predvsem pri prihranku časa izvajanja funkcij, ker iskanje po arhivu ne bo več terjalo toliko časa.

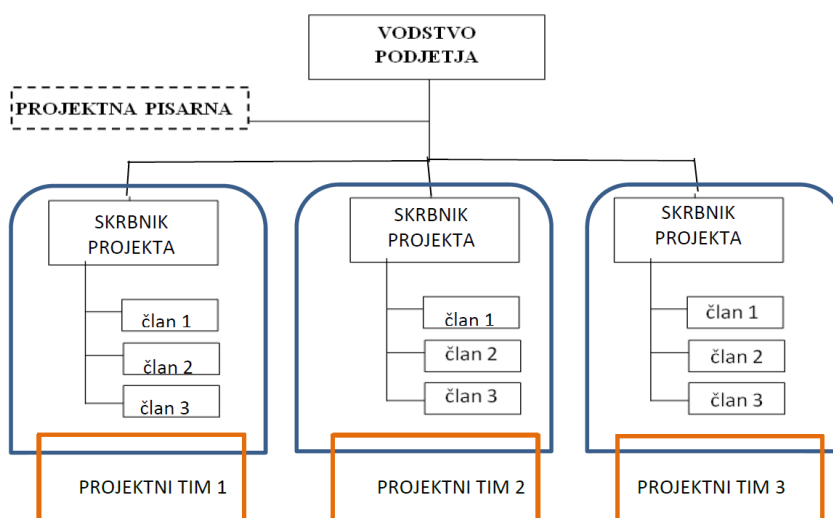
Glede na to, da se v obravnavanem podjetju ves čas posveča precej pozornosti spremljanju in posodabljanju delovanja projektne pisarne in sistema kot celote, bi podjetju priporočila, da takoj začne z izpopolnjevanjem obstoječih funkcij. Rezultati moje raziskave so pokazali, da zaposleni kot takšne izpostavljajo precejšnje število funkcij. Z nekaterimi se strinjam, pri nekaterih se moje videnje situacije razlikuje in presojam drugače. Nekaj je tudi takšnih, za katere menim, da niso potrebne takojšnje izboljšave ali pa je sploh niso potrebne. Kljub temu ostaja precej funkcij, za katere predlagam, da se jih projektna pisarna loti, za kar pa bo potrebnega veliko časa in dela. Izpopolnitev teh naj bo takojšen ukrep projektne pisarne.

4.3 Nove funkcije projektne pisarne

Dodobra smo spoznali delovanje projektne pisarne v obravnavanem podjetju. Jasno je, da že izvaja veliko število nalog, v velikem obsegu in jo brez večjih dvomov lahko umestimo visoko v organizacijski strukturi podjetja. Ko govorimo o njeni organiziranosti, jo lahko označimo z nazivom strateška projektna pisarna.

Strateška projektna pisarna v podjetju ima pregled nad vsemi projekti. Kljub temu je na Sliki 11 nisem umestila med vodstvo podjetja in skrbnike projektov. Čeprav je projektna pisarna v resnici vmesni ali boljše rečeno povezovalni člen med enimi in drugimi, ne deluje kot ovira med njimi. Komunikacija v podjetju lahko, kot že rečeno, teče tudi direktno med vodstvom in skrbniki ali drugimi člani projektnih timov. Ravno tako skrbniki projektov niso zaposleni v projektni pisarni. Umestila sem jo visoko, blizu vodstva podjetja, kar pa ni mišljeno, da ima večjo moč v hierarhiji. Prav je, da svojo avtoriteto pridobiva z rezultati svojega dela, ne pa formalno. Na kulturo v podjetju in odnose med zaposlenimi gotovo pozitivno vpliva poudarjanje enakopravnosti, ne pa izpostavljanje nadrejenosti.

Slika 11: Organizacija projektne pisarne v obravnavanem podjetju



Povzeto in prirjeno po A. Stare, *Projektna pisarna – teoretični del*. Strokovno združenje za projektni management, 2013a, str. 9.

4.3.1 Spremembe v roku enega leta

Potrebne spremembe, vpeljavo katerih naj se podjetje loti v roku enega leta, se nanašajo na procese, standarde in metodologijo, programsko podporo, svetovanje in mentorstvo, usposabljanje in področje projektnih managerjev. Funkcije, ki naj jih projektna pisarna prične izvrševati v roku enega leta so tiste, ki so prejele največje število odgovorov *nujno vključiti* in so prikazane v Tabeli 7.

Tabela 10: Funkcije projektne pisarne, ki jih je potrebno nujno vključiti

Funkcija	Odstotek*
Analiza podpornih programskih orodij in vpeljavo v uporabo	60
Informiranje zaposlenih o uspešno zaključenih projektih preko e-pošte, intraneta (promocija)	60
Izdelava in vzdrževanje baze tveganj	53
Preverjanje obremenjenosti sodelujočih na projektih, opozarjanje na ozka grla	53
Analiza okolja, konkurence in konkurenčnih izdelkov	53
Udeležba na strokovnih in znanstvenih srečanjih	47
Organizacija delavnic za odpravo sistemskih problemov	47
Organiziranje predstavitve zaključenih projektov	40

Legenda: * odstotek vprašanih, ki so ocenili, da mora projektna pisarna nujno vključiti navedene funkcije

Čeprav je seznam funkcij projektne pisarne, ki so potrebne takojšnjega izboljšanja precej obsežen, bi podjetju poleg teh predlagala takojšnjo vpeljavo še ene funkcije, ki so jo sodelujoči uvrstili v kategorijo tistih, ki naj jih projektna pisarna vključi kasneje. Funkcija je izrednega pomena za poslovanje podjetja. Gre za funkcijo analize okolja, konkurence in konkurenčnih izdelkov. Čeprav so jo zaposleni uvrstili šele na drugo mesto glede na nujnost vpeljave nove funkcije, skupaj z še dvema funkcijama, menim, da je za uspešno poslovanje podjetja na dolgi rok analiza okolja, konkurence in konkurenčnih izdelkov izredno pomembna. Analiza lahko poteka s pomočjo znanih prijemov. Ena takšnih je SWOT analiza, ki podjetju pomaga izpostaviti njegove prednosti in slabosti ter prepoznati priložnosti in nevarnosti širšega okolja oziroma panoge. Uporablja se predvsem za načrtovanje poslovne strategije (Banič, 2003). Okolje analiziramo tudi s PEST analizo. Tu gre za analizo političnega, ekonomskega, sociološkega in tehnološkega okolja. Na tak način bo podjetje lahko pravočasno reagiralo na spremembe.

Drugi dve funkciji, ki so ju sodelujoči umestili na isto mesto skupaj z analizo okolja, konkurence in konkurenčnih izdelkov sta izdelava in vzdrževanje baze tveganj ter preverjanje obremenjenosti sodelujočih na projektih in opozarjanje na ozka grla.

Primeren čas za vzpostavitev baze tveganj, ki je podjetje trenutno ne vodi, je zaključek projekta. Vsako zaključno poročilo naj vsebuje analizo tveganj, ki so jih doživeli na

projektu. Opisana naj bo metoda in ukrepi reševanja tveganj, ki bodo koristili pri obvladovanju tveganj prihodnjih projektov. Ko bodo tako zbrane vse informacije zaključenega projekta, bo enostavno organizirati tudi predstavitve zaključenih projektov. Predlagam, da to nalogo prevzame skrbnik projekta, projektna pisarna pa mu lahko pomaga pri izpostavitvi najpomembnejših mejnikov projekta. 40 odstotkov sodelujočih je namreč v vprašalnikih izpostavilo, da je ta ukrep nujno uvesti.

Razmišljanje o trenutnem delu projektne pisarne in iskanje predlogov za izboljšanje njenega delovanja v prejšnjem poglavju, je na več mestih vodilo do ugotovitve o preobremenjenosti kadrov v podjetju. Očitno upravičeno, saj tudi 53 odstotkov vprašanih meni, da projektna pisarna ne spremlja obremenjenosti sodelujočih na projektih in ne opozarja na ozka grla. Čeprav problematiziram tudi preobremenjenost kadrov, zaposlenih v projektni pisarni, bi bilo potrebno čim prej začeti z izvajanjem te funkcije.

Na prvo mesto glede na nujnost vključitve nove funkcije so sodelujoči umestili analizo in vpeljavo podpornih programskih orodij v uporabo. Presojam, da to področje zadnjih nekaj let, od vpeljave skupnega strežnika naprej, res stagnira. Precej sem o informacijskem področju, potrebnem nadgradnje, pisala že v prejšnjem poglavju. Na tem mestu bi izpostavila še eno pomanjkljivost, to je interaktivnost. Obstoječemu informacijskemu sistemu manjka element interaktivnosti. Tudi 60 odstotkov vprašanih izpostavlja informiranje zaposlenih o uspešno zaključenih projektih preko e-pošte in intraneta kot funkcijo, ki jo je potrebno pričeti izvajati v čim krajšem času. K vsebini informacij bi poleg zaključenih projektov dodala še informiranje o drugi dokumentaciji (ki se ne bi več pošiljala po elektronski pošti ampak bi bila objavljena na portalu) in dogajanju, vezanem na projektno delo v podjetju. Na ta način bi bile omogočene povratne informacije in sprotno pojasnjevanje vprašanj, ki se pojavijo članom istega ali drugega projektne tima. Olajšana bi bila komunikacija med vsemi sodelujočimi na projektu, izboljšana preglednost nad potekom, pa tudi za sledljivost bi bilo bolje poskrbljeno.

Ugotovila sem že, da v podjetju ne obstaja sistematičen način razvoja znanj zaposlenih in da je potrebno izboljšati usposabljanje skrbnikov, vodij projektov in ostalih članov projektnih timov. Predlagala sem načrtovanje programa usposabljanja za interno šolo projektne managementa, k izboljšanju pa bi pripomoglo tudi udeleževanje strokovnih in znanstvenih srečanj in organizacija delavnic za odpravo sistemskih problemov, kar so sodelujoči uvrstili na seznam funkcij, ki naj jih projektna pisarna uvede v roku enega leta. Na tovrstnih srečanjih in delavnicah se izmenja strokovne izkušnje in obogati znanje in spet so lahko rezultati na videz nepotrebne vložitve donosnejši od pričakovanih.

4.3.2 Spremembe v naslednjih petih letih

Med novostmi, ki naj jih projektna pisarna uvede v svoje funkcije v prihodnjih petih letih, so funkcije s področja procesov, standardov in metodologije, usposabljanja, programske podpore, svetovanja in mentorstva ter podpore projektom. Tabela 8 prikazuje funkcije, ki

naj jih projektna pisarna prične izvrševati v roku naslednjih petih let. Gre za funkcije, ki so prejele največje število odgovorov mogoče kasneje.

Tabela 11: Funkcije projektne pisarne, ki bi jih mogoče vključili kasneje

Funkcija	Odstotek*
Moderiranje delavnic (tehnični in organizacijski problemi; iskanje idej)	47
Spremljanje razvoja stroke	47
Izdelava priročnika (metode in tehnike managementa projektov)	40
Razvoj projektних modelov za posamezne tipe projektov	40
Management portfelja projektov	33
Sodelovanje pri pripravi ostale dokumentacije	33
Potrjevanje metodološke ustreznosti planov projektov	33

Legenda: * odstotek vprašanih, ki so ocenili, da naj projektna pisarna navedene funkcije mogoče vključi kasneje

Za sedem od vseh v vprašalniku naštetih funkcij, sodelujoči menijo, da jih obravnavano podjetje pri svojem delovanju ne potrebuje nujno in se lahko njihovega izvajanja loti kasneje, v roku petih let. Ker so nekatere izmed njih posredno povezane z izvajanjem funkcij, obravnavanih do sedaj, menim, da je njihova uvedba možna že prej, in to celo brez prevelikih dodatnih vložkov. Naj pojasnim na primeru dveh funkcij: analize okolja, konkurence in konkurenčnih izdelkov in spremljanja razvoja stroke. Z ažurnim izvajanjem analiz prepoznamo možnosti, nevarnosti, in potenciale v panogi, kar nam omogoča tudi spremljanje stroke. Na nek način preko ene funkcije posredno izvršujemo drugo.

Na ustreznih delavnicah in usposabljanjih, uvedbo katerih sem predlagala prej, lahko sodelujoči osvojijo znanja in veščine metod in tehnik metodologije projektne managementa, kar bo zainteresirane usposobilo za presojanje metodološke ustreznosti planov projektov in jim podalo osnove za razvoj projektnih modelov za posamezne tipe projektov. Z novo pridobljenimi znanji se bo projektna pisarna lahko suvereno lotila izdelave priročnika metod in tehnik managementa projektov in sčasoma morda tudi moderiranja delavnic, kar je zdaj v glavnem prepuščeno zunanjim izvajalcem. Mislim, da tu koristi, ki se bo odrazila v obliki nižjih stroškov za izplačevanje honorarjev zunanjim sodelavcem, ni potrebno posebej izpostavljati, poleg tega pa iz uvodnih poglavij že vemo, da so napačno uporabljene tehnike in načela projektne managementa in procesov lahko vzrok za neuspeh projektov. Zaposleni v projektni pisarni se lahko usposobijo tudi za pripravo ostale projektne dokumentacije. Vprašani namreč želijo, da projektna pisarna sodeluje pri tem procesu.

V naslednjih petih letih naj projektna pisarna začne še z izvajanjem managementa portfelja projektov. Glede na to, da upravljanje portfelja uspešnost projektov sicer povečuje, ne pa nujno zagotavlja, menim, da si podjetje lahko vzame toliko časa, kot ga potrebuje za sistematičen pristop k nalogi. Tudi tu bodo začetke utrle nekatere od funkcij, ki so

predlagane za takojšnjo izpopolnitev in uvedbo v roku enega leta, na primer identificiranje, izbira in prioritiziranje novih projektov, zagotavljanje informacij za določanje prioritet, izboljšanje izdelave in posodabljanja planov projektov in podobno, kar omogoča lažjo koordinacijo in izvajanje managementa portfelja projektov, skladno s strategijo podjetja.

Le za eno od funkcij, naštetih v vprašalniku, so sodelujoči presodili, da je nepotrebna. Gre za premeščanje ljudi med projekti (med izvajanjem projekta). Menjava kadra med samo izvedbo lahko negativno deluje na premeščenega člana tima in celoten tim, seveda če v timu vse poteka gladko in med njimi ni nesporazumov, zato se strinjam z njihovo presojo. Kljub temu obstajajo scenariji, ko je premeščanje ljudi med izvedbo v korist vsem vpletenim strankam. Menim, da je kadrovska menjava v primerih, ko je v interesu vseh vključenih, vendarle upravičena.

SKLEP

Spremembe so edina stalnica v poslovnem svetu, lahko pa bi rekli tudi v svetu nasploh. Poleg sprememb lahko kot značilnosti časa, v katerem živimo, označimo še konkurenčnost in globalizacijo. To so značilnosti, ki pomembno vplivajo na dogajanja in zahtevajo nove rešitve v podjetjih in drugih organizacijah, iskanje primernih strategij pa je po Haucu (2002, str. 17) naloga managementa. V duhu neprestanih sprememb in izboljšav se razvija tudi definicija projektne managementa. Zavedanje o napredku pa pomeni potrebo po prilagajanju. Projektna pisarna, kot podpora projektne managementu, mora slediti novim vidikom in jih integrirati skladno s strategijo podjetja.

Podjetja, katerih glavnino dela predstavljajo projekti za zunanjega naročnika, se morajo zavedati, da je ključni dejavnik njihovega poslovnega uspeha izvajanje učinkovitega projektne managementa, za kar je potrebna urejena projektna pisarna. Obravnavano podjetje je pokazatelj, kako se z naraščajočim številom projektov razvija tudi pristojnost projektne pisarne. Potreba po ustanovitvi projektne pisarne se je pojavila že na začetku uvajanja projektne načina dela, s konstantno rastjo števila letno izvedenih projektov pa se je razvijala, tako funkcijsko kot kadrovsko. Zaradi naraščanja njenega pomena za uspeh projektne managementa v podjetju sem izvedla analizo njenega delovanja in s pomočjo presoje ključnih zaposlenih v podjetju skušala predlagati, kako organizirati projektno pisarno in opredeliti njen nadaljnji razvoj. Magistrsko delo naj učinkuje kot konstruktivni predlog, ne kot ocena dela projektne pisarne na splošno.

Zavedam se, da je smelo predlagati spremembe na papirju, pretvoriti jih v prakso pa je povsem druga dimenzija. Masovno uveljavljanje sprememb običajno nima pravega efekta. Enako menim, da velja tudi za neprestano vpeljevanje sprememb, rezultat česar je običajno vedno vrnitev k obstoječemu načinu dela. Zaposleni na tak način izgubijo motivacijo, predlogi za spremembe pa naletijo na upor, ne glede na to, iz katerega nivoja hierarhije prihajajo. Spremembe je potrebno vpeljevati smiselno, postopno in z angažiranjem tistih zaposlenih, katerih vpliv seže do največ ostalih zaposlenih.

Ugotavljam, da v obravnavanem podjetju vlada srednje urejeno projektno okolje, z dobro standardiziranimi postopki. Analiza, ki sem jo izvedla v magistrskem delu, je pokazala, da projektne pisarne v obravnavanem podjetju presega nivo administrativnega telesa, njena raven podpore je precej višja, njeni cilji so zastavljeni precej bolj dolgoročno, kot sem problematizirala. Izkazalo se je, da ima obravnavana projektne pisarne številne elemente, značilne za strateško projektne pisarne. Že sedaj poleg podpore projektom dobro izvaja nekatere funkcije iz področja procesov, metodologije in standardov, pa tudi svetovanja in mentorstva. Pri velikem številu funkcij pa obstajajo možnosti za izboljšanje. Močan vpliv že leta trajajoče ekonomske in finančne krize v gradbeništvu se kaže tudi v projektne managementu, ki zahteva stalno prilagajanje poslovne strategije. Slednje se posledično odraža tudi v pričakovanjih, ki jih imajo ključni akterji projektne managementa do projektne pisarne, zato ne čudi dejstvo, da zaposleni kar 31 od skupnih 37 funkcij iz nabora vseh, ki jih projektne pisarne že opravlja, kritično ocenjujejo in predlagajo njihovo izpopolnitev.

Zlasti menim, da primanjkuje strateških aktivnosti, pomanjkanje teh pa lahko dolgoročno negativno vpliva na podjetje. Največjo pomanjkljivost projektne pisarne sem zaznala v zanemarjanju spremljanja okolja. O turbulentni naravi gradbene panoge, ki se dogaja že več let, sem pisala na več mestih. Napovedi za slovenska gradbena podjetja tudi v tem letu ostajajo izjemno slabe. Glede na podatke statističnega urada o novo podpisanih pogodbah kaže celo na največji padec obsega gradbenih del v Sloveniji od leta 2000. Konkurenca med podjetji v gradbeništvu je velika in se z vstopanjem tujih podjetij in z manjšanjem števila javnih naročil le še zastruje. Takšno situacijo radi izkoristijo naročniki z višanjem zahtev in krajšanjem rokov, posli pa so za izvajalce zaradi nizkih ponudbenih cen vedno manj donosni, zato je za podjetje pomembno, da obvladuje vse vidike poslovanja in razvija svojo konkurenčno prednost.

Projektne način dela je zagotovo prednost obravnavanega podjetja, poleg tega pa prednost predstavlja tudi organizacijska kultura, ki je projektne načinu dela naklonjena. Sodelujoči v raziskavi so izpostavili veliko število funkcij, ki jih je potrebno izboljšati, kar posredno kaže na njihovo odprtost do sprememb. Kaže, da razmišljajo o projektne managementu v podjetju in iščejo načine, kako ga izboljšati in s tem lastno delo izvajati bolj učinkovito. Nekateri strokovnjaki govorijo o organizacijski kulturi kot gonilni sili združbe in če gre temu verjeti, so napovedi za obravnavano podjetje dobre. Zato je nujno izkoristiti priložnosti in začeti izvajati načrt nadaljnega razvoja projektne pisarne, da bi se njen prispevek dvignil na višjo raven, da bi bil njen vpliv na zagotavljanje uspešnosti projektov še bolj neposreden in viden. Čeprav bo potrebna še dolga pot pa menim, da zaradi dobro zastavljenih smernic, večjih težav ne gre pričakovati, ker zares korenite spremembe ne bodo potrebne. Pri tem imam poleg ugodne organizacijske kulture v mislih še organizacijsko strukturo in organizacijske predpise, ki ustrezajo začrtanemu razvoju in so potrebni le izpopolnitve.

Kljub vsemu predvidevam, da se bo na določeni točki nadaljnega razvoja projektne pisarne vložek zdel velik, zlasti ob kadrovske okrepitvi. Slabost, ki se je v analizi večkrat pokazala, je namreč preobremenjenost kadrov projektne pisarne, zato je dejstvo, da bo potrebno zaposliti dodaten kader, neizogibno. Velik stroškovni zalogaj lahko predstavlja tudi nadgradnja informacijskega sistema, a pomembno je, da začetni odpor ne zatre celotnega razvoja. V mislih je potrebno imeti koristi, ki jih bodo prinesle izpopolnitve. Naložba v projektno pisarno bo prinesla koristi. Ena teh bo zagotovo prihranek časa, ki ga bodo člani projektne pisarne lahko porabili za pomembnejše delo na projektih. Zlasti v gradbeništvu pa pogosto velja, da je čas denar.

LITERATURA IN VIRI

1. Abdou, K., Jallow, P., Demian, A.N., & Baldwin, C.A. (2014). An empirical study of the complexity of requirements management in construction projects. *Engineering, construction and architectural management*, 21(5), 505-531.
2. Aubry, M., & Hobbs, B. (2007). A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): The results of phase 1. *Project management journal*, 38(1), 74-86.
3. Aubry, M., & Hobbs, B. (2008). An empirically grounded search for a typology of project management offices. *Project management journal*, 39, 69-82.
4. Banič, I. D. (2003). *Procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. Bennett, F. L. (2003). *The management of construction: A project lifecycle approach*. Routledge: Butterworth-Heinemann.
6. Berg, T., & Light, M. (2000). The project office: Teams, processes and tools. *Strategic analysis report*, 1-30.
7. Block, R. T., & Frame, J. D. (1998). *The project office: A key to managing projects effectively*. Menlo Park, California: Crisp Publications.
8. Bogdanović, N. (2013). *Projektna pisarna - delavnica*. Strokovno združenje za projektni management. Ljubljana: Agencija Poti, d.o.o.
9. Callahan, K., & Brooks, L. (2004). *Essentials of strategic project management*. Hoboken: John Wiley & Sons.
10. Crawford, J. K. (2011). *The strategic project office, second edition*. New York: Auerbach Publications.
11. Čuček, I. (2002): Tipi projektnih pisarn in njihove funkcije. *Projektna mreža Slovenije*, (Ljubljana), 5(2002), 4-13.
12. Davidson, J. (2000). *10 minute guide to project management*. Indianapolis: Alpha.
13. Desouza, K.C., & Evaristo, R.J. (2006). Project management offices: A case of knowledge-based archetypes. *International journal of information management*, 26, 414-423.
14. Desta, S., Root, D., & Diederichs, C.J. (2006). The practice of project management office (PMO) concept within the German architect, engineer, contractor (AEC) sector. *Journal of engineering, design and technology*, 4(1), 46-59.
15. Edum-Fotwe, F.T., & McCaffer, R. (2000). Developing project management competency: perspective from construction industry. *International Journal of Project Management*, 18, 111-124.
16. Hauc, A. (2002). *Projektni management*. Ljubljana: GV založba.
17. Henrie, M., & Sousa-Poza, A. (2005). Project management; A cultural literature review. *Project Management Journal*, 36(1), 5-14.
18. Jabar, I. I., Ismail, F., Aziz, N. M., & Janipha, N. A. I. (2013). Construction manager's competency in managing the construction process of IBS projects. *Procedia –social and behavioral sciences*, 105, 85-93.

19. Jalal, M. P., & Koosha, S. M. (2014). Identifying organizational variables affecting project management office characteristics and analyzing their correlations in the Iranian project-oriented organizations of the construction industry. *International Journal of Project Management*, 33(2014), 458-466.
20. Jerbrant, A. (2013). Organising project-based companies: management, control and execution of project-based industrial operations. *International journal of managing projects in business*, 6(2), 365-378.
21. Julian, J. (2008). How project management office leaders facilitate cross-project learning and continuous improvement. *Project Management Journal*, 39(3), 43-58.
22. Kerzner, H. (2009). *Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
23. Kožman, M., & Poniž, I. (2003). *Znanja in lastnosti projektnega vodje*. Ljubljana: IPMIT.
24. Lientz, B. P., & Rea, K. P. (1999). *Project management: planning and implementation*. San Diego: Hartcourt.
25. Mencinger, S., & Stare, A. (2014). Kontroliranje in nadzor projekta na primeru investicijskih gradbenih projektov. *Projektna mreža Slovenije*, (Ljubljana), 1(2014), 4-13.
26. Ministrstvo za gospodarstvo, razvoj in tehnologijo. (2012). *Izvedbeni ukrepi in predlogi dodatnih ukrepov za sanacijo gradbeništva v Republiki Sloveniji*. Najdeno 21. 3. 2015 na spletnem naslovu http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/SOJ/Porocilo_delovne_skupine_ukrepi_za_gradbenistvo_110111.pdf
27. *Po oceni GZS prizadeta večina podjetij v gradbeništvu*. Najdeno 1. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/clanek/99521>
28. Project Management Institute. (2008). *A Guide to the Project Management Body Of Knowledge (PMBOK® Guide)*, (4. Izdaja). Newtown Square: Project Management Institute.
29. *Projektni management - Faze projekta*. Najdeno 10. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://projektni-management.si/2010/11/13/faze-projekta/>
30. *Projektni management - Projekti v funkcijski organizaciji ter projektna organizacija*. Najdeno 10. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://projektni-management.si/2011/03/29/projekti-v-funkcijski-organizaciji-ter-projektna-organizacija/>
31. Ramazani, J., & Jergeas, G. (2014). Project managers and the journey from good to great: The benefits of investment in project management training and education. *International journal of project management*, 33, 41-52.
32. Rozman, R. (2003). Razvoj ravnanju projektov naklonjene kulture v podjetju. *Projektna mreža Slovenije*, (Ljubljana), 6(2003), 4-9.
33. Scotto, M. (2000). The project office: A common-sense implementation. *Pm network*, 14(9), 94-96.

34. Smith, B., & Dodds, B. (1997). Developing managers in project-oriented organizations. *Journal of european industrial training*, 21 (5), 165-170.
35. Stare, A. (2011). The impact of the organizational structure and project organizational culture. *Management*, 16(2), 1-22.
36. Stare, A. (2013a). *Projektna pisarna – teoretični del*. Strokovno združenje za projektni management. 2013. Ljubljana: AgencijaPoti, d.o.o.
37. Stare, A. (2013b). *Projektni management*. Ljubljana: AgencijaPoti d.o.o.
38. Valle, J., da Silveira e Silvia, W., & Soares, C. (2008). Project management office (PMO) - principles in practice. *AACE International Transactions*, 71-79.
39. Ward, J., & Daniel, E. E. (2012). The role of project management offices (PMOs) in IS project success and management satisfaction. *Journal of enterprise information management*, 26(3), 316-336.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik.....	1
----------------------------	----------

Priloga 1: Vprašalnik

Pozdravljeni.

V magistrskem delu na Ekonomski fakulteti analiziram projektno pisarno (PP) v našem podjetju. Z vašo pomočjo želim preučiti kakovost funkcij, ki jih projektna že opravlja oziroma preveriti potrebo po uvedbi novih funkcij. Na ta način bomo lahko oblikovali projektno pisarno, ki bo res služila pravemu namenu.

Pred vami je vprašalnik z naborom možnih funkcij projektne pisarne, ki so razdeljene po vsebinskih sklopih. Posamezno funkcijo označite glede na naslednje kriterije:

DOBRO – PP to funkcijo **že dobro opravlja**

IZPOPOLNITI – PP mora to funkcijo **izpopolniti**

NUJNO VKLJUČITI – PP mora **takoj začeti** opravljati to funkcijo (**v roku do 1 leta**)

MOGOČE KASNEJE – PP bi lahko opravljalo to funkcijo, a morda **kasneje** (**v naslednjih 5 letih**)

NI POTREBNO –ni potrebe, da PP opravlja to funkcijo

PODPORA PROJEKTU	DOBRO	IZPOPOLNITI	NUJNO VKLJUČITI	MOGOČE KASNEJE	NI POTREBNO
Vzpostavitev in skrbništvo projektne informacijskega sistema					
Izdelava in posodabljanje planov projektov (ali le pomoč pri tem opravilu)					
Spremljanje izvedbe projektov za potrebe ukrepanja skrbnika projekta v primeru odstopanj					
Izdelava in vzdrževanje baze tveganj					
Koordinacija odobranja elaboratov (planov) projektov					
Skrb za proces obravnave / odobranja ter za dokumentiranje sprememb; pa tudi informiranje o spremembah					
Priprava in razpošiljanje poročil o izvedbi					
Koordiniranje zaključevanja pogodb					
Sodelovanje pri pripravi ostale dokumentacije					
Arhiviranje projektne dokumentacije					
Management odnosov s strankami					
Preverjanje poteka projektov					
Informiranje vodstva podjetja o poteku projektov, opozarjanje na projekte, ki zamujajo					
Razvoj in vzdrževanje "semaforja" stanja projektov					
Izvajanje posebnih nalog za skrbnike in vodje projektov					
Zagotavljanje informacij za določanje prioritete					
Uveljavljanje projektne organizacijske kulture (dvig podpore projektom)					
Identificiranje, izbira in prioritiziranje novih projektov					

PROCESI, STANDARDI IN METODOLOGIJA	DOBRO	IZPOLNITI	NUJNO VKLJUČITI	MOGOČE KASNEJE	NE POTREBUJEMO
Izdelava in uveljavitev pravilnika (organizacijskega predpisa)					
Izdelava obrazcev tipskih dokumentov					
Spremljanje razvoja stroke					
Posodabljanje metodologije na podlagi lastne prakse (zaključenih projektov)					
Priprava matrike in ocenjevanje (managementa) projektov - učinkovita izvedba (čas, stroški), uspešnost (prihodki)					
Razvoj procesov reševanja projektov					
Management portfelja projektov					
Informiranje zaposlenih o uspešno zaključenih projektih preko e-pošte, intraneta (promocija)					
Potrjevanje metodološke ustreznosti planov projektov					
Analiza okolja, konkurence in konkur. izdelkov					
PROGRAMSKA PODPORA	DOBRO	IZPOLNITI	NUJNO VKLJUČITI	MOGOČE KASNEJE	NE POTREBUJEMO
Izbiranje in vzdrževanje baze orodij managementa projektov					
Izdelava priročnika (metode in tehnike managementa projektov)					
Analiza podpornih programskih orodij in vpeljava v uporabo					
SVETOVANJE IN MENTORSTVO	DOBRO	IZPOLNITI	NUJNO VKLJUČITI	MOGOČE KASNEJE	NE POTREBUJEMO
Analiziranje in revizija zaključenih projektov					
Organiziranje predstavitve zaključenih projektov					
Izdelava in vzdrževanje baze znanja in informiranje članov timov					
Razvoj projektnih modelov za posamezne tipe projektov					
Sodelovanje pri planiranju novega projekta s podatki preteklih projektov					
Skrb za knjižnico knjig in revij s področja projektne managementa					
Reševanje projektov v večjih težavah					
Udeležba na strokovnih in znanstvenih srečanjih					
USPOSABLJANJE	DOBRO	IZPOLNITI	NUJNO VKLJUČITI	MOGOČE KASNEJE	NE POTREBUJEMO
Usposabljanje (bodočih) skrbnikov, vodij projektov in ostalih članov projektnih timov					
Seznanjanje članov tima s projektnim načinom dela (metodologijo)					
Pomoč skrbnikom projektov in članom tima pri prvih projektih					
Moderiranje delavnic (tehnični in organizacijski problemi; iskanje idej)					
Organizacija delavnic za odpravo sistemskih problemov					

Predlaganje organizacijske strukture projekta in pristojnosti skrbnika projekta					
PROJEKTI MANAGERJI	DOBRO	IZPOPNITI	NUJNO VKLJUČITI	MOGOČE KASNEJE	NE POTREBUJEMO
Preverjanje obremenjenosti sodelujočih na projektih, opozarjanje na ozka grla					
Preverjanje in priprava seznama razpoložljivih ljudi pri pripravi ponudbe in planiranju novega projekta					
Iskanje bodočih skrbnikov projektov med člani timov					
Spremljanje uspešnosti skrbnikov projektov in drugih članov projektnih timov					
Predlaganje / izbira skrbnikov projektov in drugih članov projektnih timov					
Ugotavljanje manjka kadrov ter priprava predlogov za najem ali zaposlitev novih ljudi					
Zbiranje referenc ljudi za vključitev v time					
Premeščanje ljudi med projekti (med izvedbo)					