

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ANALIZA UMESTITVE IN DELOVANJA PROJEKTNE
PISARNE V PODJETJU: PRIMER TRIMO

Ljubljana, februar 2008

TINA KLOBČAR

IZJAVA

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

V Ljubljani, dne 06.02.2008

Podpis: Tina Klobčar

Kazalo vsebine

1. Uvod	1
2. Opredelitev projekta in projektne ravnanja	5
2.1. Opredelitev in pomen projektov	5
2.2. Opredelitev in proces projektne ravnanja	7
3. Opredelitev in funkcije projektne pisarne.....	9
3.1. Razlogi za nastanek projektne pisarne.....	9
3.2. Opredelitev projektne pisarne	12
3.3. Smotrnost in pomen projektne pisarne	14
3.4. Zaposleni v projektne pisarni	15
3.5. Funkcije projektne pisarne	17
3.5.1. Administrativna in strokovna podpora projektom	17
3.5.2. Svetovanje in mentorstvo projektnim ravnateljem.....	18
3.5.3. Razvoj metod, predpisov in standardov projektne ravnanja	19
3.5.4. Usposabljanje in izobraževanje s področja projektne ravnanja.....	20
3.5.5. Sodelovanje pri kadrovanju.....	22
3.5.6. Informacijska podpora projektom	22
3.5.7. Analiza opravljenih projektov	23
3.5.8. Ostale funkcije.....	23
4. Umestitev projektne pisarne v organizacijo podjetja	24
4.1. Razvojne stopnje projektne pisarne	24
4.1.1. Kontrolna projektne pisarna (prva stopnja).....	25
4.1.2. Projektne pisarna poslovne enote (druga stopnja).....	26
4.1.3. Strateška projektne pisarna (tretja stopnja)	26
4.2. Modeli projektne pisarn.....	28
4.2.1. Odgovorna oz. elementarna projektne pisarna	29
4.2.2. Pisarna za programsko ravnanje oz. osnovna pisarna za projektne ravnanje	29
4.2.3. Pisarna za projektne ravnanje oz. standardna pisarna za projektne ravnanje	30
4.2.4. Pisarna za podporo projektov oz. napredna pisarna za projektne ravnanje	30
4.2.5. Center odličnosti projektne ravnanja.....	31

4.3. Projektna pisarna v različnih organizacijskih strukturah podjetja.....	31
4.3.1. Projektna pisarna v poslovno - funkcijski organizaciji	31
4.3.2. Projektna pisarna v projektni organizaciji.....	33
4.3.3. Projektna pisarna v matrični organizaciji.....	34
4.4. Vzpostavljanje projektne pisarne	36
4.4.1. Postopek in faze vzpostavljanja projektne pisarne.....	36
4.4.2. Stroški vzpostavljanja projektne pisarne.....	39
4.4.3. Koristi projektne pisarne	40
4.4.4. Uspešna vzpostavitev projektne pisarne	40
5. Analiza umestitve in delovanja projektne pisarne v podjetju Trimu	43
5.1. Podjetje Trimu in proces projektnega ravnanja v Trimu	43
5.1.1. Predstavitev podjetja Trimu	44
5.1.2. Predstavitev procesa projektnega ravnanja v Trimu	45
5.2. Analiza umestitve projektne pisarne v Trimu	51
5.2.1. Razlogi za vzpostavitev projektne pisarne	51
5.2.2. Umestitev projektne pisarne v organizacijsko strukturo podjetja	52
5.2.3. Razvojna stopnja in model projektne pisarne	53
5.3. Analiza delovanja projektne pisarne v Trimu in predlogi izboljšav	54
5.3.1. Analiza delovanja projektne pisarne	55
5.3.2. Predlogi in ukrepi za izboljšanje dela projektne pisarne.....	58
5.3.3. Projektna pisarna - podpora ravnateljem projektov	61
6. Sklep	62
Literatura	65
Viri	68
Priloge	

Kazalo slik in tabel

Slika 1: Prikaz procesov projektne ravnanja skozi življenjski cikel projekta	8
Slika 2: Uporaba projektne pisarne po različnih panogah v %	10
Slika 3: Funkcije projektne pisarne, ki jih uporabljajo organizacije.....	11
Slika 4: Prikaz razvojnih stopenj projektne pisarne na različnih nivojih organizacije	25
Slika 5: Prikaz delovanja in nalog strateške projektne pisarne	27
Slika 6: Modeli projektne pisarne glede na stopnjo razvitosti.....	29
Slika 7: Poslovno - funkcijska organizacijska struktura podjetja	32
Slika 8: Projektne organizacijske strukture podjetja	33
Slika 9: Matrična organizacijska struktura podjetja	34
Slika 10: Organizacijska struktura projektne ravnanja v Trimu.....	47
Slika 11: Subjekti, vključeni v posamezen projekt	49
Slika 12: Faze v procesu projektne vodnje	50
Tabela 1: Vrste projektov v Trimu	46

1. Uvod

V globalni konkurenci so podjetja zaznamovana s stalno spremenljivostjo okolja, ki jim postavlja vedno nove in nove zahteve. Preživijo lahko samo, če nenehno vlagajo v izboljšave in razvoj, se prilagajajo kupcu, zaposleni pa so predani nenehnemu učenju, inoviranju in sodelovanju. Za uspešnost v takšnih razmerah podjetja uporabljajo različne organizacijske pristope in rešitve, med drugim tudi projektni način dela.

Projektno ravnanje je vidnejšo vlogo začelo dobivati sredi druge polovice devetdesetih let prejšnjega stoletja. Razvoj proizvoda ali storitve so podjetja začela izvajati kot projekt, hkrati pa so pomen začeli pridobivati tudi komercialni projekti. To pomeni, da se vedno več podjetij odloča, da izvede naročilo kupca kot projekt. Ker pa podjetje istočasno izvaja veliko število projektov, je prišlo do multiprojektne okolja. Ravnatelji oz. managerji projektov so preobremenjeni, zaradi česar trpi kakovost izvedbe projekta, prihaja pa tudi do časovne neuskkljenosti s postavljenimi roki. Velikokrat se morajo ukvarjati z birokracijo in administrativnimi postopki (n.pr. arhiviranje pogodb, ponudb, pisanje raznih elaboratov, poročil, organiziranje sestankov in pisanje zapisnikov), zato jim ne ostane dovolj časa za natančno planiranje virov in tekoče spremljanje dogajanja na projektu. Vse skupaj privede še do presežka oz. večje porabe sredstev za projekt, kot je bilo predvideno, kar v končni fazi pomeni finančno neuspešnost projekta in slabo delujoče projektno ravnanje. Težava je tudi v tem, da projektni managerji nimajo dovolj sistematično urejene baze podatkov o vseh projektih (aktivnih in že zaključnih), o razpoložljivih virih in pridobljenih izkušnjah s preteklih projektov, ki so osnova za uspešno načrtovanje in izvedbo novih.

V podjetjih so začeli razmišljati, ali je takšen način izvajanja projektov še ustrezen, kaj in kako je potrebno spremeniti in izboljšati. Levin (2002, str. 1) je ugotovil, da je za uspešno delovanje projektnega managementa nujna ustrezna organizacija, pomoč ravnateljem, naklonjenost in podpora vrhovnega managementa takšnemu načinu dela ter krepitev kulture projektnega vodenja. Potrebno je natančno določiti naloge, pristojnosti in odgovornosti vseh vključenih v projektno ravnanje. Z razmahom slednjega so projekti postajali vse bolj kompleksni, naloge managerjev so naraščale, kar je od njih zahtevalo vse večje strokovno znanje (n.pr. uporaba MS Projecta). Ker je torej ravnanje projektov postalo zahtevnejše, so v nekaterih podjetjih začeli vzpostavljati organizacijske enote - projektne pisarne, ki naj bi bile center vseh informacij o projektih ter podpora in pomoč projektnim ravnateljem in hkrati vsem sodelujočim v projektnem timu.

Vloga projektne pisarne je glede na način dela v vsakem podjetju nekoliko specifična, še zlasti zato, ker se je kot organizacijska enota v podjetju začela pojavljati šele pred kratkim. Kljub temu nam različni avtorji navajajo kar nekaj funkcij in nalog, ki naj bi bile v pristojnosti zaposlenih v projektni pisarni. Umestitev slednje v celotno organizacijo je seveda

močno pogojena s tem, kakšna je zavezanost podjetja projektne načinu dela. V primeru čiste projektne organizacije je vloga projektne pisarne velika, avtoriteta večja, naloge pa obsežnejše. Če se približujemo funkcijski organizaciji, je ponavadi stopnja kulture projektnega vodenja nizka, zato imajo zaposleni v projektne pisarni običajno minimalen nabor funkcij. Lahko pa projektne pisarne delujejo tudi v šibki matrični organizaciji, kjer skrbi za pretok dokumentov in informacij, v uravnoteženi ali pa močni matrični organizaciji, ko izvaja tudi analize projektov. Pojavi se torej problem sestave zaposlenih v projektne pisarni, kakšne naj bodo naloge in pomen projektne pisarne glede na organizacijsko strukturo podjetja ter ali bo dobila tudi temu ustrezne pristojnosti in pooblastila, da svoje zadolžitve uspešno opravlja. Vse to je potrebno načrtovati že v samem postopku vzpostavljanja projektne pisarne, ko analiziramo tudi stroške in koristi njene uvedbe.

V podjetju Trimo so že pred časom spoznali, da za uspešen nastop na trgu ni več dovolj dober in kakovosten proizvod, temveč celovita storitev, ki v največji možni meri zadovolji kupca oz. celo preseže njegova pričakovanja. Odločili so se za osredotočenje na odjemalca in hkrati uvedli projektne ravnanje, ki je povezal vse faze poslovnega procesa. Zaposleni z različnih delovnih mest oblikujejo projektne time, ki delujejo pod vodstvom ključnih oseb iz njihovega sektorja, vse skupaj pa usmerjajo managerji projektov ali projektne pisarne. Takšen način vodenja pomeni pomembno prednost podjetja, saj zaposleni tesneje sodelujejo, s tem pa so tudi bolj motivirani, samostojni in odgovorni.

Projektne ravnanje je bilo v Trimu uvedeno že pred nekaj leti, formalno je bila ustanovljena tudi projektne pisarne, ki pa je dejansko zaživela šele aprila 2006 s preходом na nov informacijski sistem SAP. Začetek dela projektne pisarne je bil nekoliko problematičen, saj ga je spremljala uvedba nove informacijske rešitve, kar je povzročalo zmedo pri zaposlenih. Naloge projektne pisarne so bile sicer opredeljene, vendar ne skladno z novim računalniškim sistemom. Prilagojene so bile staremu načinu dela (Oracle), zaradi česar zaposleni niso natančno vedeli, kakšne so pristojnosti, odgovornosti in funkcije projektne pisarne. Veliko nalog, ki jih v ostalih poslovnih funkcijah niso znali opraviti, se je ustavilo v projektne pisarni. Tako je slednja hitro postala preobremenjena z administrativnim in računalniškim delom, premalo časa pa je posvečala koordinaciji in nadziranju kakovosti, rokov in proračuna projekta. Hkrati poslovnik delovanja družbe na začetku ni dovolj dobro definiral projektne ravnanja, zato so ga prenovili. To je bilo nujno potrebno, saj v oddelku vodenja projektov število zaposlenih ves čas narašča, kar se kaže tudi v povečevanju odgovornosti, funkcij in pomena projektne pisarne. Zaposleni v slednji se soočajo tudi s pomanjkanjem izkušenj in strokovnega znanja s področja tehnike, saj razvijajo kompetence zlasti s področja managementa, inovativnosti in računalništva. Zaradi majhnega števila projektne ravnateljev pa je pomembno tudi to, ali naj bo projektne pisarne zgolj podpora vodjam projektov ali pa naj za manjše projekte opravlja tudi ravnateljsko funkcijo.

Cilj tega dela je analizirati umestitev in delovanje projektne pisarne v organizaciji podjetja Trimo ter podati predloge za izboljšavo. V ta namen bom predstavila teoretična izhodišča različnih avtorjev s področja umestitve in dela projektne pisarne, zlasti njen pomen, naloge, zadolžitve, odgovornosti, avtoriteto, pomoč ravnateljem projektov ter kadrovsko sestavo. Skušala bom prikazati postopek vzpostavljanja projektne pisarne ter stroške in koristi njenega uvajanja. S pomočjo tako zbranih informacij, dejstev in sklepov bom izvedla analizo umestitve in uspešnosti delovanja projektne pisarne v Trimu, kakšne so njene funkcije in odgovornosti ter kako naj se nadgradijo v prihodnje. Vodstvu podjetja in zaposlenim se namreč porajajo številna vprašanja. Zakaj je bila projektna pisarna vpeljana v organizacijo? Kakšne so koristi njene uvedbe in katere naloge opravlja? Do katere stopnje naj se razvije? Kolikšno je optimalno število projektov, ki naj jih obvladuje posamezen koordinator oz. organizator v projektni pisarni? Ali deluje projektna pisarna zgolj kot podpora projektnim ravnateljem ali tudi samostojno ravna z manjšimi projekti? Do kakšne mere naj sodeluje v razvoju informacijskega sistema ter obvladuje, spremlja in ažurira podatke v njem? Katere so pomanjkljivosti dela projektne pisarne in kako se lahko njeno delovanje izboljša?

Cilj tega dela je torej s pomočjo analize odgovoriti na zastavljena vprašanja ter ugotoviti uspešnost umestitve in dosedanjega razvoja in dela projektne pisarne v Trimu, stopnjo samostojnosti pri ravnanju projektov, prednosti in slabosti njenega dela ter podati predloge in ukrepe za izboljšanje.

Namen magistrskega dela je uveljavitev projektnega ravnanja in projektne pisarne na ravni celotne organizacije podjetja Trimo ter tako povečati pomen in razumevanje njenega dela s strani vseh zaposlenih. To bo pripomoglo k boljšemu sledenju projektom, hitrejšemu prilagajanju spremembam ter izvedbi v okviru vnaprej opredeljenih ciljev, posledično pa tudi k večji uspešnosti projektov. V končni fazi to pomeni večjo dobičkonosnost in rast podjetja.

Glavna metoda dela bo prikaz in analiza teoretičnih ugotovitev različnih strokovnjakov s področja umestitve in delovanja projektne pisarne ter tudi analiza dejanskega stanja v Trimu. Na podlagi tega bom izvedla primerjavo, kje prihaja do odstopanja, ter podala predloge, kako je mogoče doseči izboljšanje dela projektne pisarne v Trimu.

Pri izdelavi magistrskega dela bom uporabila opisno metodo znanstvenoraziskovalnega dela, saj kot raziskovalka ne bom vplivala na potek proučevanih pojavov. Prevladoval bo deskriptiven pristop, ker bom opazovala, opisovala, primerjala, analizirala ter na podlagi teoretičnih izhodišč tudi sklepala povezave in možnosti za nadaljnji razvoj dela projektne pisarne na splošno in še posebej v Trimu (Kalinšek, Lah, 1998, str. 16). S področja projektnega ravnanja in projektne pisarne obstaja kar nekaj domače in tuje literature, veliko novejših člankov pa je dostopnih tudi na svetovnem spletu, preko različnih združenj in foruma za projektni management.

Metode dela bodo torej:

- metoda deskripcije, kjer bom opisovala procese in dejstva,
- metoda kompilacije, kjer bom povzemala spoznanja, sklepe, stališča in rezultate drugih avtorjev. To bo še posebej izrazito v teoretičnem delu naloge, kar mi bo osnova za empirični del. V slednjem bo prisoten tudi analitični pristop, v okviru katerega bom kot metodo raziskovanja uporabila deduktivno metodo, saj bom iz splošnih stališč, predvsem iz teorije, izvedla posamezne sklepe.

Podatke za magistrsko delo bom zbrala na sekundarni in primarni način. Sekundarni podatki obsegajo literaturo in vire domačih in tujih avtorjev s področja projektnega ravnanja in projektne pisarne ter različno interno dokumentacijo podjetja Trimo (Poslovnik vodenja podjetja, Poslovnik vodenja projektov in montaže, revija Trimotim, interna poročila podjetja in intranet). V empiričnem delu pa se bom osredotočila predvsem na metodo internega raziskovanja s pomočjo zbrane dokumentacija podjetja Trimo in metodo spraševanja, zlasti strokovnih sodelavcev s področja projektne managementa in projektne pisarne, saj imajo slednji največ praktičnih in relevantnih informacij o delovanju projektne pisarne.

Magistrsko delo bom razdelila na šest sklopov. Najprej bo nekaj besed namenjenih uvodu, temu bo sledila kratka opredelitev projekta in projektne managementa. Ponazorila bom, kako poteka projekt in proces projektne managementa. Tretji del bo obsegal razloge za nastanek projektne pisarne, njen pomen, smotrnost, funkcije in kadrovske sestavo. V četrtem poglavju bom predstavila modele in tipe projektne pisarn glede na stopnjo razvitosti ter nakazala, kako delujejo v različnih organizacijskih strukturah podjetja (funkcijska, projektna in matrična). Predstaviti bom skušala tudi faze in korake vzpostavljanja projektne pisarne ter stroške in koristi, ki so s tem povezani. Na koncu tega dela bom navedla še dejavnike uspešne projektne pisarne. V nadaljevanju bo sledila analiza umestitve in delovanja projektne pisarne v podjetju Trimo. Predstavila bom omenjeno podjetje in način izvajanja projektne managementa v njem ter utemeljila, kako je projektna pisarna umeščena v organizacijsko strukturo in kakšno stopnjo razvitosti je dosegla. Nato bom analizirala začetke in dosedanji razvoj nalog, pristojnosti in odgovornosti projektne pisarne ter odnos do projektne managementa. Ugotoviti bom skušala, čemu je namenjeno premalo pozornosti, kje se kažejo slabosti in prednosti njenega dela. Na podlagi tega bom podala predloge in ukrepe za izboljšanje in njen prihodnji razvoj. Izpeljala bom sklepe, do kakšne mere naj bo podpora managementu projektov. V zadnjem delu bo še sklep, navedba literature in virov ter priloge.

V slovenski literaturi najdemo različne prevode besede projektne management, kot so ravnanje, management, kar bom uporabljala v teoretičnem sklopu magistrskega dela. V praksi (tudi v podjetju Trimo) pa je pogost izraz vodenje, kar bom uporabljala predvsem v praktičnem delu, kljub temu, da vodenje dejansko predstavlja le del managementa (Temeljni pojmi, 1994, str. 198).

2. Opredelitev projekta in projektnega ravnanja

V sodobnem poslovnem okolju sta globalizacija in hiter tehnološki napredek prisilila podjetja, da so naredila korak naprej pri pridobivanju konkurenčnih prednosti. Uspešna podjetja si svojih prednosti pred drugimi ne iščejo več samo z izboljševanjem izdelkov in inovativnostjo pri proizvodnji, temveč se usmerjajo v nov način vodenja in organiziranja podjetja. Če želijo popolnoma zadovoljiti kupca, ga obdržati in pri tem doseči dober poslovni rezultat, je dobro, če ne celo nujno, da se odločijo za projektno ravnanje oz. management.

Veliko podjetij je spoznalo, da je smiselno izvajati naročila kupcev ali določeno novost v podjetju kot projekt, saj se lahko veliko bolje prilagodijo naročniku, poleg tega pa se izboljša sodelovanje med vsemi zaposlenimi v podjetju. Tu pomembno vlogo zavzema projektna pisarna, ki pomeni nadgradnjo projektnega načina dela. Nekateri avtorji jo celo označujejo za hrbtenico projektnega ravnanja, saj na eni strani komunicira z ravnateljji projektov, na drugi pa s člani projektnega tima.

Ker so postali projekti in s tem projektni management v sodobnem svetu tako pomembni, bom v nadaljevanju opredelila pojem projekt in projektno ravnanje.

2.1. Opredelitev in pomen projektov

Besedo projekt srečujemo vsak dan, na vseh možnih področjih našega življenja, zato je pomembno, da poznamo njeno definicijo. To pa je težko, ker je mogoče v strokovni literaturi najti toliko različnih opredelitev, kot je različnih avtorjev, vendar so si večinoma podobne. Nekaj jih bom navedla v nadaljevanju.

Rozman (2004, str. 1) označuje projekt kot zaključeno celoto medsebojno povezanih aktivnosti. Gre za enkratno dejavnost, saj se projekt običajno v povsem enaki obliki ali zaporedju aktivnosti ne ponavlja. Značilna je velika kompleksnost in povezanost aktivnosti, virov in sodelujočih ljudi.

Wysocki (2003, str. 3) meni, da je projekt zaporedje edinstvenih, kompleksnih in medsebojno povezanih aktivnosti z enim ciljem oz. namenom. Zaključek mora biti v predpisanem času, znotraj proračuna in v skladu s specifikacijo.

Hauc (2002, str. 310) je projekt definiral kot zaključen proces izvajanja določenih del, ki so med seboj logično povezana z namenom doseganja ciljev projekta. S projektom se vsi udeleženci ali del njih, celotna projektna skupina ali njen del hkrati uči in pridobiva nova znanja, spoznanja in izkušnje. Lahko bi rekli, da se sprti usposablajo. Projekt je torej časovno omejen proces učenja.

Projekt lahko opredelimo tudi kot skupino nalog, ki se izvedejo v določenem časovnem obdobju, da se dosežejo določeni cilji. Gre za enkratni dogodek, ki ima svoj življenjski cikel, z določenim začetkom in koncem. Ima tudi proračun in določen obseg dela, ki ga označimo z definiranimi nalogami. Večina virov je redka in zahteva delitev z drugimi projekti. Sama izvedba lahko terjaja postavitev posebne organizacije ali prečkanje tradicionalnih meja (Levine, 2002, str. 3).

Vsak projekt mora upoštevati **pet ciljev**. Če želimo doseči zahteve, ki jih je specificiral naročnik, moramo opredeliti **obseg projekta oz. meje**, znotraj katerih bomo delovali. Potrebno je definirati, kaj sodi v izvedbo projekta in kaj ne. Ker naročnik določi rok izvedbe projekta, je drugi cilj **čas trajanja projekta**. To pomeni, da moramo oceniti trajanje posameznih aktivnosti, njihovo sosledje in medsebojno povezanost. Časovni plan projekta uporabljamo za kontrolo izvajanja aktivnosti. Eden izmed najpomembnejših ciljev projekta je izvedba znotraj predvidenih **stroškov oz. proračuna projekta**. Težava pri večini projektov je, da je dejanske stroške težko oceniti. Četrty cilj obsega **vire projekta**. To so ljudje, material, oprema, storitve in preostali dejavniki, ki so na razpolago v omejenem obsegu, jih planiramo, lahko pa jih najamemo tudi na trgu. Več kot jih trošimo, večji so stroški, na drugi strani pa je čas izvedbe projekta praviloma krajši. Nenazadnje pa mora biti projekt izveden v okviru **zahtevane kakovosti**. Ločimo dve vrsti kakovosti. Vsebinska kakovost nam pove, ali je rezultat projekta skladen z opredelitvijo zelenih lastnosti s strani naročnika. Druga pa je kakovost managementa projekta. Gre za učinkovito usklajevanje omejitev in odločanje med njihovimi alternativami (Wysocki, 2003, str. 7; Burke, 2004, str. 8).

Opaziti je mogoče, da so cilji projekta med seboj tesno povezani, saj sprememba enega izmed njih takoj vpliva na preostale. Posebno močna je soodvisnost med časom, razpoložljivimi viri in stroški. Če želimo na primer zmanjšati stroške projekta, zmanjšamo število zaposlenih na projektu, to pa lahko povzroči podaljšanje časa izvedbe.

Raziskave so pokazale, da podjetja s projektnim načinom dela večinoma pridobijo. Razlogi za to so (Meredith, Mantel, 1995, str. 12):

- večja usmerjenost v rezultate,
- jasnejša odgovornost,
- večja motivacija zaposlenih,
- boljše koordinacija med oddelki,
- boljši odnos s kupci.

Izpeljava naročila kot projekt naj bi omogočala tudi krajši čas izvedbe neke aktivnosti, kvalitetnejši končni izdelek in nižje stroške. Zadovoljstvo uporabnika bo doseženo, če bo izid projekta zanj kakovosten. Dejstvo pa je, da cilji projekta pogosto niso doseženi, saj velikokrat pride do zakasnitve projektov, prekoračitve stroškov in neustreznega oz. manj kakovostnega

izida projekta, kot smo načrtovali. Poleg že navedenih ciljev pa Kerzner (2000, str. 31) dodaja še sekundarne cilje (n.pr. sprejemljivost za uporabnike).

Življenjski cikel projekta obsega 4 faze. To so: začetek, določitev vsebine projekta, izvedba aktivnosti ter zaključek (glej Prilogo 1). Uspešna izvedba je odvisna od vrste dejavnikov: okolje, podjetje samo, uporabniki in drugi udeleženci na projektu, organizacijska struktura in procesi, projektni tim, ravnanje projekta v najširšem smislu itd. Nedvomno pa je med najpomembnejšimi dejavniki kultura podjetja, ki mora podpirati doseganje ciljev projekta, biti mora ustrezna in naklonjena projektne ravnanju, če želimo uspešno izvesti projekt (Fuller, 1997, str. 57).

2.2. Opredelitev in proces projektnega ravnanja

Tako kot imamo več definicij besede projekt, različni avtorji različno opredeljujejo tudi projektno ravnanje oz. management. Skupno vsem pa je, da je glavno delo projektne ravnanje usklajevanje, ki ga izvajajo z različnimi vlogami ali funkcijami. Navedla bom nekaj različnih definicij projektnega ravnanja, ki jih zasledimo v strokovni literaturi.

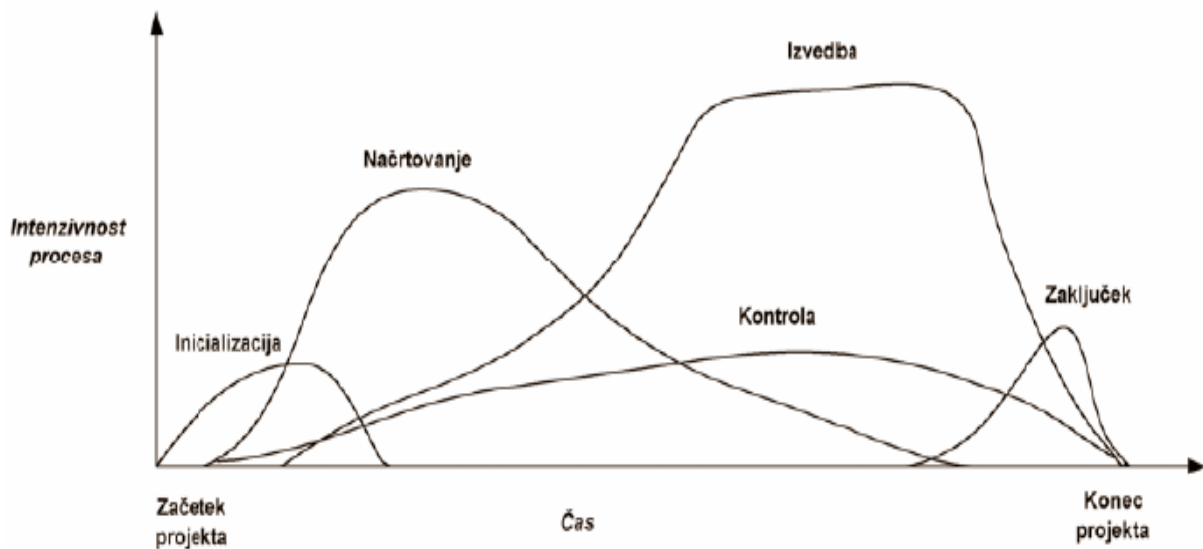
Ravnanje projekta je Young (2001, str. 21) opredelil kot dinamičen proces kontrolirane in strukturirane uporabe ustreznih virov organizacije za doseganje spremembe, ki je definirana z jasnimi cilji, ti pa predstavljajo strateške potrebe.

Projektne management je ravnanje s časom, materialom, ljudmi in stroški z namenom opraviti projekt v planiranem času, predvidenih stroških in v okviru ustrezne kakovosti izvedbe končnega produkta. Uspešno izveden projekt prinaša podjetju določene ekonomske učinke (Spinner, 1997, str. 4).

Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 2) definirajo projektne ravnanje po vsebini kot usklajevanje vseh aktivnosti, rokov, zaposlenih, dogodkov in drugih poslovnih prvin oz. finančnih sredstev projekta ter odločanje o navedenih elementih po procesu. Poleg tega obsega tudi planiranje, organiziranje in kontroliranje projekta ter delegiranje nalog, avtoritete in odgovornosti.

Omenjeni trije avtorji, pa tudi drugi, tako opredeljujejo **štiri funkcije** v procesu **projektnega ravnanja** (planiranje, organizacija, vodenje in kontrola), ki se prekrivajo in prepletajo s štirimi fazami projekta, kar je prikazano na Sliki 1 (glej str. 8).

Slika 1: Prikaz procesov projektnega ravnanja skozi življenjski cikel projekta



Vir: Baker, 2000, str. 23.

Pri **planiranju** je potrebno določiti vse aktivnosti na projektu, njihovo povezanost, trajanje, stroške in vire. Gre za opredelitev, kako bo organizirana izvedba projekta, katere aktivnosti so potrebne za izpeljavo, kdo in v kolikšnem času jih bo opravil, kateri so potrebni viri in kolikšni bodo stroški. Ta proces je pomemben, saj je nujno, da so cilji projekta jasno določeni in usklajeni s cilji podjetja. Projektni ravnatelji izvajajo planiranje, ker želijo odstraniti ali vsaj zmanjšati negotovost pri projektih, izboljšati učinkovitost dela, omogočiti boljše razumevanja ciljev projekta, s tem pa oblikovati osnove za kontrolo dela (Rosenau, 1998, str. 45-47).

Organizacija obsega definiranje skupin in posameznikov, ki so odgovorni za izvedbo določenih aktivnosti. Ta faza se opira na ustrezno izdelan plan projekta. Če projekt skrbno organiziramo, s tem zmanjšamo verjetnost, da se bodo tvegani dogodki uresničili. Prav tako lahko ublažimo morebitne vplive neugodnih dogodkov, ki se pojavijo.

Projektnega ravnanja si ne moremo predstavljati brez **vodenja**. Gre v bistvu za proces, v katerem ravnatelj poskuša motivirati in vplivati na posameznike ali skupine, s tem pa usmerjati njihovo delovanje k postavljenim ciljem projekta in s tem k ciljem podjetja kot celote. Ta funkcija se ne more izvajati brez komuniciranja med člani projektne timov, projektnim ravnateljem in naročnikom projekta. Določi se, kako se bodo prenašale informacije, s tem pa se opredeli tudi odnose med vsemi sodelujočimi na projektu. Izvede se kadrovanje, ki obsega iskanje in pridobivanje strokovnjakov ter izbiro ustreznega kandidata za posamezno delovno mesto. Najpomembnejša je izbira projektnega ravnatelja.

Zadolžitev projektnega ravnanja pa je tudi **kontrola** projekta. Gre za ugotavljanje odstopanja izvedenih aktivnosti od planiranih ter izvajanje popravnihih ukrepov, da se čim bolj približamo planu. Spremljati je potrebno predvsem doseganje planiranih rokov, kakovosti in stroškov

projekta, pri čemer kontroliramo tudi člane projektnih timov in ostale poslovne prvine projekta (Kerzner, 2001, str. 817-818). Kontrola se lahko izvaja za projekt kot celoto, še bolj pa je, če poteka po posameznih aktivnostih. Bistveno je, da se v primeru ugotovljenih odstopanj dejanskega stanja od planiranega takoj ukrepa in izvede korekturne ukrepe. Če napako odkrijemo dovolj zgodaj, so popravki enostavni in ne zahtevajo velikih stroškov, praviloma pa se nanašajo na trajanje, kakovost učinkov in stroške projekta. Če so odstopanja prevelika in prvotnega plana s popravnimi ukrepi ni mogoče doseči, je potrebno popraviti plan, včasih pa celo definicijo projekta (Lowery, Stover, 2001, str. 4).

Vedno bolj pomembno vlogo v procesu projektnega ravnanja zaseda projektna pisarna, ki je vmesni člen med projektnimi ravnatelji in člani projektnih skupin, zato usklajuje in nadzoruje delovanje obeh strani, s postopnim razvojem pa prevzema tudi vedno več ostalih funkcij. Priloga 2 prikazuje glavne korake organiziranja projektnega načina dela, ki v končni fazi vključuje tudi vzpostavitev projektne pisarne.

3. Opredelitev in funkcije projektne pisarne

Ravnanje projektov je zahteven in dolgotrajen proces, ki vključuje veliko število zaposlenih z različnih področij. Managerji projektov so zelo obremenjeni, saj so odgovorni za dosledno izpolnitev ciljev projekta in zadovoljitev kupca. Bilo je nujno, da se vzpostavi enota, ki jim bo nudila podporo, to je projektna pisarna.

3.1. Razlogi za nastanek projektne pisarne

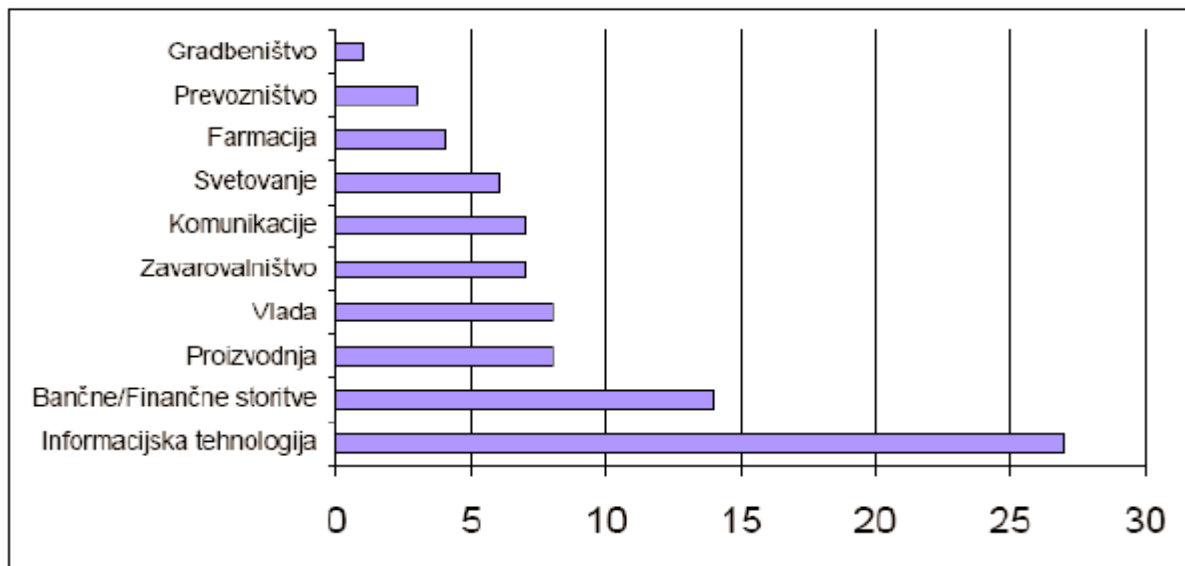
Začetke projektne pisarne najdemo v 50. in 60. letih prejšnjega stoletja. Pojavljati se je začela v vesoljski in obrambni industriji ter gradbeništvu. Ko se je v 70. letih razvil uporabnikom prijaznejši računalniški sistem, se je projektna pisarna preoblikovala iz uporabniško usmerjene v center za informiranje o projektih. Takrat je bila ta enota v podjetju zadolžena za standardiziranje faz in določanje vlog v ravnanju projektov, pa tudi oblikovanje baze znanja na podlagi izvedenih projektov. V nadaljnjih dveh desetletjih so projektne pisarne začele dobivati nove zadolžitve, kot na primer odkrivanje dobrih praks, razvijanje metodologije projektnega ravnanja, pregled nad zaposlenimi na projektih, ocenjevanje tveganj projektov itd. (Rozman, 2006, str. 21-22). Temeljni razlog za vzpostavitev je torej naraščanje števila in zahtevnosti projektov, zato je bila potrebna organizacijska enota za pomoč managerjem.

Tudi v Sloveniji se je od 80. in 90. let dalje povečalo število projektnih pisarn, saj je postalo ravnanje projektov vedno bolj kompleksen proces. Podjetja z razvitim projektnim managementom so za podporo začela vzpostavljati stalne projektne pisarne, ki so zaposlovale lastne in/ali najete kadre. Seveda so se razlikovale od podjetja do podjetja, saj so bile

prilagojene strukturi in specifični naravi dela organizacije. Postopoma so se začele uveljavljati tudi v državnih ustanovah, ki izvajajo veliko javnih projektov (najpogosteje na področju informatike), financirajo pa se iz več virov.

Umestitev projektne pisarne v organizacijo ni enostaven in kratkotrajen proces, saj mora obstajati dober razlog za vzpostavitev, torej razširjen projektni management, ustrezna organizacijska struktura ter projektne načinu dela naklonjena kultura v podjetju. Na Univerzi za management in tehnologijo v Arlingtonu (ZDA) so izvedli raziskavo, kako so projektne pisarne razvite v praksi. Vsi sodelujoči v anketi so bili zaposleni v tej delovni enoti. Kar 40% jih je delalo v podjetjih za informacijsko tehnologijo ali bančno - finančnih organizacijah, preostalih 60% pa v vseh ostalih panogah. Gradbenih podjetij, ki so uvedla projektno pisarno, je bilo malo (glej Sliko 2) (Block, 2001, str. 50-53).

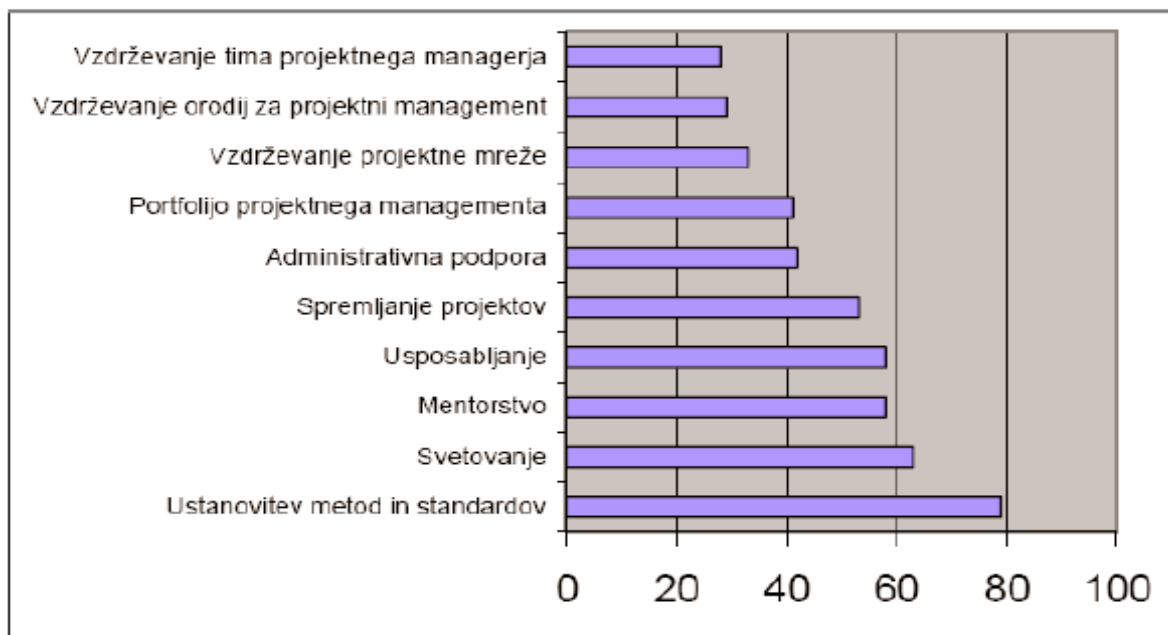
Slika 2: Uporaba projektne pisarne po različnih panogah v %



Vir: Block, 2001, str. 52.

Pomembno vprašanje raziskave so bili tudi razlogi za ustanovitev projektne pisarne. Ugotovili so, da je kar okoli 80 % vpeljanih zato, ker primanjkuje standardov in ponovljivih metod. Na drugem mestu je bilo svetovanje (63,5%), sledijo pa še mentorstvo (58,1%), izobraževanje in usposabljanje (58,1%) in spremljanje projektov (56%) (glej Sliko 3, na str. 11) (Block, 2001, str. 50-53). S takšnim delovanjem pisarne se zmanjšujejo zamude na projektih, odpravi se slabo planiranje in izvajanje projektov, standardizirajo se postopki in metode, nadzor nad stroški projekta pa je večji.

Slika 3: Funkcije projektne pisarne, ki jih uporabljajo organizacije



Vir: Block, 2001, str. 52.

Raziskava iz leta 2000, v katero so bili vključeni člani Project Management Institute, pa je podala naslednje glavne razloge za vzpostavitev projektne pisarne (Korber, 2005, str. 22):

- zmanjšanje problematičnih projektov in izboljšanje projektne managementa;
- učinkovitejša zaposlitev članov projektne skupine in drugih virov;
- usposabljanje in izobraževanje projektne ravnateljstva za učinkovitejšo obvladovanje projektov;
- izboljšanje kakovosti izvedenih projektov in večje zadovoljstvo naročnikov;
- vzpostavitev enotne metodologije in standardov ravnanja projektov;
- delovanje ravnateljstva skladno s strateškimi cilji;
- razvoj konkurenčnih prednosti.

Projektne pisarne se torej vzpostavijo kot organizacijska enota znotraj podjetja. Skrbijo za podporo in razvoj projektne managementa in upravljajo s celotnim portfeljem projektov. Dejstvo je namreč, da bo brez odgovornega za dobre prakse projektne managementa celotna ideja o takšnem načinu dela propadla. Če torej želi podjetje dobro razviti projektne managemente, je zadnji korak vzpostavitev projektne pisarne, ki ima v svoji pristojnosti in odgovornosti razvoj in podporo standardov, praks in informacijskega sistema (Verzuh, 2003, str. 258).

Ker se večina projektov ne izvede v enem dnevu, ampak je to dolgotrajen proces z več vzporednimi in zaporednimi aktivnostmi, mora imeti projektne managemente dobro razvito in ves čas ažurirano bazo podatkov o zasedenosti virov, spremembah na projektih, rokih itd. Najboljši način, da se pridobi globalen vpogled v celoten portfelj projektov, je razvita projektne pisarna.

3.2. Opredelitev projektne pisarne

Kako lahko sploh definiramo projektno pisarno? To je organizacijska enota, ki ponuja administrativno, informacijsko, svetovalno, metodološko, izobraževalno, tehnično in operativno podporo projektne managementu. Izvaja tudi neodvisne analize projekta, ki so lahko podrobne ali pa na ravni celotnega portfelja projektov. Gre za center, kamor se stekajo vsi podatki in so v njem arhivirani. To so na primer informacije o pomembnosti in trajanju projekta, stroških in sodelujočih na projektu (Premec, 2002, str. 14).

Različni avtorji sicer različno opredeljujejo pojem projektne pisarne. Neodvisna svetovalna skupina Gartner, ki z informacijami pomaga ravnateljstvu pri odločitvah, označuje projektne pisarno kot središče projektne ravnateljstva in ji pripisuje štiri skupine storitev. To so (Levine, 2007):

- skladiščenje predlog, ki se uporabljajo pri projektne ravnateljstvu;
- skrbništvo nad metodiko (standardi, metode, procesi);
- projektne ravnateljstvo s pomočjo svetovalcev in trenerjev s tega področja;
- iskanje in posredovanje »najboljše prakse« (oblikovanje baze o uspešnih in neuspešnih korakih pri projektne ravnateljstvu, tako v organizaciji kot tudi zunaj nje).

Crawford (2002, str. 2-3) pravi, da je projektne pisarne strokovni servis in pomoč ravnateljstvu projekta, lahko pa tudi nadzoruje in usmerja skupine pri poslovnem in izvedbenem koordiniranju ter deluje kot podpora uporabniku projekta. Med njene zadolžitve lahko prištejemo:

- ugotavljanje, evidentiranje in nadzorovanje sprememb,
- spremljanje in evidentiranje časa ter obremenjenosti virov,
- spremljanje in evidentiranje dejanskih časov ter stroškov,
- analiziranje stanja oz. odmikov ter pripravljanje poročil,
- oblikovanje in zbiranje predlogov za obvladovanje tveganj,
- strokovna pomoč ravnateljstvu projekta, vodjam faz in projektne timom,
- arhiviranje vseh podatkov o projektne delu (projektne dokumentacija, projektne mape, načrti, pogodbe, ponudbe, zapisniki sestankov, opisi, zahteve, računi itd.),
- oblikovanje in ažuriranje baze podatkov o razpoložljivih kadrih,
- posredovanje informacij (znanja) o procesih, standardih in metodologijah (v bistvu gre za oblikovanje in razvoj standardnih postopkov),
- nadzor nad kakovostjo projekta in postavljenimi časovnimi roki,
- usposabljanje in svetovanje izvajalcev posameznih aktivnosti projektov,
- pomoč ostalim uporabnikom pri uporabi programskih orodij za obvladovanje projektov (n.pr. MS Project).

Uporabniki storitev projektne pisarne v organizacijskem sistemu so predvsem uprava, ravnateljstva poslovnih funkcij (direktorji sektorjev in vodje oddelkov), projektne ravnateljstva, v

nekoliko manjšem obsegu pa tudi drugi udeleženci na projektih. Kolikšen je njen pomen, je seveda odvisno od več dejavnikov. To so: velikost in dejavnost podjetja, organizacijska struktura, razvitost projektnega ravnanja, obseg, zahtevnost in število projektov, razpoložljivost kadrov itd.

Projektna pisarna predstavlja formalno in centralizirano kontrolo med managementom podjetja in projektnim managementom. Pogosto sodeluje pri projektih, ki imajo pomemben vpliv na poslovanje podjetja, saj olajša spremljanje vseh tekočih aktivnosti. Organizira se lahko za pomoč posameznim projektom ali pa skupini projektov. Omogoča prenos znanja znotraj projektnega tima in med posameznimi projektnimi skupinami, saj ima pregled nad vsemi projekti, ki se izvajajo v podjetju. Na ta način odkriva probleme, ki so že nastali ali pa se obetajo, in nanje pravočasno ukrepa z iskanjem rešitev. Dejstvo je, da projektna pisarna prinaša korist celotni organizaciji, še posebej ravnateljem projektov in članom projektnega tima, ter seveda naročnikom oz. uporabnikom, ki jim je projekt namenjen.

Projektna pisarna naj bi poenotila pristope načrtovanja in vodenja projektov, kar pomeni večjo uspešnost za podjetje. Ravnateljem in članom projektne skupine nudi mentorstvo, svetovanje, usposabljanje, izobraževanje ter tako skuša postaviti standarde projektnega ravnanja. Pomembno je, da dobro pozna in razvija centralni informacijski sistem za projektno vodenje, saj je to podlaga za izgradnjo baze znanja o dobrih praksah na projektih. Ti podatki so v veliko pomoč ostalim udeležencem v projektnih timih (pri izvajanju, kontroliranju, zaključku in analiziranju projekta) (Block, 1998, str. 75).

Pristojnosti in odgovornosti projektne pisarne morajo biti opredeljene v poslovniku, ker ne gre zgolj za pisarniško podporo in nadzorni organ. V večini primerov sama ne vodi projektov, temveč samo svetuje pri ravnanju in opravlja informacijsko delo. Pomembno je torej, da projektne pisarne ne enačimo s projektnim ravnanjem, saj običajno zgolj olajšuje in omogoča izboljšano delovanje projektov, ravnatelj projekta pa nosi obveznost do naročnika glede funkcionalnosti in ciljev projekta. Lahko bi rekli, da projektna pisarna s pomočjo koordinacije in kontrole aktivnosti predstavlja oporo projektu, na katero se lahko projektni ravnatelj zanaša.

Teoretično je projektna pisarna tisto središče v podjetju, ki razpolaga z vsemi podatki glede omejitve s časom, proračunom in člani projektnega tima. Na ta način pristojne prisili k odločitvi o prioritetah izvedbe projektov. Vodilni določijo, kateri projekti so strateško pomembni, kateri dobijo več virov, natančnejše planiranje, koordiniranje in izpeljavo. Posledica je, da se več projektov konča pravočasno in v okviru proračuna (Melymuka, 1999, str. 44).

3.3. Smotrnost in pomen projektne pisarne

Glede na navedene opredelitve projektne pisarne se pojavi vprašanje smotrnosti vpeljave takšne organizacijske enote. International Institute fo Learning (The IT Project Management Office, 2007, str. 8) se je ukvarjal z dilemami povečanja birokracije in upravičenosti stroškov novih managerskih prijemov ter nadalje ugotavljal, če je morda projektna pisarna v resnici namenjena zmanjšanju moči funkcijskih vodij v primerjavi s projektnimi.

Dejstvo je, da igra danes projektna pisarna pomembno vlogo v podjetju, saj predstavlja podlago za organizacijo projektnega vodenja. Seveda se njena vloga in pomen razlikujeta po posameznih podjetjih. Če se projekti izvajajo bolj redko, je vpeljava takšne enote nesmiselna. Če pa so projekti v podjetju pogost pojav, je uvedba smotrna in lahko predstavlja prednost. V določenih primerih je celo nujna, saj pride pri velikem številu istočasno aktivnih projektov do številnih težav.

Velikokrat ni prenosa dobrih praks in znanja med projekti, kar jemlje ravnateljem projektov veliko časa, poleg tega pa ne obstaja enotna metodologij pri projektne ravnanju, za vsak projekt se namreč razvijajo novi prijemi. Poročila o projektih so nenatančna, nepregledna, medsebojno nekonsistentna, ne poročajo o razvoju projekta, zamujajo itd. Problem je, da usposabljanje in izobraževanje iz ravnanja projektov ne prinaša pričakovanih rezultatov, pogosti pa so tudi spori med funkcijskimi enotami v podjetju. Kadrovske viri so neustrezno razporejeni med projektne time, saj so določeni ljudje preveč obremenjeni, drugi pa premalo. Ker je sočasno aktivnih veliko projektov, je nadzor nad njimi premajhen, projekti niso speljani v opredeljenih rokih, so ukinjeni ali prekinjeni, zato ne prinašajo zelenih rezultatov. V podjetju ni ene same točke, ki bi posredovala informacije o projektu tako članom projektnega tima kot tudi naročniku.

The Standish Group International (Extreme Chaos, 2007, str. 4-5) je izpostavila več **dejavnikov za neuspeh projektov**: premajhna vključenost naročnika projekta, pomanjkljive izkušnje projektnega ravnatelja, strokovno neusposobljeni člani projektne timov, premajhna podpora vodstva podjetja, preobsežen projekt, slabo definirane ključne zahteve in strateški cilji projekta, nerealne ocene in napovedi, slabo planiranje, nestandardizirana infrastruktura in programska oprema, slabo razvita formalna metodologija projektnega ravnanja itd.

Če se v podjetju pojavijo omenjeni problemi, je smiselna vpeljava projektne pisarne, ki naj bi predstavljala podporo pri ravnanju projektov in pomagala odpraviti nastale težave. Seveda uvedba ni preprosta, zahteva veliko časa in sodelovanja, vendar bo v končni fazi pripomogla k boljši povezanosti poslovnih funkcij in članov posameznega projektnega tima. Izboljšalo se bo projektne ravnanje in posledično povečal odstotek uspešnih projektov. Projektne pisarne namreč skuša standardizirati procese, tehnike in orodja za uspešno uvedbo, planiranje in kontroliranje projektov, nenazadnje pa ima tudi pregled nad vsemi projekti. Pomembno je, da

člani projektne pisarne dobro poznajo informacijski sistem, metode in postopke za vodenje projektov in dokumentacije, administrativne naloge, upravljanje z izdelki projekta in ocenjevanje njihove kakovosti ter oblikovanje in vzdrževanje projektnih map.

3.4. Zaposleni v projektni pisarni

Glede na to, da sta pomen in vloga projektne pisarne v podjetjih različna, se razlikujejo tudi njene funkcije, posledično pa seveda še kadrovska zasedba članov. Slednja lahko vključuje strokovnjake različnih strok in profilov. Najpogostejša dela članov projektne pisarne glede na njihovo vlogo so (Burgar Makovec, 2005, str. 40):

- **Vodja projektne pisarne:** komuniciranje z vodstvom organizacije ali projekta, delegiranje, koordiniranje dela in odločanje o izvajanju nalog v projektni pisarni, svetovanje vodstvu.
- **Organizator oz. koordinator projekta:** planiranje projekta in svetovanje pri planiranju, spremljanje izvajanja aktivnosti na projektu, analiziranje in pripravljane poročil o izvedbi projekta, skrb za sistem kakovosti.
- **Administrativni strokovnjak:** vzdrževanje projektne dokumentacije in arhiva projektov (n.pr. varnost in zaščita projektne dokumentacije, klasificiranje), komuniciranje.
- **Pravni strokovnjak:** proučevanje in spremljanje zakonskih predpisov in podzakonskih aktov na področju dejavnosti organizacije, pripravljane pogodb za projekt in izvedbo posameznih nalog projekta, skrb za legalnost izvajanja posameznih procesov projekta, v multinacionalnih organizacijah pa tudi skrb za spoštovanje različnih pravnih redov.
- **Operativni finančni strokovnjak:** skrb nad finančnim delom projektnega sistema, analiziranje in poročanje o planiranih in porabljenih finančnih sredstvih (proračun) ter prihodkih projekta, posledično tudi o uspešnosti projekta (dobiček ali izguba).
- **Strokovnjak za naročila in nabavo oz. za razpisne postopke:** pripravlja razpisne dokumentacije, iskanje dobaviteljev in kooperantov, izvajanje naročil v skladu z nacionalnimi zakoni ali pravili mednarodnih finančnih institucij.
- **Strokovnjak za ravnanje s tveganji:** obvladovanje tveganj projektov ter skrb za sistem upravljanja tveganj, svetovanje vodstvu glede upravičenosti investicij.
- **Strokovnjak za informacijsko podporo:** svetovanje in sodelovanje pri implementaciji informacijske tehnologije, svetovanje pri upravljanju in posredovanju informacij.
- **Programsko - projektni presojevalec:** analiza ustreznosti dokumentiranja projektnega vodenja in svetovanje o korekturnih ukrepih, vzdrževanje standardov projektnega ravnanja v celotni organizaciji (to je pomembno pri velikih multinacionalnih okoljih ali korporacijah).

- **Strokovnjaki za različna tehnična področja projekta:** svetovanje vodstvu podjetja in vodji projektne pisarne na specialističnih tehničnih področjih projekta.

Tako obsežna sestava projektne pisarne je značilna predvsem za velika podjetja z velikim številom projektov, ki so tudi bolj kompleksni. Običajno zaposluje projektna pisarna samo vodjo, ki v celoti organizira delo na projektih, poleg tega pa še kakšnega administrativnega sodelavca. Manj kot je zaposlenih, več operativnih zadolžitev mora opraviti vodja. Zaposlitev vseh navedenih kadrov bi povzročila precej visoke stroške, zato se navedene zadolžitve razporedijo med obstoječe sodelavce projektne pisarne ali pa jih izvajajo zaposleni v ostalih oddelkih.

Med vsemi navedenimi člani projektne pisarne ima najpomembnejšo vlogo vodja projektne pisarne, ki je hkrati koordinator dela v njej in posledično tudi nosilec odgovornosti za njeno delo. Običajno postane vodja projektne pisarne kar pomočnik direktorja ravnanja projektov, saj mora imeti dovolj vpliven položaj in moč v organizaciji. Njegova glavna zadolžitev je, da organizira in vodi delo projektne pisarne, razporeja delavce na projekte, nadzoruje njihovo delo in usklajuje načrtovani obsega zadolžitev. Pomembno je, da svetuje pri pripravljanju poročil o napredku projekta in oblikuje predloge za odpravo ali vsaj zmanjšanje zamud pri izvedbi projekta. Obveščati mora ravnatelje o zamudah pri uresničevanju planov, analizirati tveganja in podati predloge za korektne aktivnosti. Nujno je, da pridobi informacije o projektih iz drugih oddelkov podjetja, saj mora v plane vnašati podatke o dejanskem napredovanju podprojektov ter pripraviti kontrolna poročila za projektne ravnatelje. Pri integriranih poročilih, ki so podlaga za najem posojil za izvedbo projekta, mora sodelovati tudi s finančnimi strokovnjaki. Naloga vodje projektne pisarne je tudi, da analizira projektne način dela v podjetju ter predlaga korekcije in dopolnitve, kar pripomore k oblikovanju enotne metodologije in modelov za ravnanje projektov. To posledično pomeni, da skrbi za stalno izboljševanje sistema spremljanja in poročanja o projektih ter sistema zagotavljanja kakovosti. Santosus (2003) pa pravi, da vodja projektne pisarne preko svojih nalog tudi predstavlja družbo pri zunanjih institucijah in poslovnih partnerjih.

Ker je področje delovanje projektne pisarne precej široko in zapleteno, številne organizacije potrebujejo in iščejo pomoč pri obvladovanju projektov. Tako so se pojavili samostojni svetovalci in podjetja, ki svetujejo na področju projektnega ravnanja ali pa celo sodelujejo pri vzpostavljanju projektne pisarne.

Zaključimo lahko, da predstavlja projektna pisarna s svojimi zaposlenimi dodano vrednost pri ravnanju projektov. Je center vseh podatkov in informacij o projektih, zato njeni člani pogosto delujejo kot vmesni člen med naročnikom, ravnateljem projekta in izvajalci. Funkcije in zadolžitve projektne pisarne se ves čas spreminjajo, razvijajo in nadgrajuje, pomembno pa je, da pisarna prinaša koristi celotnemu poslovnemu sistemu, v katerem deluje.

3.5. Funkcije projektne pisarne

Pristojnosti, funkcije in naloge posameznih projektnih pisarn se med podjetji zelo razlikujejo, saj se določijo na podlagi teoretičnih izhodišč, izkušenj pri že delujočih projektih pisarnah ter na podlagi zahtev uporabnikov. Pomembno je, da se že pred uvedbo natančno definirajo njene glavne funkcije, položaj v organizacijski strukturi podjetja, naloge, ki jih bo izvajala, kadrovska zasedba, stopnja avtoritete in pooblastila, ki jih bo imela, samostojnost pri ravnanju projektov itd.

Strokovnjaki navajajo različne zadolžitve, ki jih izvaja projektna pisarna, in jih tudi različno poimenujejo, vendar z vsebinskega stališča ni bistvenih odstopanj. Čuček (2002, str. 5) je naloge in odgovornosti projektne pisarne razdelil v naslednje skupine:

1. administrativna in strokovna podpora projektom,
2. razvoj metod, predpisov in standardov projektnega ravnanja,
3. informacijska podpora projektom,
4. usposabljanje in izobraževanje s področja projektnega ravnanja,
5. svetovanje in mentorstvo,
6. sodelovanje pri kadrovanju,
7. analiza opravljenih projektov,
8. ostale funkcije (posredovanje med funkcijskimi in projektnimi ravnatelji, nadzorovanje stroškov, pomoč projektnim ravnateljem).

V nadaljevanju bom natančneje definirala in opisala omenjene naloge in zadolžitve projektne pisarne.

3.5.1. Administrativna in strokovna podpora projektom

Najosnovnejša funkcija projektne pisarne je, da nudi projektnim ravnateljem ustrezno podporo pri obvladovanju stroškov, planiranju, uveljavljanju, terminiranju in nadziranju projektov. To jim omogoča, da se lahko bolj posvetijo posameznemu projektu in projektnemu timu, vodenju in motiviranju njegovih članov, komuniciranju z naročnikom itd.

Količina administrativnega dela je močno odvisna od števila in obsega projektov. Bolj kot so projekti kompleksni in več kot jih je, več ljudi je vključenih v projektni tim, posledično pa je več tudi komuniciranja. Da bi vsi pravočasno dobivali vse potrebne podatke, je nujno tesno sodelovanje in ažurno posredovanje informacij. S tem naraste tudi potreba po pisanju poročil, zapisnikov, raziskav, mnenj, elaboratov, analiz, ocen, specifikacij itd. To sicer ni težko delo, je pa zamudno, zato je stroškovno učinkoviteje, da se z administrativnim delom ukvarja projektna pisarna, ravnatelji pa se posvetijo svojemu delu. Ker se večina administrativnega dela opravi na enem mestu, je vse skupaj bolj sistematično, urejeno in avtomatizirano. Hkrati so ti podatki osnova za oblikovanje baze znanja, za katero skrbi projektna pisarna.

Projektne pisarna pomaga članom projektne skupine in projektne vodje z vidika administrativne in strokovne podpore na več področjih. Najosnovnejše je **zbiranje, združevanje in arhiviranje dokumentacije**, ki nastane v vseh fazah izvajanja projekta in se lahko izgubi, če ni sistematično urejena. Ti podatki predstavljajo bazo znanja, ki je projektne managerjem podlaga za sprejemanje prihodnjih odločitev. Nujno je, da koordinatorji v projektne pisarni tekoče spremljajo dogajanje na projektu, o tem poročajo vsem članom projektne skupine ter **vzdržujejo in posodablja plan projekta**. Slednji je namreč osnova za opravljanje dela projektne skupine, zato ga mora projektne pisarna tekoče ažurirati in prilagajati dnevnim spremembam. Na ta način so viri projekta kar najbolj izkoriščeni, tveganje pa zmanjšano, saj vsak član ve, kaj in kdaj mora opraviti. Seveda je potrebna tesna komunikacija projektne pisarne s projektno skupino. Vse akcije in odločitve na projektih morajo biti zabeležene, zato projektne pisarna **vzdržuje delovno knjigo projekta**, ki je izkaz o vseh dejanskih spremembah na projektu, odobrenih in neodobrenih, smiselna pa je za velike in zahtevne projekte. Člani projektne skupine morajo tedensko ali mesečno poročati in izpolnjevati obrazec o porabljenem času na projektu, kar jim olajša projektne pisarna (n.pr. vnos ur delavcev v računalniški sistem). Njena naloga je torej tudi **spremljanje obremenitve zaposlenih**, nenazadnje pa sodeluje še pri **izdelavi in distribuciji poročil**. Če želi podjetje uspešno izvajati projekte, morajo biti ravnatelji projektov in vodstvo tekoče obveščeni o napredovanju in doseženih rezultatih na projektih. Potrebno je periodično in izredno poročanje o napredku (Hauc, 2004, str. 213-220).

3.5.2. Svetovanje in mentorstvo projektne ravnateljem

Ker so projekti enkratna dejavnost, velik del procesa ni standardiziran, zato so izkušnje in nasveti pomembni za prihranek sredstev in časa. Seveda morajo biti nasveti strokovni in zanesljivi, podprti z bazo znanja v projektne pisarni. Slednja lahko kader z ustreznimi izkušnjami in znanjem pridobi znotraj podjetja ali pa najame zunanje strokovnjake. Projektne pisarna mora biti stičišče dobrih praks ravnanja in izvajanja projektov.

Block in Frame (1998, str. 18) sta v 90. letih prejšnjega stoletja konceptu svetovanja projektne pisarne dodala še funkcijo mentorstva. Glavna naloga mentorja ni reševanje problemov, ampak podati projektne ravnateljem znanja in veščine, s katerimi bodo sami reševali vedno znova porajajoče se težave.

O zadolžitvah projektne pisarne v okviru funkcije svetovanja in mentorstva je pisalo že veliko strokovnjakov, povzamemo pa jih lahko v več skupin. Prva naloga je **pomoč pri planiranju projekta**, ki je zahtevno in polno neznank, saj pri aktivnih projektih dnevno prihaja do sprememb. Projektne pisarna se vključuje pri sestavljanju plana in tudi pri izbiri in ustrezni uporabi orodij, tehnik in metod planiranja. Primerjanje plana z doseženimi rezultati je osnova za spremljanje in ugotavljanje uspešnosti projekta.

Projektna pisarna se s svetovanjem in mentorstvom lahko vključi tudi pri **organizacijskih spremembah**. Izvedba projekta zahteva namreč veliko pogajanj, komuniciranja in usklajevanja, kar je organizacijsko zelo zahtevno, projektna pisarna pa ima veliko izkušenj in znanja iz preteklih projektov, zato lahko nudi pomoč projektним vodjam in timom.

Tretja skupina zadolžitev projektne pisarne je **ocenjevanje tveganj**. Dejstvo je, da je projektni management povezan s tveganji, ki morajo biti opazovana, identificirana in analizirana. Narejeni morajo biti načrti, kako ravnati z zmerno in zelo tveganimi dogodki, ter izvedene aktivnosti za pravočasno odzivnost. Pri pomembnih, obsežnih in tveganih projektih mora projektna pisarna skupaj s projektnimi ravnatelji sodelovati pri oceni tveganj in nato razviti alternativne rešitve, ki vplivajo na proračun, plan in obseg projekta. Ko se ugotovi, da že obstajajo ali pa so možne težave, je potrebno hitro posredovati. Tudi pri **interveniranju pri kritičnih projektih** mora projektna pisarna pomagati članom projektnega tima z lastnimi ali najetimi svetovalci.

Mentorstvo projektним ravnateljem je še ena izmed oblik pomoči, ki se najučinkoviteje izvaja, če je celoten mentorski sistem pod okriljem projektne pisarne, mentorji pa zaposleni v podjetju. Projektna pisarna lahko svetuje pri sestavljanju projektnih timov, pogajanju z naročnikom in izvajalci, komuniciranju, vodenju, zagonu projektov, motiviranju članov tima in ostalih zadevah, kjer ima veliko izkušenj, dobro bazo znanja in podatkov ter preverjen sistem delovanja. Na ta način projektним skupinam omogoča, da hitreje, zanesljiveje in boljše opravljajo svoje delo pri sedanjih in prihodnjih projektih. Nenazadnje pa projektna pisarna izvaja tudi **mentorstvo vodilnemu managementu podjetja**. Slednji mora namreč poznati osnove projektnega ravnanja, če želi, da bo organizacija uspešna in učinkovita pri izvajanju projektov, raven projektne kulture pa visoka.

3.5.3. Razvoj metod, predpisov in standardov projektnega ravnanja

Naloga projektne pisarne je tudi razvoj, uvajanje in spremljanje metod, predpisov in standardov projektnega ravnanja, s čimer naj bi to področje čim bolj poenotili in uredili. Projektna pisarna pomaga pri njihovem uvajanju, saj razpolaga s širokim spektrom znanja in izkušnjami, kar integrira v bazo dobrih praks. Te so projektni pisarni osnova za razvijanje lastnih metod dela, ki se lahko nadgradijo v predpise in standarde. Slednji so javno objavljeni in dostopni vsem zaposlenim, s tem pa veljavni na ravni celotnega projektnega managementa.

Pri vzpostavitvi metod, predpisov in standardov je potrebno najprej določiti vire za oblikovanje, nato se opredeli potrebne standarde, sledi uvedba zelenih standardov, na koncu pa je potrebno spremljati njihovo izvajanje in učinkovitost (Hill, 2004, str. 74). Pomembno je, da v tem postopku sodeluje čim več ljudi, ki so vključeni v projektno vodenje, saj projektna pisarna s tem pridobi zaupanje, metodologija dela pa je prilagojena vsakemu posamezniku. Že

na začetku je potrebno natančno definirati in popisati vse procese, ki se dejansko izvajajo na projektih.

Standarde, metode in predpise pri ravnanju projektov lahko oblikujemo na podlagi:

- lastnih izkušenj,
- primerjave s sorodnimi podjetji ter najboljšimi podjetji v panogi ali širše,
- primerjave s podjetji, ki imajo dobro razvito projektno vodenje,
- strokovne literature,
- usmeritev oblikovalcev standardov.

Že v okviru funkcije administrativne podpore projektom sem omenila, da je izvajanje projektnega načina dela povezano z velikim obsegom dokumentacije, ki mora biti ustrezno shranjena. Zaradi medsebojne primerljivosti, lažje kontrole in preglednosti je mogoče nekatere **dokumente poenotiti**. Takšen je na primer zapisnik, ki se sestavi na prvem (uvedbenem) sestanku za projekt.

Za podjetje, ki je uvedlo projektno vodenje, je pomembno, da ima **poenoten tudi projektni informacijski sistem**, saj se s tem bistveno olajša delo na projektih. Tak sistem namreč poveže vse sodelujoče v projektnem timu, ki so sicer geografsko in strokovno ločeni. Projektna pisarna sodeluje tako, da pripravi predlog za standardizacijo informacijskega sistema, lahko pa se vključit tudi v njegov nadaljnji razvoj.

Tretje področje poenotenja pa so **postopki ravnanja projektov**, pri čemer je potrebno paziti, da so standardi dovolj podrobni, na drugi strani pa se je potrebno izogniti pretirani birokraciji in togosti. Koristi poenotenja morajo namreč čutiti vsi udeleženci v podjetju. Projektna pisarna mora zato najprej definirati, kako obsežni in podrobni bodo ti postopki, da ne bodo povzročili povečanja obsega dela in zmanjšanja ustvarjalnosti. Tipične projektne aktivnosti, ki se izvajajo s standardiziranimi postopki, so: členitev projekta na aktivnosti zaradi lažjega obvladovanja, nadzorovanje sprememb na projektih, zbiranje idej za nove projekte, ocenjevanje tveganj ter mrežni diagrami. Ti prikazujejo sočasnost in zaporednost aktivnosti, pomenijo pa večjo preglednosti in lažji nadzor portfelja projektov. Poenotiti je možno tudi postopke izbiranja projekta, ki pa morajo biti oblikovani na strokovnih temeljih in imeti dobro opredeljena merila izbire.

3.5.4. Usposabljanje in izobraževanje s področja projektnega ravnanja

Če želi biti podjetje pri projektnem vodenju uspešno, morajo biti zaposleni ustrezno usposobljeni. Ravnanje projektov se je začelo razvijati ravno z usposabljanjem in izobraževanjem, vendar management podjetja še vedno ni bil zadovoljen z rezultati. Usposabljanje so izvajali različni strokovnjaki, nekatera področja so izpustili, druga so

prikazovali z različnih zornih kotov, skratka obstajala je neusklajenost izobraževanj in usposabljanj z metodologijo projektnega ravnanja. Tako je postala naloga projektne pisarne tudi, da poskrbi za celovit, strokovno utemeljen in z metodologijo projektnega managementa usklajen pristop k usposabljanju vseh članov projektnega tima (Wysocki, 2003, str. 407).

Opisana funkcija projektne pisarne se v praksi velikokrat prekriva z delom kadrovske funkcije, zato je potrebno sodelovanje in razmejitev pristojnosti obeh. Naloga projektne pisarne je zagotoviti ustrezen program usposabljanja, kadrovska služba pa poskrbi za izvedbo.

Glede na vir izobraževanja in usposabljanja se slednja delijo na tri vrste. Tista, ki se izvajajo preko knjig, projektne foruma, interneta ali revij, so javno dostopna. Projektne pisarne jih mora najprej pregledati in oceniti, šele nato jih lahko izvaja v podjetju. Prednost takšnega načina je v nižjih stroških, slabost pa je nespecifičnost za podjetje, zato je primeren za majhna podjetja. Zunanja izobraževanja in usposabljanja izvajajo zunanje ustanove. Izbere jih projektne pisarne, pri tem pa upošteva, v kolikšni meri se lahko prilagodijo potrebam podjetja. Zadnja vrsta pa poteka s strani zaposlenih v podjetju, zato jih imenujemo notranja izobraževanja in usposabljanja. Stroški so visoki, prednost pa je velika prilagojenost zahtevam podjetja. Običajna so za velike organizacije (Hill, 2004, str. 281-284).

Block in Frame (1998, str. 38-41) sta z vidika **vsebine izobraževanja in usposabljanja** delila na:

- **Osnove projektne managementa.** Ta so namenjena tistim, ki prvič sodelujejo pri projektne ravnanju.
- **Nadgradnja projektne managementa.** Namenjena so projektne timom, da poglobijo že pridobljeno znanje. V tem delu se izvajajo tudi delavnice in delo na praktičnih primerih.
- **Znanje splošnega managementa.** Ta so namenjena ravnateljem projektov in posegajo na vsa področja splošnega managementa.
- **Priprava na certifikat.** Za pridobitev slednjega je potrebno osvojiti splošna znanja in opraviti izpit pri mednarodnem združenju za projektne management (PMI, IPMA), v Sloveniji pa pri Združenju za projektne management (ZPM).
- **Programska oprema.** Namenjena so povečevanju učinkovitosti projektne dela.
- **Izbrane teme.** Če članom projektne timov primanjkuje določenega znanja, projektne pisarne organizira ustrezne tečaje (n.pr. pogajanje, terminiranje in ocenjevanje tveganj projektov).

3.5.5. Sodelovanje pri kadrovanju

Tudi ta zadolžitev projektne pisarne posega v kadrovske službe podjetja, kar lahko povzroča konflikte, podvajanje dela ter nejasna navodila, pristojnosti in odgovornosti obeh organizacijskih enot. Projektna pisarna skrbi, da so pravi ljudje razporejeni na pravih projektih, kadrovska funkcija pa ji pomaga z evidenco kadrov v podjetju, ki obsega kompetence in izobrazbo vseh zaposlenih. Projektna pisarna opravlja torej funkcijo posrednika kadrovskega virov med posameznimi funkcijskimi oddelki.

Projektna pisarna lahko sama ali v sodelovanju s kadrovske funkcije izvaja različne kadrovske naloge. Ker ima evidenco o znanju, sposobnostih in zasedenosti vseh zaposlenih v podjetju, nudi projektnim ravnateljem **pomoč pri sestavi projektnega tima**. Ugotoviti mora, kdo mora razviti managersko in kdo tehnično znanje. Gre za prepoznavanje potrebnega znanja in sposobnosti za določeno delo. Njena naloga je tudi **izbira projektnih ravnateljev ter dodeljevanje projektov ravnateljem projektov**, pri čemer si pomaga z bazo podatkov o izkušnjah, znanju, lastnostih in sposobnostih posameznih projektnih vodij. Pri izbiri kadrov morajo upoštevati razpoložljivost virov in kadrovske politike. Projektna pisarna ocenjuje sposobnosti in delo tako članov projektnega tima kot tudi managerjev projektov. Te ocene so podlaga za razporejanje zaposlenih na prihodnje projekte. Nenazadnje pa je v njeni pristojnosti lahko tudi **definiranje sistema nagrajevanja**, ki mora spodbujati in motivirati vodje projektov (Block, Frame, 1998, str. 47-55).

Če podjetje izvaja veliko števil projektov, je smiselno, da so projektni ravnatelji stalno zaposleni v okviru projektne pisarne. Od vodje pisarne dobivajo zadolžitve za projekt, projektna pisarna pa skrbi, da ne ostanejo brez dela. Ob zaključku posameznega projekta jim lahko takoj dodelijo novega, drugače pa pomagajo pri razvijanju standardov, svetovanju itd. Druga možnost je, da so ravnatelji projektov stalno zaposleni v preostalih funkcijah, kar je običajno za podjetja z manjšim številom projektov, v praksi pa tudi bolj pogosto. Projektna pisarna managerje projektov zadolži za posamezen projekt le za čas in obseg njegove izvedbe, čemur je prilagojeno tudi plačilo. Po končanem projektu lahko projektni ravnatelj nadaljuje delo v okviru funkcije, kjer je bil prvotno zaposlen.

3.5.6. Informacijska podpora projektom

Eno izmed pomembnih področij dela projektne pisarne je tudi vzdrževanje projektne programske opreme, saj si projektnega ravnanja ne moremo predstavljati brez ustrezne informacijske podpore. Pri tem pa je potrebno paziti, da so upoštevane potrebe tako projektnega managementa kot tudi celotne organizacije. Za projektno ravnateljstvo je bistveno, da jim informacijski sistem olajša načrtovanje, spremljanje in vodenje projektov. Članom projektnih timov mora omogočati enostaven dostop do baze podatkov ter hitro in zanesljivo

komuniciranje. Pooblaščenim nadzornikom pa mora zagotavljati preprosto in sprotno nadziranje planiranja in izvajanja projektov ter po potrebi tudi preventivno ukrepanje (Block, Frame, 1998, str. 14).

Wysocki (2003, str. 407) je med naloge projektne pisarne v okviru funkcije informacijske podpore projektom uvrstil:

- **Ocena in izbira informacijskega sistema.** Potrebno je preveriti funkcije posameznih možnih programskih rešitev, jih testirati, oceniti ob upoštevanju značilnosti in omejitev podjetja ter na koncu izbrati najprimernejšo.
- **Izbira ponudnika.** Pri tem je potrebno upoštevati, koliko se je posamezen ponudnik pripravil prilagoditi podjetju, kakšne poprodajne storitve nudi (usposabljanje ključnih uporabnikov, pomoč ob težavah), reference ostalih podjetij, ceno programske opreme in storitev. Projektna pisarna lahko najprej izbere ponudnika, nato pa skupaj poišče optimalno informacijsko rešitev.
- **Nastavitve, vzdrževanje in posodobitve sistema.** Projektna pisarna mora poskrbeti tudi za to, da se sistem nadgrajuje in prilagaja spremembam in potrebam projektnega managementa.

3.5.7. Analiza opravljenih projektov

Po zaključku projektne pisarna analizira vse faze projekta (planiranje, izvedba in kontrola) in ugotovitve vnese v svojo bazo podatkov. Na ta način zbere vse informacije o ravnanju na projektu, tako slabe odločitve kot tudi primere dobrih praks. To je osnova za sprejemanje odločitev pri prihodnjih projektih.

Projektne pisarne lahko analizo opravi sama ali pa jo preda pristojnim organom. Rezultate nato pregleda in ukrepa v okviru svojih pooblastil. Analiza obsega preverjanje pravilnosti managementa, organizacijske strukture in izvajanja projekta, ustreznosti plana, vodenja, organiziranja in kontroliranja projekta ter kontrolo, ali se je planirano dejansko izvedlo (Rozman, 2006, str. 38).

3.5.8. Ostale funkcije

Projektne pisarne velikokrat **posreduje med obstoječo (linijsko) in projektno organizacijo**. Pri projektne vodenju prihaja namreč do nesoglasij med funkcijskimi in projektne ravnatelji, pri čemer je projektne pisarna vmesni člen, ki išče rešitev, koristno za podjetje kot celoto.

Da bi bilo projektne vodenje čim bolj uspešno, **nadzoruje stroške projekta**, saj je včasih zaradi omejitev informacijskega sistema težko dobiti točne in zanesljive podatke o dejanskih

stroških projekta. Slednji se namreč vsak dan izvaja v različnih poslovnih funkcijah znotraj podjetja in tudi v zunanjem okolju, računovodski sistemi pa so togi in neprilagodljivi projektnemu ravnanju. Projektna pisarna je zadolžena, da sproti kontrolira stroške na projektu, jih primerja s planskimi ter opozarja na odstopanja. Na podlagi tega pomaga pri izdelavi končnega finančnega poročila projekta ter oceni trenutne in prihodnje variabilnosti stroškov.

Projektним managerjem velikokrat primanjkuje časa in znanja, zato jim projektna pisarna nudi **pomoč pri nadzoru nad projekti**. Ima namreč dovolj izkušenj, da se s predlogi in ukrepi hitro odzove na kritične situacije. Da bi olajšala delo ravnateljem, **pomaga tudi pri preverjanju skladnosti projektov s strategijo podjetja ter komuniciranju z naročnikom**, saj je za uspešno izveden projekt potrebno poznati njegove želje in potrebe ter se mu nenehno prilagajati.

4. Umestitev projektne pisarne v organizacijo podjetja

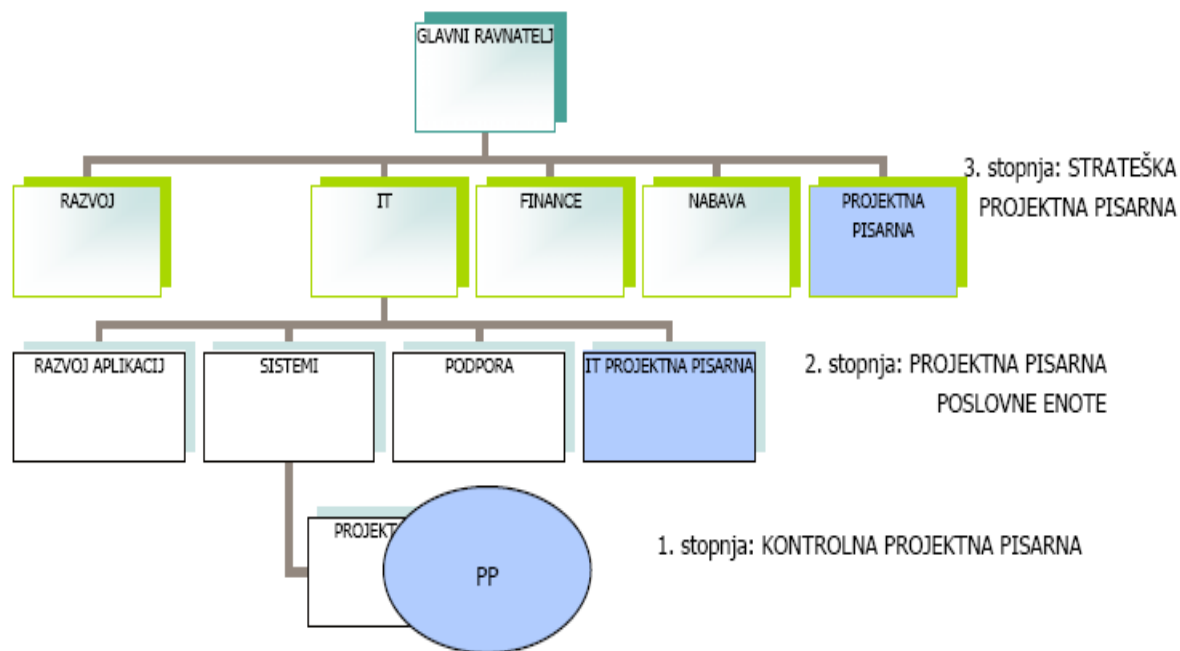
Ko se neko podjetje odloči za vzpostavitev projektne pisarne, ga čaka dolg in zapleten proces, ki se praktično nikoli ne konča, saj mora projektna pisarna ves čas razvijati in nadgrajevati svoje znanje, naloge in pristojnosti. S tega vidika poznamo več stopenj in modelov projektne pisarn. Njihova umestitev v organizacijo je močno pogojena s tem, kako razvita je projektna kultura v podjetju, zato mora vodstvo pred uvajanjem projektne pisarne natančno opredeliti strategijo, faze, postopke, stroške in koristi vzpostavljanja. Vse to bom skušala opisati in obrazložiti v nadaljevanju.

4.1. Razvojne stopnje projektne pisarne

Crawford (2002a, str. 2-3) loči 3 tipe projektne pisarn glede na njihovo razvojno stopnjo (glej Sliko 4, na str. 25):

- prva stopnja: **kontrolna projektna pisarna,**
- druga stopnja: **projektna pisarna poslovne enote,**
- tretja stopnja: **strateška projektna pisarna.**

Slika 4: Prikaz razvojnih stopenj projektne pisarne na različnih nivojih organizacije



Vir: Španič, 2003, str. 52.

4.1.1. Kontrolna projektna pisarna (prva stopnja)

Kontrolno projektno pisarno opredelimo kot tisto, ki ravna z velikimi, kompleksnimi projekti. Zanj je značilno, da se osredotoči na en sam projekt, ki pa je tako velik, da zahteva več podprojektov. Vsak ima svoj terminski plan, zato jih je potrebno integrirati v skupni terminski program. Ker imamo več terminskih planov, imamo lahko tudi več projektnih ravnateljev, ki je vsak neodvisno odgovoren za izpolnitev, potrebne vire in stroške svojega načrta. Takšno projektno pisarno vodi programski ravnatelj, ki mora uskladiti vse terminske plane, potrebe po virih in stroške, da na koncu zagotovi uresničitev projekta v vnaprej opredeljenih rokih, stroških in kakovosti.

Kontrolna pisarna ne opravlja vseh že prej opisanih funkcij projektne pisarne, ampak le tiste, ki povečujejo uspešnost izvedbe projekta. Dejstvo pa je, da se na tej stopnji ali individualni projektni ravni začnejo definirati osnovni procesi, ki se lahko pozneje izvajajo tudi na ostalih projektih. Govorimo o uveljavljanju projektnega ravnanja v podjetju (Crawford, 2002a, str. 2).

4.1.2. Projektna pisarna poslovne enote (druga stopnja)

Projektna pisarna na tej stopnji ni osredotočena le na uspešnost izvedbe projekta, ampak tudi na prenos procesov na ostale projekte, kar omogoča večjo učinkovitost pri razporejanju virov med različne projekte. Vzpostavljena je v posameznem oddelku ali poslovni enoti. Usklajuje različne vrste in velikosti projektov, tako tiste, ki potrebujejo manj virov, kot tudi večmesečne ali večletne, ki potrebujejo velik projektni tim, zapleteno tehnologijo in velik proračun (Crawford, 2002a, str. 2-3).

Projektna pisarna poslovne enote je najprej namenjena integraciji virov, tudi na ravni organizacije, vendar za potrebe matične poslovne enote. Na ta način se poveča učinkovitost projektnega dela z razporejanjem virov med projekti. V nadaljnjem razvoju pa projektna pisarna poskrbi tudi za določanje prioritet ob omejenih virih, širjenje pridobljenega znanja na preteklih projektih in dobrih praks projektnega ravnanja v celotnem podjetju. Če več projektov hkrati želi v svoj projektni tim vključit isto osebo, projektna pisarna razrešuje konflikt tako, da ga dodeli projektu z večjo prioriteto, ostale manj pomembne pa začasno ali trajno ustavi.

Naloga projektne pisarne na drugi razvojni stopnji je tudi, da na ravni organizacije ugotavlja, kje primanjkuje virov, kje jih je preveč in tako vodstvu posreduje informacije za najemanje ali zaposlitev novih virov in opuščanje nepotrebnih. Ker projektna pisarna ostaja znotraj posameznega oddelka, se konflikti, ki jih ne more razrešiti, prenesejo na vodje oddelka.

Obseg dela projektne pisarne poslovne enote je bistveno večji kot pri kontrolni pisarni, zato je večji tudi njen pomen v podjetju, še vedno pa ji primanjkuje celovit pregled nad vsemi projekti.

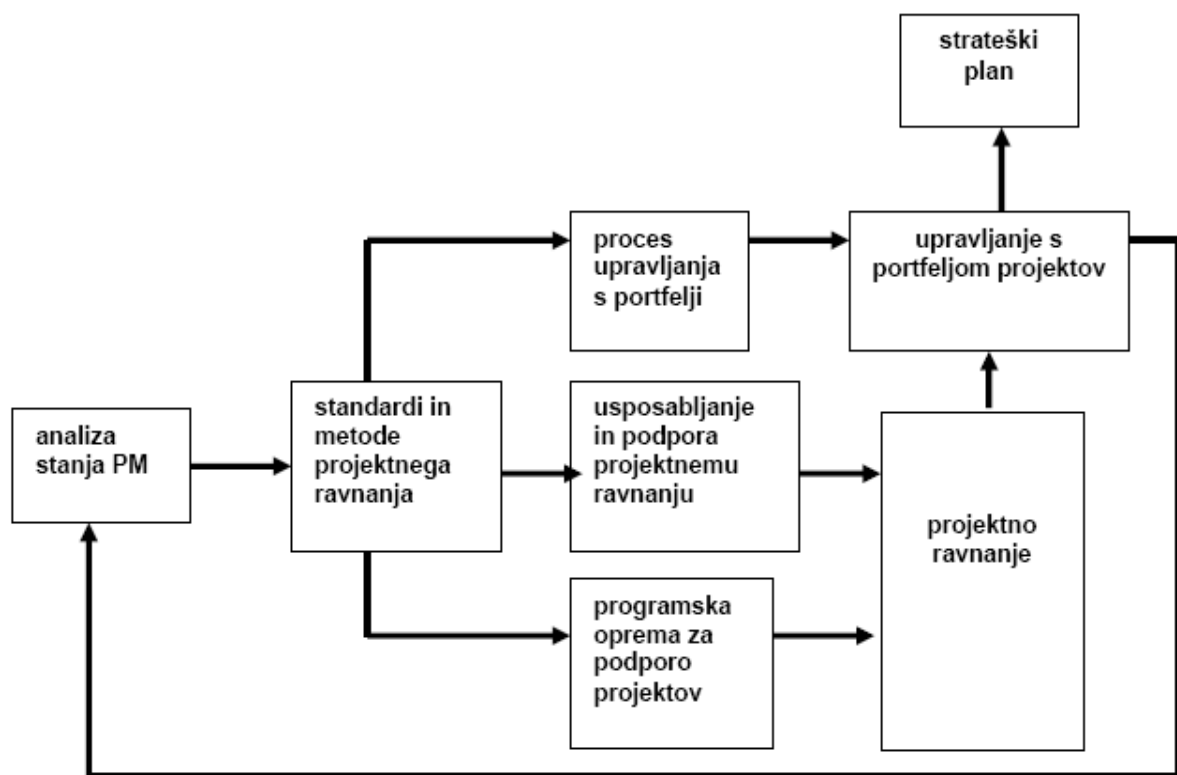
4.1.3. Strateška projektna pisarna (tretja stopnja)

Gre za projektno pisarno prve organizacijske ravni oz. projektno pisarno na ravni podjetja, ki ima pregled nad celotnim portfeljem projektov v podjetju, zanj oblikuje bazo podatkov in skrbi tudi za razvoj projektnega ravnanja. Pomaga pri razpolaganju in dodeljevanju virov projektom, poleg tega pa uvaja tudi procese ter sistemski način razmišljanja skozi celotno organizacijo.

Strateška projektna pisarna deluje na nivoju celotnega podjetja, pri čemer ima avtoriteto, da določa prioritete in pomaga pri ravnanju projektov, ki omogočajo uresničevanje strateških ciljev korporacije. Ti cilji so: dobičkonosnost, povečanje produktivnosti, rast tržnega deleža in geografska ekspanzija.

Na tej razvojni stopnji vodja projektne pisarne sodeluje pri analizi stanja projektnega managementa, kar je osnova za standardiziranje in poenotenje določenih področij (vzdrževanje dokumentacije, programska oprema in postopki ravnanja projektov). V pristojnosti projektne pisarne je tudi usposabljanje iz projektnega ravnanja ter podpora ravnateljem projektov in projektnim timom. Skrbi za to, da je metodologija projektnega ravnanja prirejena potrebam celotne organizacije in ne le zahtevam posameznega oddelka ali poslovne enote. Dejstvo pa je, da enotna metodologija včasih ni primerna za vsako posamezno poslovno enoto, zato je potrebno dopustiti določena odstopanja, vendar samo do te mere, da se projekte še vedno lahko ocenjuje po sprejeti metodi (Španič, 2003, str. 54). Opisane glavne naloge in delovanje strateške projektne pisarne prikazuje Slika 5.

Slika 5: Prikaz delovanja in nalog strateške projektne pisarne



Vir: Španič, 2003, str. 53.

Cilje, ki jih zasleduje strateška projektna pisarna (obseg, čas, stroški, viri in kakovost projektov), je potrebno integrirati in uskladiti, saj se lahko v nasprotnem primeru pojavijo konflikti virov med oddelki. Projektna pisarna na tej razvojni stopnji mora torej z določanjem prioritet na ravni celotne organizacije reševati konflikte glede omejenih virov. Pri tej funkciji mora tesno sodelovati s projektnim svetom oz. nadzornim odborom, ki ga sestavljajo vodja strateške pisarne ter predstavniki poslovnih enot in oddelkov. Nadzorni odbor preverja prispevke posameznih projektov k ciljem korporacije, upošteva pa tudi integracijo in prekrivanje projektov.

Strateška projektna pisarna se še bolj zaveda pomembnosti in nujnosti razvoja projektnega ravnanja, zato si prizadeva za nenehno izboljševanje procesov, usposabljanj, izobraževanj, metod, standardov in orodij projektne del. Seveda se lahko tudi v podjetju s strateško projektno pisarno pojavijo projekti, ki se upravljajo samostojno, znotraj poslovne enote ali v zunanji geografsko ločeni poslovni enoti, vendar pa bodo imeli koristi, če bodo standardizirani in podprti z mentorstvom in svetovanjem projektne pisarne.

4.2. Modeli projektne pisarn

Opisan način razvoja nikakor ni osnovno pravilo pri vzpostavljanju projektne pisarne v konkretni organizaciji. V podjetjih lahko tako srečamo zelo različne projektne pisarne, ki so v največji možni meri prilagojene organizacijski strukturi in nivoju projektne kulture tega podjetja in se posledično niti ne razvijajo, temveč ostajajo ves čas enake.

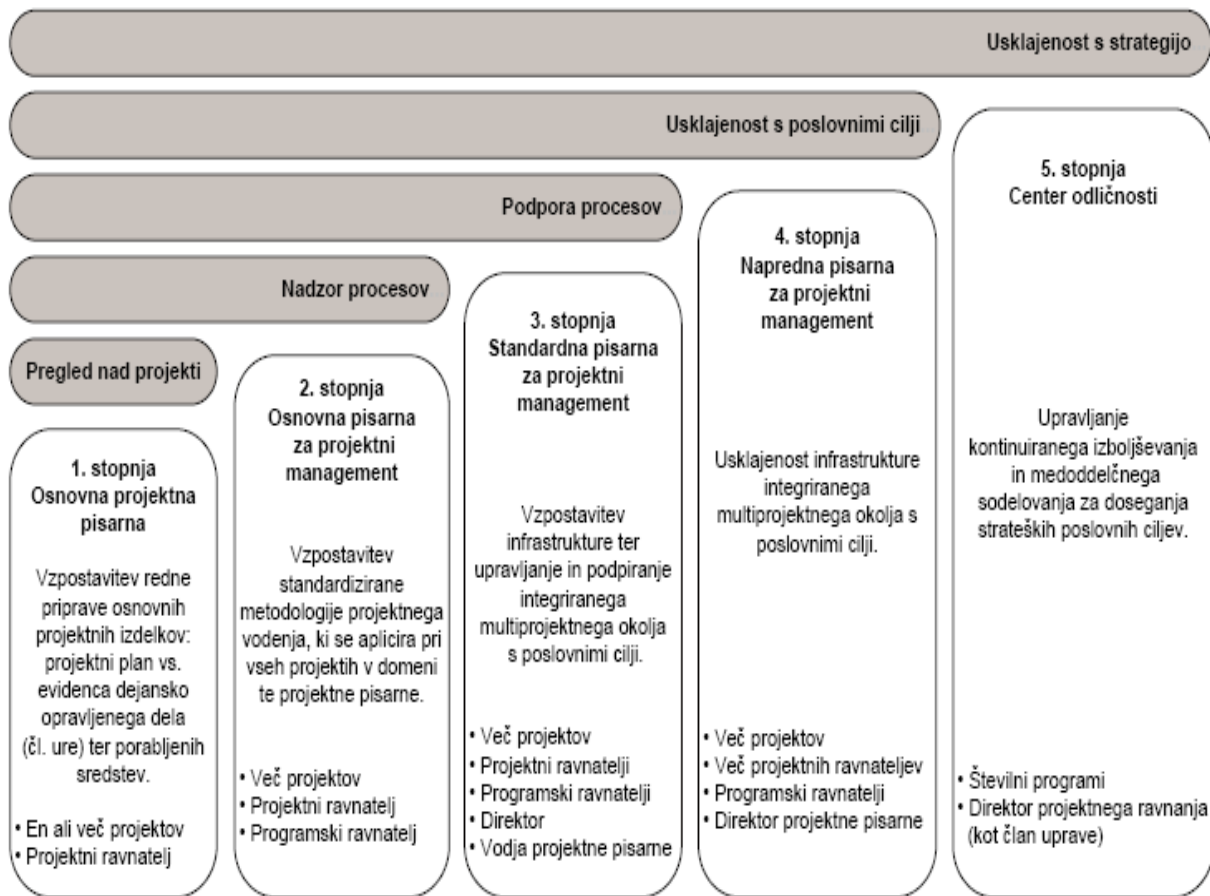
Glavna dejavnika, ki določata vrsto projektne pisarne, sta **avtoriteta** in **odgovornost**. S tega vidika Verzuh (2003, str. 286) loči naslednje modele projektne pisarn:

1. **odgovorna oz. elementarna** projektna pisarna (ang. Project Office),
2. pisarna za **programsko ravnanje** (ang. Program Office),
3. pisarna za **projektno ravnanje** (ang. Standard Project Office),
4. pisarna za **podporo projektov** (ang. Advanced Project Management Office),
5. **center odličnosti** projektnega ravnanja (ang. Center of Excellence).

Pri vsakem izmed teh modelov ima projektna pisarna določeno stopnjo odgovornosti: organizacija izobraževanj, sprejemanje odločitev o projektne ravnanju, razvoj kariere projektne managerja, sodelovanje pri ravnanju portfelja projektov, vzdrževanje standardov, mentorstvo in svetovanje, nadzor projektne ravnateljev, izpolnjevanje ciljev projekta, število projektne vodij v podjetju, analiza planov in proračuna projekta, zbiranje informacij o projektih.

Nekateri avtorji pa so šli pri raziskovanju razvitosti projektne pisarn še nekoliko dlje in poskusili pri klasifikaciji upoštevati tudi različne funkcije, ki jih izvaja. To je prikazano na Sliki 6 (glej str. 29), natančneje pa bo razloženo v nadaljevanju. Dejstvo je, da projektna pisarna na najbolj zreli stopnji skrbi za strateške procese, ravna s portfeljem in programom projektov, odgovorna pa je direktorju projektne managementa. Na osnovni stopnji pa je njena zadolžitev le pregled nad posameznimi projekti z vidika sestavljanja terminskih planov in poročanje o delu projektne ravnatelju (Korber, 2005, str. 23).

Slika 6: Modeli projektne pisarne glede na stopnjo razvitosti



Vir: Korber, 2005, str. 23.

4.2.1. Odgovorna oz. elementarna projektne pisarna

Odgovorna oz. elementarna projektne pisarna je najosnovnejši model projektne pisarne, ki ima pregled nad enim ali več projekti. Zagotavljati mora kakovost vodenja projektov in izvajati aktivnosti, ki ji jih nalaga nadrejena enota (to je lahko tudi projektne pisarna na višji ravni). Deluje pod okriljem enega projektne ravnatelja, ki je odgovoren za enega ali več projektov.

4.2.2. Pisarna za programsko ravnanje oz. osnovna pisarna za projektne ravnanje

Pisarni za programsko ravnanje rečemo tudi osnovna pisarna za projektne ravnanje, saj se ukvarja s pregledom in nadzorom projektov v multiprojektne okolju. Deluje v domeni programskega ravnatelja, zato je v njeni pristojnosti celoten sklop projektov, ki so med seboj povezani (program projektov). Tudi takšnih projektne pisarn je v podjetju lahko več, vendar

ima en program projektov le eno pisarno. Glavna naloga pisarne je, da nudi podporo celotnemu programu in vzpostavi dobre prakse projektne ravnanja, ki se prenašajo med projekti.

Programsko projektno pisarno se običajno vzpostavi v enem letu in le za določen čas (do dokončanja programa projektov). Tako je v njej za polni delovni čas praviloma zaposlena le ena oseba, ki pa ima za opravljanje dela dostop tudi do dodatnih virov (n.pr. informatik, ki vzdržuje in posodablja programsko opremo).

4.2.3. Pisarna za projektno ravnanje oz. standardna pisarna za projektno ravnanje

Pisarna za projektno ravnanje oz. standardna pisarna za projektno ravnanje je značilna za podjetja, ki želijo povečati zrelost projektne ravnanja na ravni celotnega podjetja, saj je ravnanje projektov osrednja poslovna dejavnost. V pristojnosti takšne pisarne je nadzor in pregled projektov večih programov, hkrati pa nudi tudi podporo projektnim managerjem. Na ta način optimizira izvajanje projektov in razvija metodologijo projektnega vodenja na ravni celotne organizacije.

Pri vzpostavitvi takšne projektne pisarne je pomembno, da vodstvo v celoti podpira projektni način dela. Razvije se lahko postopoma iz programske, ki je bila ravno tako nadgradnja osnovne projektne pisarne. Obstaja pa tudi možnost, da se jo načrtovano uvede brez predhodnih dveh stopenj. Celoten proces uvajanja običajno traja od dveh do treh let. Vodi jo ravnatelj, ki potrebuje običajno vsaj še dva redno zaposlena. Del časa se v projektno pisarno lahko vključijo tudi zaposleni iz ostalih poslovnih enot in projektne okolja. Več kot ima projektne pisarne zadolžitev in nalog, več ima zaposlenih.

4.2.4. Pisarna za podporo projektov oz. napredna pisarna za projektno ravnanje

Pisarna za podporo projektov se imenuje tudi napredna pisarna za projektno ravnanje, saj ima pregled in nadzor nad projektnim ravnanjem podjetja, poleg tega pa izvaja tudi podporne aktivnosti. V sistem projektnega managementa vpelje poslovne cilje podjetja, kar predstavlja razvoj in integracijo standardnih postopkov projektnega ravnanja.

Ta model se razvije iz standardne projektne pisarne v času enega do dveh let. S postopnim razvijanjem postaja samostojna poslovna enota, ki zaposluje strokovnjake s področja projektnega ravnanja in ostalih integriranih poslovnih procesov, torej tudi administrativne sodelavce.

4.2.5. Center odličnosti projektne ravnanja

Center odličnosti projektne ravnanja je povsem samostojna poslovna enota v podjetju, ki ima v svoji pristojnosti projektno ravnanje na ravni celotnega podjetja. Usklajen mora biti s strateškimi cilji organizacije. Podjetja s takšnim modelom projektne pisarne imajo lahko sočasno tudi nižje stopnje pisarn, ki se ukvarjajo zlasti z operativnimi nalogami in so odgovorne neposredno centru odličnosti. Slednji tako strateško krmili projektno ravnanje v podjetju. Vodja centra odličnosti je običajno predstavnik najvišjega ravnateljstva podjetja.

Center odličnosti se praviloma vzpostavi v obdobju enega do dveh let preko predhodnih stopenj, kar je značilno za manjša in srednje velika podjetja, ali pa neodvisno od predhodnih pisarn, s ciljem oblikovati strateško usmeritev podrejenim enotam, kar je pogosto v velikih podjetjih.

4.3. Projektne pisarne v različnih organizacijskih strukturah podjetja

Omenila sem že, da se vloga in pomen projektne pisarne spreminjata od podjetja do podjetja, saj sta pogojena s tem, kako je le-to organizirano. Na umestitev projektne pisarne v organizacijsko strukturo podjetja vpliva torej njegova velikost, število projektov, njihova zahtevnost, razvitost projektne kulture, število usposobljenih projektnih managerjev itd. Na podlagi tega se funkcije projektne pisarne usklajujejo in dopolnjujejo v povezavi s podporo ravnateljem projektov, hkrati pa se razvijajo in izpopolnjujejo v lastne zadolžitve pisarne. Veliko projektne pisarn se tako razvije od elementarne do osnovne, nato pa v standardno, ki jo ima večina podjetij, saj opravlja nadzor in pregled nad programom projektov (Rozman, 2006, str. 23).

Projektne pisarne delujejo v treh možnih tipih organizacijskih struktur:

1. poslovno - funkcijska organizacijska struktura (glej Sliko 7, na str. 32),
2. projektne organizacijske strukture (glej Sliko 8, na str. 33),
3. matrične organizacijske strukture (glej Sliko 9, na str. 34).

4.3.1. Projektne pisarne v poslovno - funkcijski organizaciji

Funkcijska organizacija ima poudarek na hierarhiji, zato je stopnja prilagodljivosti nizka, hitre in večje spremembe v organizaciji pa povzročajo težave. Projektne aktivnosti so prilagojene funkcijskemu managementu, določeni projekti se celo izvajajo pod okriljem funkcijske strukture, še posebej, če zahtevajo veliko specifičnega strokovnega znanja (Stare, 2002, str. 141). Če je za izvedbo projekta potrebno sodelovanje več poslovnih funkcij, se aktivnosti izvajajo zaporedno po funkcijskih službah. Ko en oddelek zaključi svoje delo, preide projekt v

izvajanje naslednjemu. Za usklajevanje so zadolženi funkcijski managerji, projektna pisarna jim samo pomaga.

Slika 7: Poslovno - funkcijska organizacijska struktura podjetja



Vir: Rozman, 2000, str. 87.

Prednost funkcijske organizacije izvajanja projektov je v veliki strokovni izkoriščenosti kadrov, saj vrhunski strokovnjaki lahko delajo na več projektih hkrati ter si medsebojno pomagajo in delijo znanje. Po zaključeni nalogi se vrnejo k običajnim nalogam v okviru svoje poslovne funkcije. Slabost pa je nepovezanost izvajanja nalog, saj ni celovitega pregleda nad projektom, pa še komunikacija poteka preko funkcijskih managerjev in je zato prepočasna. Tudi motivacija je ponavadi šibkejša, saj izvajanje posamezne naloge za projekt ni edina in osnovna dejavnost posameznega izvajalca.

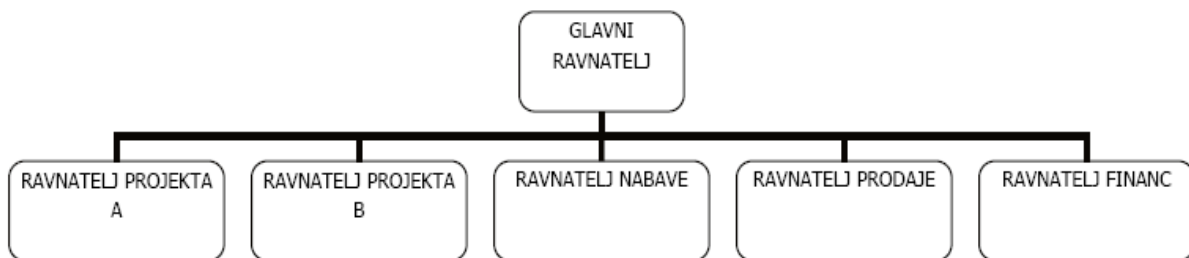
V takšni organizacijski strukturi podjetja je projektna pisarna redko organizirana, če pa že je, gre običajno za štabni oddelek, ki ima minimalen nabor funkcij. Poleg nadzora izvajanja projektov oz. posameznih nalog za projekt skrbi tudi za ustrezno dokumentacijo in hitrejši pretok dokumentov in informacij med oddelki. Deluje torej kot nek skrbnik projekta, saj si prizadeva za čim boljše povezanost izvajanja nalog in kontrolo odgovornih oseb. Zadolžena je za večjo usklajenost in komunikacijo znotraj projekta, poleg tega pa še za celovit pregled nad izvajanjem projektov. Njena osnovna naloga je, da odpravi nekatere slabosti organizacije in pomaga izvajalcem projektov, redkeje pa se ukvarja z analiziranjem izvedenih projektov in svetovanjem pri planiranju novih (Stare, 2002, str. 142).

V projektni pisarni so zaposleni koordinator projektov, administrator in skrbnik informacijskega sistema, ki zagotavlja ustrezen računalniški sistem. Uvedba projektne pisarne v takšno organizacijo podjetja pomeni, da se vodstvo zaveda pomena projektov in da bo njihov število še raslo, s čimer se bo postopno začela uveljavljati matrična organizacija.

4.3.2. Projektna pisarna v projektni organizaciji

V takšnem tipu organizacije podjetja se vzpostavi samostojna enota za vodenj in izvajanje projektov. Vloge in odgovornosti so zato jasno opredeljene. Primerna je za podjetja, ki imajo veliko število majhnih in podobnih projektov, kadar je cilj dobro opredeljen, pot do njega pa preizkušena. Projektni ravnatelj je v celoti odgovoren za projekt, ima popoln nadzor in avtoriteto nad izvajalci.

Slika 8: Projektna organizacijska struktura podjetja



Vir: Meredith, Mantel, 1995, str. 156.

Prednosti takšne organizacijske strukture podjetja so v enotnosti vodenja, enostavni in prilagodljivi strukturi, krajših komunikacijskih poteh, celovitem pristopu k izvajanju projekta in večji motiviranosti. Slabosti se kažejo v večjih stroških za podjetje, saj se nekatere naloge podvajajo, vodje projektov pa si skušajo zagotavljati velike rezerve resursov. Težijo namreč k oblikovanju stalnih timov, saj tako izločijo tveganje, a s tem zadržujejo ljudi na projektu, čeprav le-ti niso polno zaposleni.

Umestitev projektne pisarne v takšno strukturo je podobna kot pri funkcijski organizaciji. Projekti predstavljajo osnovni način dela, zato je projektna kultura na visokem nivoju. Lahko opravlja vse naloge projektne pisarne ali pa le nekatere. Ponavadi skrbi za informacijski sistem, nudi administrativno pomoč, skrbi za razvoj standardov in predpisov ter nadzoruje izvajanje projektov. Običajno se ne ukvarja z vodenjem ali koordiniranjem projektov, lahko pa je v njeni pristojnosti tudi analiziranje projektov, odvisno od vrste in dolžine letnih ter od števila vključenih izvajalcev. V projektni pisarni tako delajo administrator, skrbnik informacijskega sistema ter eden ali več organizatorjev projektov.

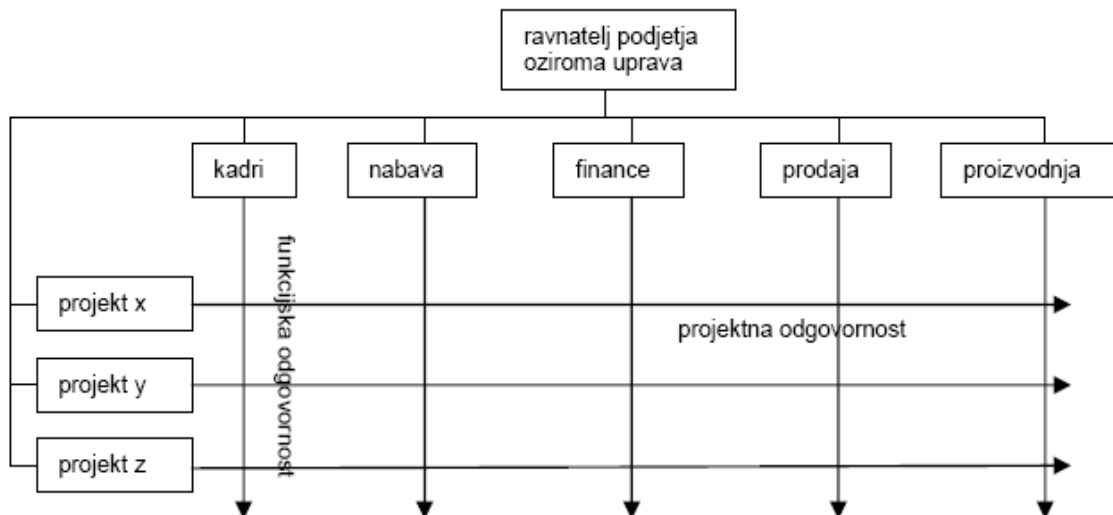
Pomembna naloga projektne pisarne je, da oblikuje in nenehno dopolnjuje bazo znanja, saj to pripomore k boljši in učinkovitejši izvedbi naslednjih projektov. S tem zagotovi, da se pridobljeno znanje in izkušnje po razpustitvi tima ne izgubijo, določene naloge pa postanejo bolj rutinske. Če je uveljavljenost projektov v podjetju visoka, lahko prevzame tudi funkcijo izobraževanja novih ravnateljev. Zaposleni v projektni pisarni imajo namreč dovolj strokovnega znanja in izkušenj, saj vsakodnevno delajo na projektih, zato lahko mlade

managerje hitro priučijo potrebnih veščin in kompetenc (Rad, Levin, 2005). S tem si pridobijo tudi informacije o zasedenosti kadrov pri izvajanju projektov in poskušajo doseči njihovo boljšo izkoriščenost.

4.3.3. Projektna pisarna v matrični organizaciji

Matrična organizacija je nastala v težnji po združitvi prednosti funkcijske in projektne strukture. Gre za prepletanje projektov s stalnimi poslovnimi funkcijami v podjetju. Projektni manager skrbi za planiranje, določanje ciljev in ekonomiko, funkcijski pa za metode dela in izvajalce. Slednji sprejemajo ukaze in poročajo vodji projekta, za plačo in napredovanje pa skrbi vodja matičnega oddelka, zato nastane problem dvojne odgovornosti (Robey, Sales, 1994, str. 223).

Slika 9: Matrična organizacijska struktura podjetja



Vir: Rozman, 2000, str. 98.

Matrična organizacij je torej kompleksna in težka za upravljanje. Prednost je večja fleksibilnost in izkoriščenost kadrov, boljša izraba časa, sočasno izvajanje več projektov, posledično pa nižji stroški projektov. Velika težava je v neprestanem usklajevanju pristojnosti in odgovornosti med projektnim in funkcijskim vodjo, zaposleni včasih celo ne vedo, kdo je njihov resnični nadrejeni.

Takšna organizacija je primerna za podjetja, kjer imamo veliko število projektov, pri katerih sodeluje več funkcijskih enot, izvajalci pa s posameznim projektom niso zaposleni poln delovni čas. Lahko se uporablja tudi v organizacijah, ki redko izvajajo projekte. V tem primeru se običajno projektne pisarne ne vzpostavi, vodje projektov pa vodijo projekte ob svojih običajnih nalogah. Če se podjetje resno ukvarja s projekti, jih običajno vodijo

profesionalni projektni ravnatelji, ki so organizirani v svojem oddelku. Sodelujejo pri planiranju projektov in reševanju problemov. Skupaj s skrbnikom projektnega informacijskega sistema in administratorko tvorijo projektno pisarno s polno opredelitvijo nalog. Vodja projektno pisarne je običajno skrbnik projektov, vodstvu pa poroča o uspešnosti izvajanja projektov (Stare, 2002, str. 146).

Ločimo šibko, uravnoteženo in močno matrično organizacijo.

V **šibki matrični organizaciji** le ena oseba dela poln delovni čas na projektu, to je organizator, ki lahko koordinira tudi po več projektov hkrati. Pri določanju prioritet ima omejene pristojnosti, funkcijske enote pa mu le posodijo strokovnjake za sestavo tima. Projektna pisarna je organizirana kot štabni oddelek, ki ga običajno sestavlja več koordinatorjev projektov, ne zaposluje pa projektnih ravnateljev. Koordinatorji skrbijo za nadzor nad projekti, pretok dokumentacije, izvajalcem projektnih nalog nudijo ustrezno podporo in pomoč, opozarjajo na težave in so ponavadi hkrati tudi administratorji projektov, ki pa jih običajno ne analizirajo.

V **uravnoteženi matrični organizaciji** so projektom dodeljeni ravnatelji projektov z večjimi pristojnostmi od organizatorjev oz. koordinatorjev. Ponavadi so zaposleni v okviru posamezne funkcije in poleg vodenja projektov opravljajo še kakšno funkcijsko nalogo. Projektna pisarna opravlja vse zadolžitve in je ponavadi organizirana kot štabna služba, saj projektni managerji pripadajo poslovnim funkcijam. Zagotavljati mora učinkovito podporo projektnim ravnateljem in timom.

Močna matrična organizacija je značilna za podjetja z večjim številom obsežnih in zahtevnih projektov, saj prevladujejo značilnosti projektne organizacije. Ponavadi imajo projektni ravnatelji večjo formalno moč kot funkcijski, zato imajo tudi večji nadzor, izvajanje projektov poteka hitreje in z najboljšimi kadri. Zaposleni so v projektni pisarni, poročajo pa programskemu managerju projektov ali vodji projektno pisarne. Člani projektnih timov so zaposleni v funkcijskih službah. Projektna pisarna je organizirana kot poslovna funkcija in izvaja vse svoje naloge. Posreduje pri nesoglasjih med projektnimi in funkcijskimi managerji. Aktivno sodeluje z vodstvom podjetja, saj je odgovorna in pristojna tudi za uspešnost projektov. Izbira in zaposluje projektne ravnatelje ter ocenjuje njihovo delo. Pomembno je, da ima nadzor nad vsemi projekti v podjetju in nad razpoložljivostjo kadrov, kar pomeni, da je center projektnega ravnanja in baza vseh podatkov o projektih, tako o dobrih kot o slabih praksah.

4.4. Vzpostavljanje projektne pisarne

Vzpostavljanje projektne pisarne je dolg in zapleten proces, podjetje se mora nanj temeljito pripraviti. Najprej mora načrtovati strategijo oz. postopek uvajanja, nato pa sledi uvedba v več fazah in preko več korakov. To je seveda povezano s stroški, ki jih mora čim bolj natančno načrtovati še pred dejansko uvedbo. Ko se projektna pisarna vzpostavi, je pomembno, kakšne so njene koristi. Te mora vodstvo primerjati z dejavniki uspešne pisarne, kar je osnova za izboljšanje in nadgradnjo njenega dela. Proces vzpostavljanja projektne pisarne bom opisala v nadaljevanju.

4.4.1. Postopek in faze vzpostavljanja projektne pisarne

Obstajata dve možnosti vzpostavitve projektne pisarne. Pri **nevsiljivem načinu** so vsi zaposleni naklonjeni projektne pisarne, zadovoljtvam, pristojnostim in avtoriteti projektne pisarne, saj jih sprejemajo kot prednost. Ta varianta je pogosta v razvojno - raziskovalnih podjetjih. **Vsiljiv način** pa temelji na ukazu oz. zahtevah vodstva po delovanju projektne pisarne, ostali zaposleni pa pri tem nimajo nobenega vpliva (Scotto, 2000, str. 94-95).

Najboljša je seveda kombinacija obeh načinov, saj se naklonjenost projektne pisarne postopno širi med zaposlenimi na različnih organizacijskih nivojih, čeprav še vedno ostanejo posamezniki, ki jim nov način dela ne ustreza, zato je potrebna prisila vodstva. Ključna pri vzpostavitvi projektne pisarne je torej podpora in naklonjenost vodstva, saj ji to omogoča ustrezno avtoriteto in moč za delegiranje nalog in sprejemanje odločitev na projektih. Če višje vodstvo ne zaupa delu projektne pisarne, je težko pričakovati, da ji bodo vsi ostali, ki so vključeni v projektne management.

Ko se projektna pisarna vzpostavlja, je potrebno najprej narediti analizo stanja ravnanja projektov v podjetju, nato pa opredeliti, kaj skušamo s pisarno doseči. Pri tem je potrebno določiti, kako bo umeščena v organizacijo, kakšni so njeni kratkoročni in dolgoročni cilji, katere funkcije bo izvajala ter katere ljudi bo zaposlovala. Vzpostavljanje poteka v **štirih stopnjah** (Kušar et al., 2004, str. 43-44).

Prva stopnja obsega **ustanovitev projektne pisarne** in poteka v **dveh fazah**. Najprej vodstvo podjetja ali strokovnjaki podajo idejo o ustanovitvi, ki pa na začetku običajno naleti na številne ovire in neodobravanja. Nasprotniki projektne pisarne so mnenja, da povzroča prevelike stroške glede na koristi, poleg tega pa povečuje birokratske in administrativne postopke ter količino projektne dokumentacije, kar upočasnjuje samo izvajanje projektov. Projektne pisarne jim predstavlja grožnjo, da bodo izgubili svoje pristojnosti in moč. V prvi fazi se torej postopoma **uveljavlja ideja o ustanovitvi projektne pisarne**, vodstvo pa

dokončno sprejeme sklep za njeno uvedbo. Potreben je podroben komunikacijski načrt, s pomočjo katerega se zaposlene seznanijo s prednostmi in koristmi projektne pisarne, saj brez podpore vseh zaposlenih v projektne vodenju uvedba ne more biti uspešna (Block, 1998, str. 72).

V nadaljevanju prve stopnje nato sledi **druga faza**, to je **dejanska uvedba oz. implementacija projektne pisarne**, ki zahteva več aktivnosti. Še pred samo ustanovitvijo je namreč potrebno spoznati projektno okolje, v katerem bo delovala in seveda tudi projekt(e), s katerim(i) se bo ukvarjala. Če projektne pisarna zaposluje notranje kadre podjetja, to ni tako obsežna naloga. Če pa bo vključevala zunanje kadre, je potrebno zbiranje informacij o projektih. To zajema analizo ozadja projekta in obstoječe projektne dokumentacije, kar je lahko poslovnik projekta ali organizacijski predpis, če seveda že obstaja. V tem koraku se večkrat izvede tudi intervju z glavnimi udeleženci na projektih. Informacije zbira vodja projektne pisarne, ki jih filtrira, analizira in na podlagi tega izpelje sklepe. To je osnova za načrt vodenja in spremljanja projektov. Na podlagi vseh zbranih informacij vodja pisarne sestavi njeno kadrovske zasedbo. Tu lahko nastane težava, saj morajo imeti zaposleni širok spekter znanja, izkušenj in kompetenc, ki jih zahteva delo v tej enoti. Projektne pisarne naj bi praviloma zaposlovala strokovno najbolj podkovan, razgledan in usposobljen kader, ki ga je na našem področju razmeroma težko najti. Vse zbrane informacije je nato potrebno predstaviti ostalim članom projektne pisarne, za kar je zadolžen vodja. Seznaniti jih mora z načinom spremljanja in vodenja projektov ter zahtevati izdelavo dokumentov vodenja.

Da delo projektne pisarne sploh lahko poteka, je potrebno zagotoviti tehnično in informacijsko infrastrukturo. Zaposleni potrebujejo močno in zanesljivo informacijsko podporo (računalnik, elektronsko pošto, pregleden in funkcionalen informacijski sistem za spremljanje projektov in arhiviranje podatkov). Ta korak je pomemben zato, ker je projektne pisarne center vseh podatkov o projektu, ki mora nuditi hitre in točne informacije. Vodja pisarne je zadolžen, da v sodelovanju z ostalimi člani projektne pisarne izdelava poslovnik projektne pisarne, če ta še ne obstaja. Poslovnik mora jasno definirati proces izvedbe projekta.

Po opravljenih predhodnih korakih je potrebno na koncu vpeljati urejeno projektne vodenje. Med samo vpeljavo in po njej je nujno svetovanje ter splošna izobraževanja s področja uporabe metodoloških prijemov, poslovnika, tehnične in informacijske infrastrukture, nenazadnje pa tudi operativnega spremljanja projektov (Premec, 2002, str. 6-7).

Druga stopnja organiziranja projektne pisarne obsega **postavitev in izvrševanje njenih kratkoročnih ciljev**. Gre za to, kaj namerava projektne pisarne rešiti na kratek rok, katere kratkoročne aktivnosti bo izvajala, seveda pa je potrebno z njimi tudi začeti, da se kultura projektne pisarne čim hitreje širi.

V okviru te stopnje je potrebno natančno opredeliti način ravnanja projektov in izdelati osnovni dokument vodenja projektov, če ta v prvi stopnji še ni bil narejen. Nujna so tudi nižje strukturirana, podrobnejša navodila za delo, saj zaposlenim v projektni pisarni pomagajo vpeljati metodologijo projektnega managementa, pregledati tipe projektov, izdelati poročila o projektih in določiti merila za njihovo uspešnost. Kratkoročen cilj projektna pisarna je namreč tudi oblikovanje predloge za podobne skupine projektov, spodbujanje pilotnih projektov, definiranje vsebine projektna dokumentacije, ki jo vsebuje projektna mapa, zagotavljanje pomoči in mentorstva projektnim timom in projektnim ravnateljem, usposabljanje zaposlenih s področja projektnega ravnanja itd. Za vse to pa je nujna ustrezna programska podpora, ki je povezana s poslovnim informacijskim sistemom podjetja.

Razvoj dolgoročnih ciljev je tretja stopnja v postopku organiziranja projektna pisarne. V tem delu je potrebno določiti rešitve s strani projektna pisarne, ki so podpora pri odločanju vrhovnemu managementu v podjetju. Bistvena je optimizacija procesov in standardov, še večja in popolnejša podpora projektnemu ravnanju ter razvoj kadrov. Celovito podporo je mogoče zagotoviti z agregatnimi pregledi stanja projektov, pri čemer je poudarek na doseganju rokov, kakovosti, stroškov in obvladovanju težav pri projektih. Nadaljuje se tudi z mentorstvom in svetovanjem, ki pa je bolj formalno. Postopoma se namreč oblikujejo lastni standardi kakovosti vodenja projektov, ti pa se nato prilagajajo specifičnim zahtevam posameznih projektov oz. njihovim naročnikom.

Projektna pisarna v tej stopnji opravlja vse več zadolžitev in je vse bolj podobna strateški pisarni. Oblikujejo lahko tudi projektni strežnik, ki ne povezuje samo procese izvedbe projekta, ampak so lahko vanj z omejenim dostopom vključeni tudi kupci, dobavitelji in kooperanti.

V **zadnji (četrty) stopnji**, ko je projektna pisarna vsebinsko, informacijsko in organizacijsko vzpostavljena, je njena naloga vpeljava projektnega ravnanja v celotno podjetje. To pa ni dovolj, nujno je **vzdrževanja stanja, stalne izboljšave in nadgrajevanje procesov**. Potrebno je poiskati kritične točke njenega delovanja, jih analizirati in oblikovati rešitve oz. jih s stalnimi izboljšavami odpraviti.

V tej stopnji si lahko zaposleni v projektni pisarni pomagajo z zunanjimi presojevalci projektnega managementa in strokovnimi svetovalci s tega področja. Glavna naloga je vpeljava projektnega ravnanja povsod, kjer je to potrebno. Poleg tega pa mora projektna pisarna preveriti zadovoljstvo ostalih z njenim delom ter skrbeti za neprestane izboljšave in nadgradnjo svojega dela pri vseh funkcijah. Več projektov kot izpelje, več povratnih informacij ima, torej akumulira tudi več znanja in izkušenj, zato lahko najde več dobrih praks svojega ravnanja in jih posreduje nazaj v organizacijo.

4.4.2. Stroški vzpostavljanja projektne pisarne

Ker je postopek vzpostavljanja projektne pisarne dolgotrajen proces, je povezan z izdatnimi stroški. Potrebno pa se je zavedati, da projektna pisarna zagotavlja razvoj projektnega ravnanja v podjetju. Predstavlja konkurenčno prednost, zato je mogoče celo reči, da na dolgi rok omogoča preživetje podjetja v globalni konkurenci.

Prizadevati si je potrebno za nenehno zmanjševanje stroškov delovanja projektne pisarne, vendar pri tem ne sme trpeti kakovost njenega dela. Stroške vpeljave torej ni mogoče analizirati samo z vidika absolutnega zneska, ampak je potrebno upoštevati tudi koristi, ki jih njena vzpostavitev prinese tako kratkoročno kot tudi dolgoročno. Z njenim delovanjem se namreč pojavijo pozitivni učinki v obliki standardiziranih metod in postopkov vodenja, sistematičnega in urejenega arhiviranja dokumentacije, koncentriranja informacij na enem mestu itd., vse to pa zmanjšuje relativne stroške na ravni celotnega procesa projektnega managementa.

Obstaja celo možnost, da z vpeljavo projektne pisarne stroški ne porastejo. Številni stroški projektnega dela so se prej dodeljevali različnim oddelkom znotraj podjetja, z vzpostavitvijo projektne pisarne pa se le prenesejo na njeno stroškovno mesto. Tako so bolj opazni, njihova kontrola pa je bolj enostavna. Problem se pojavi, ker so lahko povod za kritiko dela projektne pisarne. Nasprotniki slednje namreč menijo, da so stroški njene vzpostavitve in delovanja visoki, predvsem kadar nudi tudi popolno svetovanje in mentorstvo s področja projektnega ravnanja.

Običajni stroški, ki jih obsega delovanje projektne pisarne, so (Rad, Levine, 2002, str. 162):

- administrativni stroški,
- stroški stalno zaposlenih,
- stroški začasno in pogodbeno zaposlenih,
- stroški vzpostavitve in vzdrževanja informacijskega sistema,
- stroški svetovanja in mentorstva,
- stroški izobraževanja in usposabljanja projektne pisarne.

Obseg stroškov vpeljave projektne pisarne je odvisen od številnih dejavnikov: vrsta in velikost podjetja in panoge, število in tip projektov, razvitost projektnega ravnanja, zadolžitve projektne pisarne, njena velikost in organiziranost itd. Podjetje mora že v fazi načrtovanja uvedbe projektne pisarne čim bolj natančno predvideti stroške vzpostavljanja in delovanja. Če pozneje pride do večjih razlik med planiranimi in dejanskimi stroški, povzroči to nezaupanje vrhovnega vodstva ter zmanjšanje njene kredibilnosti.

4.4.3. Koristi projektne pisarne

Če so na eni strani za podjetje pomembni stroški vzpostavitve projektne pisarne, moramo na drugi strani omeniti tudi pozitivne učinke njenega delovanja. Slednji se z razvojem in nadgradnjo dela pisarne povečujejo in širijo po celotni mreži projektnega ravnanja. Koristi uvedbe projektne pisarne se namreč kažejo na različnih delovnih področjih.

Pozitivne učinke prinaša tako ravnateljem projektov kot tudi članom projektnega tima ter kupcem oz. naročnikom projektov. Gre za **pomoč preko svetovanja, usposabljanja, mentorstva** itd. Projektna pisarna razvija standarde projektnega managementa, kar je osnova za delo vseh vključenih v projekte.

Ker tekoče spremlja projekte in jih po potrebi tudi analizira, ima veliko informacij, na podlagi katerih gradi **bazo znanja in dobrih praks projektnega ravnanja**. Ostali udeleženci lahko tako zbrane podatke uporabijo za načrtovanje, izvajanje, kontrolo in zaključek vsakega novega projekta, v katerega so vključeni.

Korist projektne pisarna je tudi ta, da vzpostavi **urejeno okolje za projektno ravnanje**. To olajša delo projektnim vodjam, članom projektnih timov pa zagotavlja vsa potrebna orodja in informacije za učinkovito delo. Razpolaga z agregatnimi podatki o zasedenosti virov in prioritetah pri izvedbi projektov, zato najboljše vire dodeli najpomembnejšim projektom. V končni fazi se stroški projektov minimalizirajo, saj si pisarna prizadeva za popolno izkoriščenost vseh razpoložljivih virov.

Kljub temu, da za projektno pisarno velja centralistična usmeritev, ne izgubi fleksibilnosti in kreativnosti, saj zaposluje ljudi z **različnim strokovnim znanjem in kompetencami**. Deluje kot podpora članom projektnega tima in projektnim ravnateljem, medtem ko slednji delujejo samostojno v okviru standardov projektnega ravnanja, ki jih oblikuje projektne pisarna.

Ker projektne pisarna izvaja funkcijo svetovanja in mentorstva projektnemu managementu, poleg tega pa še **razvija standarde projektnega dela**, si postopno gradi velik ugled in se uveljavlja kot pomemben del organizacije. Z nenehnim izobraževanjem in izboljševanjem svojega dela pridobijo zaposleni v pisarni veliko avtoriteto, pristojnosti in pomemben status. To pa v nadaljevanju pomeni, da si zagotovijo **zaupanje in pripadnost** ostalih zaposlenih **projektnemu ravnanju**.

4.4.4. Uspešna vzpostavitev projektne pisarne

Projektna pisarna naj bi predstavljala srce projektne organizacije, zato mora biti njena uvedba uspešna. V praksi velikokrat slišimo, da je projektne pisarna uspešna, če je nihče ne kritizira.

To pomeni, da deluje v skladu s pričakovanji. Kmalu po vzpostavitvi se morajo pokazati prvi rezultati, če želi zadovoljiti vodstvo podjetja, hkrati pa mora imeti tudi dolgoročno vizijo razvoja projektnega ravnanja.

Crawford (2002, str. 2-3) je opredelil več dejavnikov uspešne vzpostavitve projektne pisarne:

➤ **Enostavnost**

Pomembno je, da uvajanje poteka postopoma, saj je tako delovanje projektne pisarne bolj razumljivo. Ni smiselno že na začetku optimizirati vsak vidik projektne pisarne in projektnega ravnanja.

➤ **Postopnost**

Dobrodošlo je uvajanje projektne pisarne v več stopnjah, saj se zaposleni in ostale poslovne funkcije lažje prilagodijo na spremembe (med temi so tudi zmanjšanje avtoritete in pristojnosti na račun projektne pisarne). Hitre in obsežne spremembe lahko povzročijo slabše rezultate, kot smo načrtovali, posledično pa upade podpora vodilnega managementa projektne ravnanju.

➤ **Planiranje**

Nujno je, da planiramo tako pozitivne kot negativne učinke vzpostavitve projektne pisarne, saj se lahko tako izognemo številnim težavam, skrajšamo čas uvajanja in zmanjšamo stroške.

➤ **Osredotočenost**

Vzpostavljanje pisarne mora biti postopno in načrtovano, vendar ne sme trajati predolgo. Če se strategija vzpostavitve večkrat spremeni, to meče slabo luč na projektno ravnanje in sposobnosti zaposlenih v projektne pisarni.

➤ **Komuniciranje**

Pri vzpostavljanju projektne pisarne je pomembno, da se z zaposlenimi odprto in sproti komunicira o njenih nalogah, namenu, pristojnostih in prednostih, saj se tako zmanjša strah in odpor pred prevelikimi organizacijskimi spremembami. Poleg notranje pa je potrebna tudi komunikacija z zunanjimi partnerji podjetja, ki jih moramo obveščati o vseh novostih pri delu in napredku.

➤ **Vrednost za uporabnike**

Potrebno je paziti na to, da so cilji projektne pisarne usklajeni s cilji organizacije, hkrati pa mora projektne pisarna pripomoči k lažjemu doseganju ciljev podjetja. Projektne timom in ravnateljem mora nuditi takojšnjo pomoč, saj mora že na začetku zadostiti potrebam vodstva in tudi vseh ostalih v fazi izvajanja projekta.

Mogoče pa je najti še veliko drugih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost projektne pisarne, na primer njeno **sodelovanje pri zagonu projekta**. Izraz »zagon« se je pojavil v 80. letih prejšnjega stoletja, vključuje pa faze konceptiranja, definiranja ciljev in planiranja projekta. Projektne pisarna mora v okviru te funkcije nuditi pomoč pri načrtovanju vseh vidikov projekta, tudi pri izdelavi zagonskega elaborata. To je temeljni dokument odločanja o izvedbi projekta, zato mora biti strokoven, podroben in dovolj obsežen (Semolič, 2000, str. 13-24). Če se aktivnosti v fazi zagona ne definirajo dovolj dobro, so podatki pred začetkom projekta slabi

ali celo neustrezni, to pa pomeni, da bo tudi tveganje bistveno večje. Obstaja torej veliko možnosti, da bo projektna pisarna neuspešna, zato mora podati čim bolj natančne **ocene tveganj projekta** in izoblikovati ustrezen sistem za njihovo obvladovanje.

Če želi projektna pisarna dobro delovati, se mora **učiti na preteklih napakah oz. neuspešnih projektih**. To pomeni, da mora oblikovati bazo dobrih in slabih praks, ki so osnova za sprejemanje odločitev pri novih projektih. Odkriti in spremljati mora vse tiste projekte, pri kateri so prekoračili časovne roke, proračun (stroške) ter dosegli slabšo kakovost od načrtovane. V takih primerih je nujno, da razišče razloge za neuspeh. Preveriti mora, če so projekti usklajeni z vizijo podjetja, sledi ocenitev vpliva posameznega projekta na prihodnjo uspešnost podjetja, na koncu pa se določi prioritete. Opredeliti je potrebno, kateri projekti se ukinejo, kateri gredo v ponovno izvajanje in kateri so začasno prekinjeni. Nujno je odpraviti prvotne razloge za neuspeh, pri čemer mora projektna pisarna nuditi podporo in pomoč projektnim ravnateljem.

Projektna pisarna si zagotavlja uspešnost tudi z **ustreznim ravnanjem portfelja projektov**. Slednje poteka v dveh fazah. Najprej se naredi izbor projektov, ko projektna pisarna pomaga z administrativno in strokovno podporo managerjem projektov. Sledi kontrola in pregled nad izbranimi projekti, pri čemer je naloga pisarne pomoč pri vzpostavitvi mehanizmov kontrole ter periodično pregledovanje uspešnosti projektov. Izsledke posreduje vodstvu podjetja.

Eden izmed pogostih razlogov za neuspešnost projektov in s tem projektne pisarne je pomanjkanje ustrezno usposobljenih kadrov v kritičnih trenutkih. Ponavadi so eni preobremenjeni, drugi del zaposlenih pa nima ustreznih kompetenc, znanja in sposobnosti. Na tem področju ima spet pomembno vlogo projektna pisarna, ki mora **oblikovati in vzdrževati bazo podatkov o razpoložljivih kadrovskih virih** v podjetju. Ker ima tudi vpogled v prioriteto izvajanja projektov, lahko dodeljuje najbolj usposobljene kadre strateško najpomembnejšim projektom.

Z **revidiranjem projektov** se oblikuje baza znanja projektnega ravnanja (tako dobrih kot slabih praks), kar pripomore k učinkovitejšemu delu na prihodnjih projektih, s tem pa k uspešnosti projektne pisarne. Slednja mora biti samo pobudnik revizije, ne pa tudi izvajalec, ker revizija vključuje tako vodenje kot tudi izvedbo projekta. Če je s kadrovskega vidika mogoče, naj revizijo izvede skupina zaposlenih iz vrst vodstva podjetja in projektnih ravnateljev, ki niso bili vključeni v projekt.

Lahko rečem, da na uspešnost projektnega vodenja, s tem pa tudi na projektno pisarno, vpliva tudi **izbor in razvoj projektnih ravnateljev**. Ta naloga projektne pisarne se izvaja na dolgi rok, usklajena mora biti tako z vizijo podjetja kot tudi z vizijo razvoja projektnega ravnanja. Ko se projektna pisarna vzpostavi, so projektni ravnatelji večinoma že v podjetju, v primeru novih zaposlitev pa mora pisarna izdelati profil zelenega managerja in definirati izbirne

postopke. Skrbeti mora tudi za nadaljnji razvoj in usposabljanje vseh projektnih ravnateljev, zato njihova uspešnost pomeni tudi uspešnost projektne pisarne.

Projektni management in projektna pisarna lahko dobro delujeta samo v **projektne mu ravnanju naklonjenem okolju**. Slednje vključuje definiranje ustreznih postopkov, procesov in standardov, problematično pa je njihovo uveljavljanje v praksi. Ključna pri tem je podpora vodstva podjetja, saj pripomore k hitrejšim in boljšim rezultatom. V ozadju učinkovitega projektne ga okolja pa je še **ustrezen informacijski sistem**, ki ga vpeljuje, izbira in vzdržuje projektna pisarna. To pomeni, da je njeno delo deloma odvisno tudi od dobro razvite računalniške programske opreme, saj si brez nje ne moremo zamisliti celovitega in uspešnega komuniciranja s projektnimi timi.

Zaključimo lahko, da je za uspešno vzpostavitev in delovanje projektne pisarne potrebno izpolniti številne dejavnike. Na eni strani to pomeni, da je potrebno zaposliti strokoven, izobražen in sposoben kader. Na drugi strani pa je nujna še podpora vrhovnega managementa podjetja, saj lahko slednji z dobrim zgledom in naklonjenostjo projektne mu vodenju širi projektne ku lturo in povečuje pripadnost zaposlenih projektne mu ravnanju in projektne mu pisarni.

5. Analiza umestitve in delovanja projektne pisarne v podjetju Trimo

S prehodom v tržno kapitalistično gospodarstvo so tudi v Sloveniji podjetja začela uvajati nove pristope v organizaciji in vodenju podjetja. Med najpomembnejše sodi projektne mu ravnanje, ki je pripeljalo do uvedbe projektne pisarne. Tudi slovenski ravnatelji projektov morajo namreč opravljati vrsto nalog, imeti širok spekter strokovnega znanja ter komunicirati z naročnikom, vodstvom podjetja in celotno projektne mu skupino. To jim vzame precej časa, zato rabijo podporo tako pri manjših administrativnih delih kot tudi pri planiranju in nadzorovanju projektov, kar jim nudi projektna pisarna. V Sloveniji najdemo že kar nekaj podjetij, ki so v svojo organizacijsko strukturo umestila projektne mu pisarno.

5.1. Podjetje Trimo in proces projektne ga ravnanja v Trimu

Eno izmed podjetij, ki so se odločila za projektne mu ravnanje, je tudi podjetje Trimo. Storili so celo korak naprej in vzpostavili projektne mu pisarno, ki nudi podporo ravnateljem oz. vodjam projektov, povezuje vse procese znotraj projektne ga vodenja in hkrati zagotavlja večji nadzor nad projekti. To naj bi podjetju, ki deluje v zelo konkurenčni panogi proizvodnje jeklenih konstrukcij, fasadnih in strešnih panelov ter gradbeništva, prineslo pomembno prednost.

5.1.1. Predstavitev podjetja Trimo

Začetki podjetja Trimo segajo v leto 1961, ko je bilo ustanovljeno majhno Kovinsko podjetje pod vodstvom Ivana Goleta. Leta 1964 se je priključilo k Litostroju in v njihovem programu je bila proizvodnja zvarjencev. Konec 60. let se je Kemoopremi pridružil IMP, nekoliko pozneje pa še obrat Litostroja. Tako nastalo podjetje se je pričelo preusmerjati v proizvodnjo elementov za montažne hale. Leta 1971 je bila otvoritev novih delovnih prostorov na današnji lokaciji in podjetje je dobilo ime Trimo. Leto 1975 je bilo prelomno, saj so odprli objekt, v katerem je potekala proizvodnja strešnih in fasadnih plošč polnjenih s poliuretanskim polnilom.

Stane Velikonja je funkcijo direktorja prevzel leta 1982 in zanimivo je bilo to, da bolj kot je bilo tržišče daleč, lažje so prodajali strešne in fasadne plošče. Kljub temu, da so proizvodi ustrezali tedanjim normam, so morali ustreznost nenehno dokazovati (kako neškodljiv, negorljiv je poliuretan). Podjetje je izgubljalo jugoslovanski trg in kazali so se problemi v Rusiji, zato so začeli razmišljati o novih ploščah polnjenih s stekleno volno. Nekaj let pozneje so jih že začeli izdelovati in tako skušali osvojiti zahodne trge.

Leta 1992 je postala direktorica podjetja Trimo Tatjana Fink. Njena prva sprememba je bila preobrat iz proizvodnje miselnosti v tržno-marketinško, in sicer uresničevanje strateških ciljev usmerjeno v ustvarjanje vrednosti za delničarje, skrb za prijazen odnos do okolja, osebna rast in razvoj kupca itd. Podjetje je uvedlo novo linijo za proizvodnjo strešnih in fasadnih panelov, CAD/CAM tehnologijo za proizvodnjo jeklenih konstrukcij, razvijati je začelo nove proizvode, širiti mrežo podjetji, predstavništev in zastopništev.

Danes tržijo proizvode pod lastno blagovno znamko v 50 državah sveta. Velik poudarek dajejo razvoju informacijske tehnologije in integraciji informacijskih rešitev. Prejeli so številne nagrade, ki potrjujejo vizijo in dajejo vzpodbudo zaposlenim pri vsakodnevnem delu, hkrati pa predstavljajo za podjetje neko obvezo za nove izzive, naloge in priložnosti. Med najpomembnejše nagrade in certifikate sodijo:

- 1993 - Pridobitev certifikata ISO 9001,
- 1999 - Prejem nagrade za managerko leta,
- 2000 - Pridobitev certifikata ISO 14001,
- 2001 - Prejem nagrade GZS za izjemne gospodarske in podjetniške dosežke,
- 2001 - Prejem nagrade Rating leta 2001,
- 2002 - Prejem nagrade Republike Slovenije za poslovno odličnost,
- 2003 - Pridobitev certifikata OHSAS 18001,
- 2004 - Priznanje za odličnost (Recognised for Excellence) Evropske fundacije za poslovno odličnost (EFQM),

- 2005 - Glavna direktorica Tatjana Fink je bila že drugič zapored razglašena za najvplivnejšo managerko leta v poslovnem svetu in najboljšo vzornico za prihodnje leto,
- 2007 - Prejem nagrade za voditeljstvo Evropske fundacije za poslovno odličnost (EFQM).

V Prilogi 3 je predstavljena organizacijska struktura podjetja Trimu d.d. (organigram).

Podjetje Trimu proizvaja in montira različne vrste proizvodov:

- **Jeklene montažne zgradbe**, ki so primerne za poslovne, trgovske, športne, skladiščne, industrijske in druge prostore. Njihova lastnost je, da nudijo optimalne konstrukcijske rešitve, projektiranje najzahtevnejših projektov, hitro in racionalno gradnjo, enostavno dograjevanje in izvedbo najdržnejših arhitekturnih zamisli.
- **Jeklene konstrukcije** (glej Prilogo 4), ki so primerne za hitro in enostavno (industrijsko) gradnjo. Omogočajo premostitev večjih razponov, preprosto dograjevanje in spreminjanje, enostavne so za vzdrževanje in imajo dolgo življenjsko dobo.
- **Fasade – fasadne panele** (glej Prilogo 5), ki jih odlikuje pester izbor oblik profilov, več možnih načinov vgradnje ter veliko dodatnih zaključnih elementov. Omogočajo visoko stopnjo prilagodljivosti specifičnim okoliščinam ter zagotavljajo odlične okoljevarstvene in oblikovne učinke. Novost trenutno predstavlja **modularni fasadni sistem Trimoraster**, ki je fasada s poudarjenim spojem na vseh štirih straneh panela. Trimoraster sodi v najvišji estetski in cenovni razred in je novost v evropskem merilu. Omogoča proizvodnjo ekskluzivnejših in razkošnejših objektov.
- **Strehe – strešne panele** (glej Priloge 6, 7, 8), ki prenesejo visoke zunanje obremenitve, so vodo- in zrakotesne ter ščitijo pred mrazom, vročino in hrupom. Podjetje ponuja izolirane in neizolirane strehe različnih naklonov.
- **Zvočno izolativne sisteme ali protihrupne ograje** (glej Prilogo 9), ki omogočajo prilagodljivost postavitve, izbor korozijsko odpornih materialov in vsebujejo odlične akustične elemente.
- **Kontejnerje**, ki omogočajo prilagodljivost dimenzij kupcu, hitro dostavo in postavitve bivalnega ali poslovnega prostora. Narejeni so iz okolju prijaznih in negorljivih materialov. Sistem izmenljivih stenskih panelov nudi veliko fleksibilnost tlorisov, širok nabor dodatnih elementov pa omogoča skladno postavitve kontejnerjev v okolje.

5.1.2. Predstavitev procesa projektnega ravnanja v Trimu

Namen procesa ravnanja projektov v Trimu je osredotočenje na kupca ter planiranje, koordiniranje in kontroliranje dejavnosti na projektu za njegovo uspešno izvedbo. Ravnatelj

projekta je zadolžen, da v nadzorovanem okolju projekta zagotavlja doseganje določenih elementov (čas, stroški, kakovost), ki so definirani s pogodbo. Ravnanje projektov je torej nek edinstven, neponovljiv proces, ki je sestavljen iz medsebojno odvisnih aktivnosti, pri čemer pa sta začetek in konec točno določena.

Projekte v Trimu lahko razdelimo na tri vrste (glej Tabelo 1):

- tip A,
- tip B,
- tip C.

Tabela 1: Vrste projektov v Trimu

Tip A	➤ Inženiring projekti (obsegajo celotno postavitve objekta, vključno z gradbenimi in zemeljskimi deli)
Tip B	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Projekti gradnje objektov v vrednosti nad 300.000 € (obsegajo samo montažo objekta) ➤ Uvedba nove ali zelo zahtevne tehnologije ➤ Projekti za strateškega partnerja
Tip C	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Projekti gradnje objektov v vrednost pod 300.000 € (obsegajo samo montažo objekta) ➤ Manj zahtevni projekti v vrednosti nad 300.000€

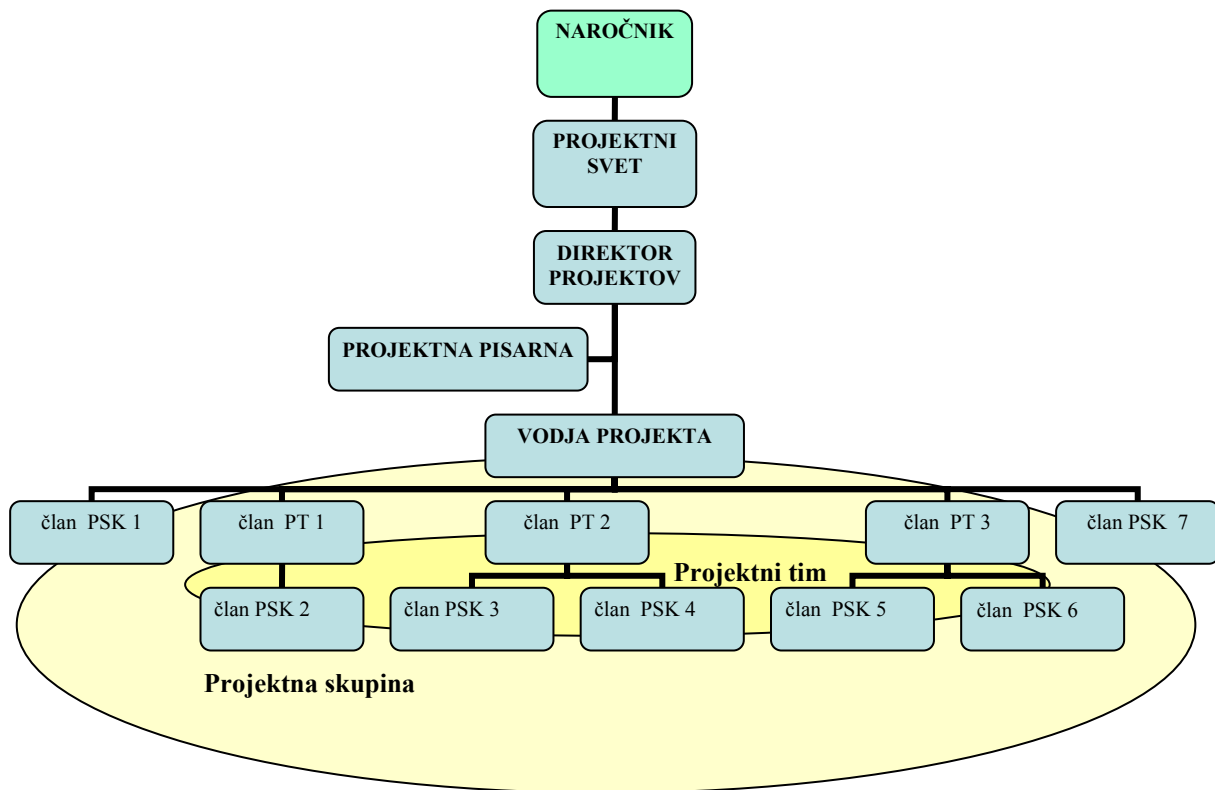
Vir: Poslovnik vodenja projektov in montaže, 2005, str. 3.

Za organizacijo projektne ravnanja v Trimu so pomembni (glej Sliko 10, na str. 47):

- projektni svet,
- direktor projektov,
- posamezni vodje oz. ravnatelji projektov,
- vodja projektne pisarne,
- projektna pisarna.

Projektni svet (PS) je najvišji organ v organizacijski strukturi projektne vodenja. Sestavljajo ga tehnični direktor, direktorica komerciale, direktor razvoja in projektive in direktor projektov. Sestaja se po potrebi in odloča o vseh pomembnejših zadevah na projektih. Odgovoren je za zagotovitev sredstev in izvedbo vseh nalog, ki so navedene v osnovni projektne dokumentaciji ter presegajo pooblastila direktorja projektov in vodje projekta. V pristojnosti projektne sveta so komercialni projekti v podjetju, za katere usklajuje cilje projekta s cilji družbe, zastopa končne uporabnike za izdelane rešitve na projektu, nadzoruje področja, ki zadevajo proizvodnjo izdelkov za projekt, sodeluje pri analiziranju izvedbenih odstopanj, skrbi za sodelovanje zaposlenih in po potrebi tudi zunanjih institucij in posameznikov, zagotavlja potrebne vire za realizacijo projekta, nadzira izvedbo projekta v vnaprej določenih nadzornih točkah, skrbi za izvajanje strategij programov, odgovarja za opredelitev projektov, jih usklajuje in določa njihovo prioriteto.

Slika 10: Organizacijska struktura projektnega ravnanja v Trimu



Vir: Lastna priredba.

Direktor projektov, ki ga teoretično lahko imenujemo tudi **programski ravnatelj projektov**, je osebno odgovoren za kakovostno in pravočasno izvedbo vseh projektov upravi podjetja, ki jo redno obvešča o stanju projektov. Aktivno sodeluje z vodjami projektov in ostalimi sektorji družbe (komercialo, prodajo, nabavo, proizvodnjo itd.), da zagotavlja kakovostne priprave posameznih projektov in zaključke v okviru opredeljenih rokov, kakovost in proračuna projekta. Zadolžen je tudi za iskanje vzrokov odstopanja od planiranih ciljev, vzpostavitev in organizacijo sistema projektnega ravnanja, pripravo strategije in planov na tem področju, doseganje dobičkonosnega poslovanja vseh komercialnih projektov, imenovanje projektnih ravnateljev ter koordinacijo dela projektne pisarne.

Direktor projektov določi **ravnatelje projektov oz. vodje projektov (VP)**. Ti vodijo inženiring projekte, projekte večjih vrednosti in strateško pomembne projekte družbe (praviloma tipa A in B). Neposredno so odgovorni direktorju projektov ter ga sprotno obveščajo o vseh dogodkih. V posamezen projekt se vključujejo že v ponudbeni fazi. Tako so osebno odgovorni za finančno in celotno uspešnost, doseganje rezultatov znotraj postavljenih časovnih okvirov, razpoložljivih sredstev in določenega donosa na projektu. Ravnatelj

projekta določi tehnološko podporo vodenju projekta, izvede planiranje, samostojno ukrepa v okviru pooblastil, poroča projektному svetu o poteku projekta, koordinira delo vseh članov projektne skupine, skrbi za njihovo obveščanje in dnevno vodi projekte skozi vse faze. Podrejen mu je vodja gradbišča, ki zagotavlja operativno vodenje, skrbi za izvedbo del in koordinira dela kooperantov na posameznem projektu.

Naloge vodje oz. ravnatelja projekta so torej (Poslovník vodenja projektov in montaže, 2005, str. 7):

- vodenje zahtevnih projektov,
- sodelovanje pri pogajanjih pred podpisom pogodbe za zahtevne projekte,
- izdelava terminskih planov,
- koordiniranje dela posameznih služb za projekt,
- sodelovanje pri izbiri kooperantov,
- kontrola dejanskih stroškov glede na interno razbitje cen,
- fazno definiranje projekta skupaj z naročnikom in projektantom,
- kontrola doseganja posameznih faznih rokov,
- dnevno usklajevanje faz na projektu s kooperanti, ostalimi sektorji v Trimu, z nadzorom in naročnikom,
- spremljanje in preverjanje normativov,
- spremljanje terminske, kakovostne in finančne uspešnosti projekta,
- v primeru nedoseganja učinkovito ukrepanje s ciljem končnega doseganja pogodbenega roka,
- skrb za pripravo dokumentacije za predajo objekta,
- izdelava končnega obračuna,
- predaja objekta v garancijsko dobo,
- odgovornost za dosego dobička na projektu,
- nadzor nad izvajanjem navodil za varno delo na gradbiščih (daje navodila in opozorila vodji gradbišča),
- vodenje pisne dokumentacij (zapisniki, dopisi, aneksi in opozorila v primeru odstopanja del od terminskega plana),
- nadzor nad izvajanjem zahtev zakonodaje na projektu.

Ker imajo vodje projektov veliko zadolžitev, je ravnanje projektov precej zahtevno. Rabijo pomoč in podporo projektne pisarne, za katero je odgovoren **vodja projektne pisarne**. Kadar torej za projekt ni imenovan ravnatelj projekta, vodja projektne pisarne prevzame njegovo vlogo. Skupaj z organizatorji oz. koordinatorji, tehnologi trgov in administratorko skrbi za usklajevanje in uspešno izvedbo projektov, tako da je projektna pisarna center informacij o vseh projektih. Vodja organizira delo v pisarni in jo zastopa na nivoju celotne organizacije, saj ima pregled nad celotnim programom projektov.

Projektna pisarna (PP) predstavlja celovito podporo vodji pisarne in ravnateljem projektov, s čimer se zagotovi učinkovitejše delo vseh sodelujočih na projektu (komercialist, projektant, tehnolog, nabavni referent, odprema, vodja gradbišča, referent v finančah in računovodstvu).

V projektno pisarno sodi:

- podpora pri administrativnih in upravnih postopkih,
- pomoč pri planiranju in koordiniranju virov,
- spremljanje in opozarjanje na odstopanja v izvedbi (časovna, stroškovna, kakovostna),
- pomoč s specialističnimi organizacijskimi in tehnično - tehnološkimi znanji.

Omeniti pa je potrebno, da se v sam proces projektne ravnanja v Trimu poleg zgoraj opisanih članov vključuje še komercialist, odvisno od vrste projekta pa tudi projektant, tehnolog jekla in panelov, nabavni in izvozni referent, tehnolog trga, referent na montaži in odpremi, vodja gradbišča ter referent v računovodstvu in finančah. Skupaj tvorijo projektno skupino, ki je odgovorna za nemoteno odvijanje izvedbe projekta (glej Sliko 11).

Slika 11: Subjekti, vključeni v posamezen projekt



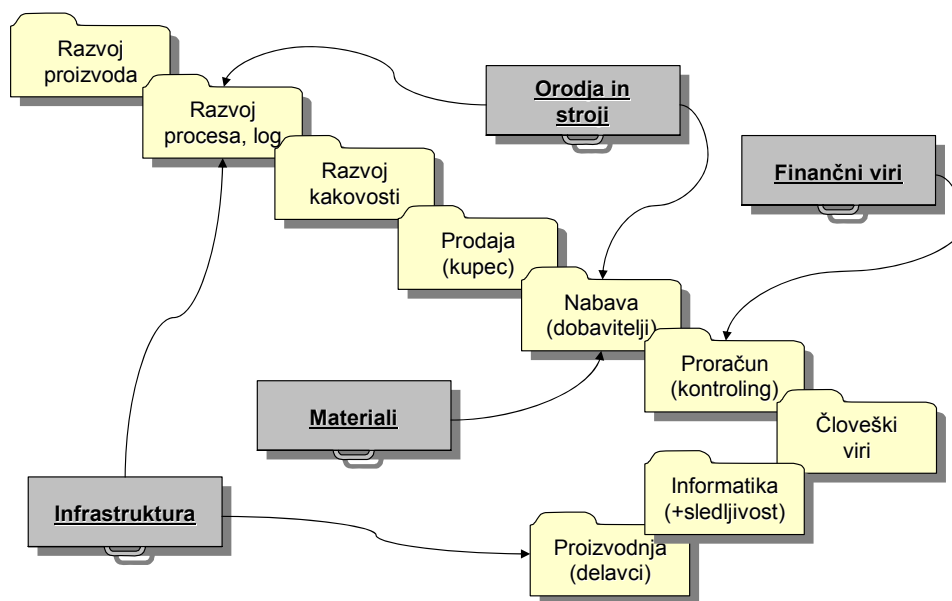
Vir: Intranet podjetja Trimu, september 2007.

Izvajanje projekta v Trimu poteka v več fazah (glej Sliko 12, na str. 50). Dejstvo pa je, da vse te aktivnosti znotraj procesa projektne ravnanja ne potekajo sočasno, temveč se prepletajo in zahtevajo nenehno sodelovanje in usklajevanje vseh članov projektne pisarne. Najpomembnejšo vlogo pri tem ima ravnatelj projekta ali pa vodja projektne pisarne s koordinatorji, ki morajo prepoznati ključne osebe procesa projektne ravnanja ter jih pravočasno vključiti.

Če prihaja do kakršnih koli novosti ali sprememb na projektih, člani tima takoj obvestijo projektno pisarno ali vodjo projekta, ki posreduje naprej. Za projektno ravnanje v Trimu je torej ključen pravočasen, hiter in natančen pretok informacij med vsemi vključenimi v tim ter tudi komuniciranje z odjemalci. Vsak zaposlen je s strani vodje vključen v določen projektni tim, pozna njegove cilje, je zato bolj motiviran in prisiljen k natančnemu delu.

Za vsako aktivnost oz. fazo v procesu projektnega vodenja se na ravni posameznega projekta določijo okvirni stroški oz. proračun, ki se ga morajo držati. Na ravni posameznih sektorjev pa se določijo kazalniki uspešnosti in kontrolne točke, s pomočjo katerih se lahko izvaja vodenje procesov celotnega podjetja.

Slika 12: Faze v procesu projektnega vodenja



Vir: Intranet podjetja Trimu, september 2007.

Funkcije projektne pisarne v Trimu so nekoliko specifične in se ves čas spreminjajo, dopolnjujejo in nadgrajujejo. Njene naloge se na vseh področjih ne skladajo s tipičnimi nalogami, ki jih v svoji teoriji poudarjajo različni avtorji. V nadaljevanju bom zato analizirala umestitev in delovanje projektne pisarne v Trimu. Podala bom razloge za njeno vzpostavitev, kako je vključena v organizacijsko strukturo podjetja, kakšne so njene naloge in koristi, do kje se je razvila, podala pa bom tudi priporočila za njeno delovanje v prihodnosti.

5.2. Analiza umestitve projektne pisarne v Trimu

V Trimu se zavedajo, da je uspeh podjetja odvisen od hitrosti pridobivanja, obdelave in uporabe pravih informacij, zato je bila leta 2006 izvedena prenova informacijskega sistema (projekt TRIMIS- mySAP Business Suite). Z ukinitvijo sistema Oracle in prehodom na SAP je v podjetju začela delovati projektna pisarna, ki nudi podporo ravnateljem projektov, skupaj z vodjo pisarne pa je prevzela tudi ravnanje manjših projektov, katerih vrednost je pod 300.000€, in manj zahtevnih projektov, ki pa so v vrednosti nad 300.000€.

Opisani dve funkciji projektne pisarne v Trimu sta pogojeni z razmahom projektnega ravnanja in naraščanjem števila in zahtevnosti projektov. V nadaljevanju bom zato analizirala razloge za vzpostavitev projektne pisarne v Trimu, njeno umestitev v organizacijsko strukturo podjetja ter doseženo razvojno stopnjo in model.

5.2.1. Razlogi za vzpostavitev projektne pisarne

Trimu je podjetje, ki naročila kupcev vodi preko projektov. Ker je število le-teh močno naraslo, postali pa so tudi bolj zahtevni in obsežni, je bila smiselna in hkrati že nujna vzpostavitev projektne pisarne. Pravi ravnatelji projektov so namreč samo štirje in ne morejo dosledno obvladovati vseh projektov. Projektna pisarna naj bi jim **zagotavljala podporo**, hkrati pa **vodila lastne manjše projekte** (tip C).

Ravnanje projektov je v Trimu dokaj **zapleten proces**, med drugim tudi zato, ker poteka preko več faz. Najprej morajo projektanti narediti načrte, nato se izdelava jeklena konstrukcija ter fasadni in strešni paneli, na koncu pa sledi gradnja objekta. Proces je torej dolg, zato mora ravnatelj projektov usklajevati veliko aktivnosti, pri tem pa še komunicirati z naročnikom in projektним timom. Projektna pisarna naj bi mu pri tem nudila administrativno in strokovno podporo (vnosi podatkov v računalniški sistem, arhiviranje dokumentacije, pomoč pri izdelavi poročil, analiz in zapisnikov itd.). Pri zagonu in tudi samem izvajanju projekta nastaja namreč veliko dokumentacije, ki pa ni zbrana in urejena na enem mestu, kar naj bi uredila projektna pisarna.

Pomemben razlog za njeno delovanje je tudi **natančnejše planiranje potrebnih virov** za projekte ter dnevno ažuriranje planov. Veliko projektov je namreč zamujalo, niso bili končani v opredeljenih rokih, kar je posledično pomenilo tudi slabšo kakovost in večje stroške. Projektna pisarna naj bi zagotovila učinkovitejšo zaposlitev resursov podjetja, saj ima pregled nad celotnim portfeljem projektov in pomaga nadrejenim pri določanju prioritet izvedbe.

Projektna pisarna je bila umeščena v organizacijo Trima tudi zato, ker je bil **prenos dobrih praks in izkušenj** iz preteklih projektov **pomanjkljiv**. V podjetju ni bilo organizacijske

enote, ki bi skrbela za **razvoj metodologije in standardizacijo postopkov** projektne ravnanja. Za vsak projekt so se iskale nove rešitve, ki včasih niso prinesle zelenih rezultatov. Največja vsebinska prednost novega informacijskega sistema SAP in uvedbe projektne pisarne je torej, da se projekti vodijo na enotni platformi, po enotnem postopku in s standardno strukturo, kar omogoča medsebojno primerljivost. Enostaven je tudi prenos in uporaba znanja iz predhodnih ponudb ali projektov, ki jih zaposleni lahko uporabijo kot predloge pri novih naročilih kupcev. Glavno pa je spremljanje projektov na enem mestu, v projektne pisarni.

Težava, s katero so se srečevali ravnatelji projektov, je bila v tem, da so včasih prišli v **spor s funkcijskimi enotami**. V celotnem procesu projektne ravnanja ni bila vzpostavljena dovolj dobra komunikacija, prenos informacij je bil počasen in nezanesljiv. Zaradi tega je vodstvo podjetja menilo, da je projektne pisarna tisti člen v organizaciji, ki bo povezal vse sodelujoče na projektih, tako ravnatelje projekta kot tudi naročnika in člane projektne tima.

5.2.2. Umestitev projektne pisarne v organizacijsko strukturo podjetja

Z uvedbo SAP-a in projektne pisarne je prišlo v Trimu do **odmika od klasične organizacijske strukture k mrežni organizaciji**. Ker slednja zahteva poznavanje celotnega poslovnega procesa in usklajevanje med projektne in funkcijske vodje, so zaposleni prisiljeni k večjemu sodelovanju, hkrati pa so postali medsebojno bolj odvisni. Potrebno pa je omeniti, da so določeni subjekti bolj vključeni v sam projektne način dela, medtem ko so drugi še vedno podvrženi funkcijski ureditvi in bolj upoštevajo navodila funkcijskega vodje.

Projektne pisarna v Trimu deluje torej v matrični organizacijski strukturi podjetja, ki je težka za upravljanje, saj včasih prihaja do sporov med ravnateljem projekta in funkcijske vodje. Za Trimu pa je takšna organizacija nedvomno smiselna, saj je v podjetju dnevno aktivnih veliko projektov, ki jih vodijo strokovno usposobljeni projektne ravnatelji. Ti zaradi tega potrebujejo pomoč in podporo. Nudi jim jo projektne pisarna s svojim vodjo na čelu.

Lahko bi rekla, da je šlo **na začetku** za projektne pisarno v **šibki matrični organizaciji**, vsaj kar zadeva naloge, ki so se dejansko izvajale. Nadzor nad izvajanjem projektov je vršil predvsem vodja pisarne, organizatorji pa so jih spremljali le delno. Opravljali so pregled nad roki izvedbe, ta pa je bil neažuren in pomanjkljiv. Slednje projektom je bilo slabo, saj je posamezen koordinator obvladoval okoli 60 projektov, zato so kmalu zaposlili še dve dodatni delavki. Organizirati so začeli dnevne sestanke s tehnologi trgov, kar je pripomoglo k večjemu poznavanju dejanskega stanja na projektih. Tako se je razvila pomoč pri planiranju projekta, predvsem v smislu terminskega usklajevanja potreb po materialih in koordinacije vseh povezanih aktivnosti. To je bilo nujno, saj je bil vodja projektne pisarne s tem močno razbremenjen. Sedaj lahko večji del svojega časa posveča ravnanju celotnega nabora

projektov, poročanju upravi o uspešnosti ter načrtovanju nadaljnega razvoja projektne pisarne in njenih zaposlenih.

Do **danes** so se naloge projektne pisarne v Trimu, predvsem pomoč ravnateljem projektov, močno izboljšale in tudi razširile, tako da že lahko govorimo o projektni pisarni v **uravnoveženi matrični organizaciji**. Do določene mere opravlja vse ključne funkcije, ki jih označuje teorija s tega področja (administrativna in strokovna podpora projektom, razvoj standardov in metod projektnega ravnanja, svetovanje in mentorstvo projektnim ravnateljem, sodelovanje s kadrovske službo, usposabljanje in izobraževanje iz projektnega ravnanja, razvoj informacijskega sistema, delno pa tudi analiziranje projektov). Najpomembnejše pa je, da predstavlja podporo pri ravnanju projektov, predvsem pri koordiniranju in nadzoru posameznih aktivnosti za izvedbo projekta. Vse to bom podrobneje razložila v okviru analize delovanja projektne pisarne.

5.2.3. Razvojna stopnja in model projektne pisarne

Projektna pisarna v Trimu je z vidika razvojne stopnje pisarna prve organizacijske ravni, ki jo imenujemo tudi **strateška pisarna ali pisarna na ravni podjetja**. Ima namreč pregled nad celotnim portfeljem projektov in pomaga pri njihovem ravnanju. Postopoma, z nadgradnjo in izboljševanjem svojega dela, pa je začela tudi razvijati sistem projektnega vodenja. To pomeni, da je že standardizirala določene postopke in razvila splošne predpise in metode dela (n.pr. oblikovanje makro planov za proizvodnjo jekla in panelov, posredovanje podatkov za dnevno ažuriranje mikro planov omenjenih služb, tedensko poročanje z gradbišč, sklicevanje uvedbenih sestankov za nove projekte itd.).

Na podlagi izkušenj iz prejšnjih projektov so v projektni pisarni ugotovili, da je za uspešno izvedbo projekta pomembno, da se čim več nejasnosti in s tem tveganj razreši že na začetku, torej v fazi planiranja projekta. Organizirati so začeli uvedbeni sestanki za vsak nov projekt, kar je postalo stalnica v projektne načinu dela oz. celo obvezen del priprave na projekt. Na teh sestankih so prisotni vsi glavni člani projektne skupine ter koordinator iz projektne pisarne, ki sestavi zapisnik in ga posreduje vse ostalim. Omeniti je potrebno, da je projektna pisarna sčasoma tudi poenotila obrazec za zapisnik. To potrjuje, da opravlja funkcijo standardiziranja in razvoja projektnega ravnanja, kar je ena izmed glavnih značilnosti strateške projektne pisarne. Pri tem mora paziti, da je sprejeta metodologija koristna za celotno organizacijo. To pomeni, da mora na uvedbenem sestanku definirati dejavnike tveganja za vse faze v izpeljavi projekta, če želi doseči njegovo končno uspešnost (izvedba v dogovorjenih rokih, stroških in kakovosti).

Projektna pisarna v sodelovanju s projektne svetom, direktorjem projektov in vodjo pisarne pomaga pri odločitvi, kateri projekt ima v primeru omejenih virov prioriteto. To je zahtevna

naloga, ki jo lahko izvaja samo strateška projektna pisarna. Potrebno je upoštevati pomembnost posameznega projekta in njegov prispevek k strateškim ciljem Trima.

Glede na funkcije, avtoriteto in odgovornosti, ki jih ima projektna pisarna v Trimu, bi lahko rekla, da gre za **model projektne pisarne za projektno ravnanje oz. standardno projektno pisarno**. Vodenje projektov je osrednja dejavnost, ki je podprta z delom projektne pisarne in njeno pomočjo ravnateljem projektov. Sama namreč ne sme sprejemati odločitev o projektne ravnanju, projektnim ravnateljem lahko samo svetuje in pomaga. Deluje pod okriljem vodje pisarne, ki je zadolžen za organizacijo njenega dela. Zaposluje štiri koordinatorje in administratorko, ki so v pisarni redno zaposleni, občasno pa se vanjo vključijo še zaposleni iz drugih poslovnih enot. To je na primer informatik, ki skrbi za vzdrževanje in razvoj informacijskega sistema SAP. Vse to so značilnosti navedenega modela projektne pisarne.

Projektna pisarna ima pregled in nadzor nad vsemi projekti v podjetju, lahko bi celo rekla, da pomaga pri ravnanju večih programov projektov, kar je zadolžitev standardne projektne pisarne. Najpomembnejši so seveda komercialni projekti, pri katerih gre za prodajo proizvodov in storitev kupcem. To je za Trimo v bistvu nek posel, ki ima določeno finančno uspešnost (dobiček ali izgubo). Takšnih projektov je v podjetju največ, so najpomembnejši in različno zahtevni. Poleg teh pa projektna pisarna koordinira še tri programe projektov: marketinške, razvojne in investicijske.

Da gre za standardno projektno pisarno, lahko utemeljim še z dejstvom, da koordinatorji izvajajo svetovanje ravnateljem projektov, deloma jih tudi nadzorujejo in izobražujejo (na področju informacijskega sistema). To v končni fazi pomeni, da na dolgi rok skrbijo za kariero vodij projektov. Z definicijo standardne projektne pisarne pa se skladajo tudi ostale funkcije projektne pisarne v Trimu: vzdrževanje standardov projektne ravnanja, zbiranje in posredovanje informacij vsem članom projektne tima, pomoč pri planiranju in analiziranju proračuna ter soodgovornost za doseganje ciljev projektov.

5.3. Analiza delovanja projektne pisarne v Trimu in predlogi izboljšav

Ker so projekti v Trimu dokaj zahtevni, je tudi delovanje projektne pisarne močno pogojeno s spremembami in prilagodljivostjo. Njene funkcije se ves čas dopolnjujejo in nadgrajujejo, vse to z namenom, da bi dosegli cilje projekta. Projektna pisarna je morala na začetku skrbeti predvsem za povezovanje vseh faz izvedbe projekta in nuditi pomoč ravnateljem projektov, s pridobivanjem izkušenj pa se njene funkcije povečujejo in razvijajo. To pomeni, da ima možnosti postati center projektne ravnanja v Trimu.

5.3.1. Analiza delovanja projektne pisarne

Projektna pisarna v Trimu formalno obstajala že dve leti, praktično pa je svoje funkcije začela opravljati aprila 2006, istočasno kot nov računalniški sistemom SAP. Takrat so projektno pisarno sestavljali dva koordinatorja oz. organizatorja projektov ter administratorka, vse skupaj pa je nadzoroval vodja pisarne.

Pred formalno vzpostavitvijo so bile projektne pisarni uradno dodeljene naslednje **naloge**:

- **planiranje aktivnosti** za projekte tipa C, kar pomeni, da morajo načrtovati čase oz. roke izvedbe posameznih aktivnosti, prioritete izdelave in izvedbe projektov, vire izvedbe (lastne in kooperantske montažne ekipe in storitve, proizvodnja, projektiranje);
- **planiranje faz dela** na posameznem projektu na podlagi normativov z upoštevanjem vplivnih faktorje (vreme, prazniki, dela prosti dnevi, vikendi) in obvezne rezerve, ki se lahko koristi le v primeru višje sile oziroma v primeru izrednih razmer;
- **urejanje in zbiranje** pogodbene, projektne in vse ostale **dokumentacije** na enem mestu;
- **spremljanje projektov** (časi oz. roki izvedbe, posamezne faze projekta, delo Trimovih in kooperantskih montažnih ekip, storitve kooperantov, pravočasnost projektne dokumentacije in izdelave v proizvodnji);
- **dnevno spremljanje napredovanja** posameznih projektov, njihovo pokrivanje in določanje prioritete v primeru prekrivanja projektov, ažuriranje mejnih točk posameznih faz projekta;
- **določitev dnevne norme** za izvajalce na podlagi terminskega plana in normativov;
- **spremljanje in kontroliranje vseh** projektov;
- urejanje, celovitost in arhiviranje dokumentacije, **priprava planov in poročil** (fakturiranje, stroški kooperantov, primopredaja objektov...), skrb za pridobitev A-testov in vseh pripadajočih dokumentov za tehnične prevzeme, za ažurno podpisovanje računov, pošta, beleženje ur montažnih delavcev itd.

Naloge so bile **zastavljene precej široko**, zato jih tako malo zaposlenih ni moglo izvajati. Problem je predstavljal predvsem prevelika obremenjenost z novim informacijskim sistemom, saj je projektna pisarna pridobila vlogo podpore oz. strokovne pomoči članom projektne timov s področja informacijskega sistema in vnosa podatkov vanj. Šlo je predvsem za skrbništvo projektne informacijskega sistema, pretok dokumentacije in informacij, dajanje pomoči in svetovanje članom projektne timov ter opravljanje raznih administrativnih del.

Administratorka je **skrbela za pogodbeno in projektno dokumentacijo**, ne pa za vse s projekti povezane dokumente. Na enem mestu se hrani le pogodbe, ponudbe, elaborate, izstavljenе situacije, ure montažnih delavcev, popis del in načrte za projekte v Sloveniji in

državah bivše Jugoslavije, ni pa ta dokumentacija zbrana še za druge tuje oz. izvozne projekte. To predstavlja slabost pisarne še danes in eno izmed pomembnih področij razvoja v prihodnosti.

Omenila sem že, da je bilo **spremljanje projektov na začetku pomanjkljivo**. Koordinatorja sta na področju planiranja pomagala ravnateljem projektov, hkrati pa sta planirala in nadzorovala tudi lastne manjše projekte (tip C), ki jih je imel vsak okoli 60. Obseg dela je bil torej velik, zato je bilo sledenje projektom slabo. Plani niso bili prilagojeni dejanskemu stanju projektov, posledica pa je bila nepravočasna izdelava in nabava materialov ter zamujanje. Vodja projektne pisarne je ukrepal in zaposlil dva dodatna sodelavca, tako da sedaj planira in nadzira vsak okoli 30 projektov tipa C. Prisotni so tudi na dnevnih operativnih sestankih, kjer dobijo informacije o tekočem dogajanju na gradbiščih in napredovanju pri izvedbi projektov. To je koristno, saj lahko ravnateljem projektov in vsem ostalim sodelavcem v projektnih timih posredujejo bolj natančne in ažurne informacije.

Komercialni projekti, ki jih vodijo ravnatelji projektov ob pomoči projektne pisarne, predstavljajo za Trimo posel oz. prodan produkt, zato je potrebno **spremljati** tudi njihovo **finančno uspešnost**. Že na začetku, pa tudi sedaj, je to predstavljalo velik problem. Za to funkcijo projektne pisarne je bilo namreč potrebno zagotoviti ustrezne informacijske rešitve, ki pa se razvijajo postopoma. Za posamezen projekt je mogoče spremljati stroške in prihodke, natančne podatke pa lahko dobimo šele, ko so poknjženi vsi računi in poraba materiala, torej po zaključenem obračunskem obdobju za pretekli mesec.

Na tem področju je projektna pisarna intenzivno sodelovala z glavnim skrbnikom informacijskega sistema, da se je dosegel napredek in boljša računalniška podpora. Gre torej za funkcijo **informacijske podpore projektnemu ravnanju**. To je pomembna prednost projektne pisarne, saj je s pomočjo pri razvoju sistema slednjega prilagodila svojim potrebam, sedanjim zadolžitvam in prihodnjim možnim funkcijam. Testirane so bile številne možnosti, izbrali pa so najboljšo varianto. S tem se je izvedla tudi delna pomoč vodjam projektov in njihovo izobraževanje.

Ker koordinatorji poleg podpore ravnateljem projektov **vodijo tudi manjše in manj pomembne projekte**, je delo projektne pisarne nekoliko ločeno od dela vodij projektov, ki nadzorujejo okoli 15 večjih projektov. Lahko torej rečem, da se tu že kaže posebnost projektne pisarne v Trimu, saj na začetku delovanja ni predstavljala dovolj velike podpore vodjam projektov. To je pričakovano, saj je bila zaradi velikega števila aktivnih projektov polno zaposlena z ostalimi nalogami. Ravnatelji projektov so bili tudi bolj izkušeni in strokovno podkovani, da so lahko samostojno opravljali vse pomembnejše funkcije. Projektna pisarna jim je bila v oporo predvsem pri administrativnih in računalniških zadevah, od njih pa se je učila ravnanja manjših projektov. Sčasoma so zaposleni v pisarni postali dobro

usposobljeni na področju novega računalniškega sistema, zato so na tem področju začeli **izobraževati ravnatelje projektov**.

Ves čas je bil razvoj projektne pisarne usmerjen v to, da bi bolj ažurno in natančno spremljala celoten proces projekta, zato se je njeno **delo okrepilo** tudi v **fazi zagona**. V tem delu procesa sedaj pomembno sodeluje s komercialisti, ki prodajo projekt, ter vanj poskuša vključiti vse sodelujoče na projektu, še preden je ta dejansko aktualen. Za vsak nov projekt organizirajo uvedbeni sestanek, kamor povabijo vse ključne osebe za izvedbo projekta. Skupaj definirajo manjkajoče informacije za uspešen začetek dela in tiste, ki so zadolžene za njihovo pridobitev. Naredi se okvirni terminski plan projekta, ki je osnova za planiranje v posameznih poslovnih funkcijah (projektiva, proizvodnja jekla, panelov, montaža). Tako se veliko nejasnosti reši že na začetku, pred dejanskimi aktivnostmi v timih, pospeši pa se tudi pretok informacij ter zagotovi večja motivacija znotraj tima. Projektna pisarna je torej postala pomemben **pospeševalec kulture projektnega vodenja**, kar opazno vpliva na uspešnost izvedbe projektov in pripadnost projektne pisarne načinu dela.

Pomanjkljivost projektne pisarne je bila in tudi še vedno je **ne dovolj podrobno nadzorovanje in revidiranje projektov**. V zadnjem času se je sicer začelo bolj intenzivno spremljati dogajanje na posameznem projektu, poleg rokov in stroškov tudi kakovost izvedbe. Preko projektne pisarne se namreč vodijo vse prijave napak kupcev in reklamacije, kar je dobra osnova za analizo kakovosti izvedbe. Veliko pozornosti se namenja vzrokom za napake, odgovornim osebam ter izvedbi aktivnosti za odpravo težav. Še vedno pa projektna pisarna **nima direktnega stika s kupci**, v določenih primerih z njimi komunicira le vodja pisarne. To je včasih slabo, saj se zgodi, da mora naročnik projekta iskati informacije po celem podjetju, kar kaže slabo luč ne samo na podjetje, ampak tudi na celotno projektno ravnanje. Projekta pisarna bi moral na tem področju zavzeti večjo vlogo.

V okviru analize projekta je potrebno omeniti še **zaključevanje projektov**, ki naj bi ga projektna pisarna izvaja preko računalniškega sistema SAP. Gre za zapleten postopek, ki je močno odvisen od vseh vključenih v projektne tim. Če slednji svojega dela niso opravili dobro, ostajajo projekti formalno nezaključeni v sistemu, kar povzroča težave ostalim službam, ki opravljajo razne finančne analize za potrebe uprave ali državnih uradov. Na podlagi tega ugotovimo, da nedoslednost izvajanja nalog vsakega v timu povzroči težave neštetim sodelavcem v vseh nadaljnjih fazah projekta. Projektna pisarna ima pristojnosti, da od ostalih služb zahteva vestno in pravočasno opravljanje dela. Problem pa je, da gre za novoustanovljeno enoto v podjetju, ki hkrati zaposluje mlad kader, zato je njena **avtoriteta** nad ostalimi člani projektne pisarne **včasih vprašljiva**. V takšni situaciji ima pomembno vlogo vodja pisarne, saj jo zastopa v odnosu do ostalih poslovnih funkcij in vodstva podjetja. S postopnim razvojem projektne pisarne se sočasno povečuje tudi njena avtoriteta in vpliv na ostale zaposlene v Trimu.

Zaključim lahko, da je projektna pisarna v Trimu **na začetku** delovanja izvajala **minimalni nabor funkcij**. **S časom** se je število zaposlenih povečalo na štiri koordinatorje, tako da sedaj vsak nadzoruje okoli 30 aktivnih projektov, zaposlili pa so tudi administratorko, ki skrbi za vzdrževanje projektne dokumentacije in opravlja ostala manj pomembna administrativna dela. Sledenje projektom, ažuriranje podatkov, posredovanje informacij in dokumentacije se je močno izboljšalo. Seveda pa projektna pisarna v Trimu še vedno ne opravlja vseh nalog, o katerih govori teorija s področja projektnega managementa, vendar je **opazen velik korak naprej**. Reči smem, da vse bolj opravlja ravnalno vlogo projektov pod vodstvom vodje projektne pisarne, še vedno pa predstavlja tudi pomembno podporo ravnateljem projektov. **V prihodnosti** se načrtuje **še razmah njenih funkcij**, nalog, pristojnosti in odgovornosti, zato bom v naslednji točki poskušala podati svoja priporočila za njen nadaljnji razvoj.

5.3.2. Predlogi in ukrepi za izboljšanje dela projektne pisarne

Če sem točko o umestitvi projektne pisarne v Trimu zaključila z ugotovitvijo, da projektna pisarna že dosega stopnjo razvitosti v uravnoteženi matrični organizaciji, so priporočila za njen nadaljnji napredek vezana na to, da preide v stopnjo, ki je značilna za **močno matrično organizacijo**. V slednji namreč ne bo imela samo nadzora nad vsemi projekti v podjetju, temveč tudi nad razpoložljivostjo kadrov, to pa ji bo osnova pri posredovanju v nesoglasjih med projektnimi in funkcijskimi managerji. Razvila se bo v **model napredne projektne pisarne**, ki bo poleg izvajanja podpornih aktivnosti v okolje projektnega ravnanja integrirala poslovne cilje podjetja, kar bo dosegla s celovitim razvojem in uveljavljanjem lastnih standardov. Zaposleni v projektne pisarni morajo tako postati strokovnjaki s projektne managementa (planiranje, stroškovni management, motiviranje in vodenje timov, komuniciranje, kontroliranje), dobro izobraženi pa še z ostalih poslovnih področij (finance, gradbeništvo).

Na daljši rok je možna tudi nadgradnja v **center odličnosti**, za katerega je značilno, da se istočasno pojavljajo nižje stopnje projektne pisarn, ki skrbijo za bolj operativne funkcije. Za Trimu je to smiselno, saj število projektov nenehno narašča, postajajo vse bolj kompleksni in težki za upravljanje, izvajajo pa se na geografsko oddaljenih področjih. Z ustanovitvijo projektne pisarne v hčerinskem podjetju v Srbiji je projektna pisarna v Trimu že dobila nekaj osnov za razvoj centra odličnosti, saj sta pisarni nenehno v stiku. Matična enota v Trebnjem novozaposlenim v Srbiji nenehno pomaga z nasveti, izobraževanji in usposabljanjem za projektno delo, v zameno pa dobiva povratne informacije o uspešnosti izvedenih projektov na njihovem območju. Planiranje in kontrola geografsko ločenih projektov sta tako bistveno lažja in boljša.

Če želi projektna pisarna v Trimu celostno doseči to stopnjo razvitosti, mora izboljšati izvajanje številni dosedanjih nalog, jih okrepiti, nekatere pa celo začeti znova. Naj omenim že

to, da je za uspešno ravnanje projektov potrebno **povečati število sodelavcev** (vsaj na 6 koordinatorjev), ki bi spremljali vsak okoli 20 projektov. To se mi zdi ustrezno število, saj gre večinoma za manjše in srednje projekte, za katere usklajujejo terminske plane z razpoložljivimi kapacitetami proizvodnje in s stanjem na gradbišču. Skrbeti morajo tudi za to, da je material pravočasno izdelan ali naročen in hkrati preverjati, ali prihaja do neskladij med količino prodanega materiala in tistega, ki ga izriše projektant s projektno dokumentacijo. Ta se namreč izdelava šele po podpisu pogodbe. Kadar gre za projekte, ki se obračunavajo po dejanskih (vgrajenih) količinah na objektu, mora projektna pisarna o neskladju obvestiti vodjo gradbišča. Slednji je namreč zadolžen, da v končni situaciji (račun v gradbeništvu) obračuna dodatna dela. Večji problem pa presežek sprojektirane in porabljene količine materiala nad predvideno v pogodbi predstavljajo projekti »na ključ«. Slednji se namreč obračunajo po vnaprej dogovorjenem znesku med naročnikom in Trimom. V tem primeru mora projektna pisarna ukrepati tako, da obvesti komercialista ali ravnatelja projekta, ki bo skušal od kupca pridobiti dodatno naročilo oz. aneks k pogodbi. Organizatorji morajo torej **koordinirati in povezovati štiri strani: vodje gradbišč, projektante, prodajalce in ravnatelje projektov**. Dobro bi bilo, da večkrat organizirajo delavnice, na katerih bodo definirali ključne dejavnike, ki vplivajo na dobro planiranje projekta vse od faze prodaje, projektiranja, izgradnje objekta, do obračuna del. To bo pripomoglo k večji uspešnosti izvedenih projektov.

Opaziti je torej mogoče, da obstaja na področju komuniciranja s kupci veliko priložnosti v smislu **pridobivanja dodatnih naročil** osnovnega projekta oz. odpiranja aneksov in s tem zaračunavanja dodatnih del, ki včasih ostanejo neopažena in s tem neobračunana kupcu. To privede projekt v finančno neuspešnost. Gre torej za večje predvidevanje tveganj (tehniških, finančnih, časovnih, zunanjih, tisti, ki se nanašajo na izvajalca) že ob zagonu projekta in nato ustrezno obvladovanje le-teh.

Dobro bi bilo tudi, da si **koordinatorji po smiselnih enotah razdelijo projekte**. Tako bi lahko na primer določen organizator skrbel samo za projekte določenega komercialista, določenega kupca, določenega vodje gradbišča, določene države itd. Smiselno bi bilo okrepiti število stalnih projektnih skupin. S tem bi se nedvomno standardizirali posamezni postopki, projekti bi se izvajali hitreje, natančneje in kar je najpomembnejše, z manjšimi stroški. Gre v bistvu za oblikovanje, dokumentiranje, pospeševanje in ažuriranje dobrih praks projektnega ravnanja ter poenotenje metod dela.

Dolgoročno bi projektna pisarna lahko imela **pomembnejšo vlogo tudi pri izobraževanju in usposabljanju kadrov**, saj najbolje pozna sposobnosti, pomanjkljivosti in potencial vsakega zaposlenega na projektu. Predlagam, da bi se morala v tej funkciji povezati s kadrovsko službo in izobraževalnim centrom, ki deluje v Trimu. Lahko bi samo svetovala, katera usposabljanja in izobraževanja je potrebno izvesti, ali pa pripravila gradiva ter izobraževanja kar sama. Delno se to že izvaja, vendar samo neformalno, na področju informacijskega sistema.

Ker je gradbena dejavnost precej specifična in zahteva veliko tehnološkega znanja (strojništvo, gradbeništvo, arhitektura), bi bilo potrebno **nadgraditi kompetence vseh koordinatorjev** v projektni pisarni, zlasti na navedenih področjih. Zanje bi morali izvesti izobraževanje iz osnov gradbeništva, pogosteje pa bi morali obiskati gradbišča, da bi pridobili več praktičnega znanja. Menim, da se mora v projektno pisarno razporediti tudi kakšnega sodelavca iz ostalih služb, na primer tehnologa, ki bi s svojimi izkušnjami in tehničnim znanjem predstavljal veliko prednost.

Če bi projektna pisarna zaposlovala dovolj strokoven in izobražen kader, bi slednji lahko pomagal pri **izbiri projektnih vodij, njihovem usposabljanju, ocenjevanju dela in nagrajevanju**. Mislim sicer, da je to mogoče samo na dolgi rok, ko bo vloga projektne pisarne večja, njena avtoriteta pa močnejša, saj zaenkrat še nima dovolj velikega vpliva na projektne ravnatelje. Delno bi lahko kadrovanje izvajala pri izbiri projektnih timov, vendar je to občutljivo področje, ki bi ga po moje morali še nekaj časa pustiti v rokah funkcijskih vodij in kadrovske službe.

Projektna pisarna v Trimu mora tudi v prihodnje skrbeti za **izboljšavo in posodobitve informacijskega sistema**. Pri tem mora paziti, da bo upoštevala vse uporabnike in jim zagotovila čim bolj enostaven, pregleden in uporaben sistem. To bo omogočilo hitrejši dostop do podatkov, s tem pa tudi boljšo povezavo med člani projektnih timov. V načrtu za razvoj je tudi baza podatkov o vseh resursih v podjetju, kar bo projektni pisarni osnova za boljše planiranje, nadzorovanje in izrabo resursov (od materiala, do ljudi, transporta, opreme itd.). To je zelo pomembna naloga, saj gre v bistvu za podporo celotnemu poslovnemu procesu podjetja, vsem njegovim poslovnim funkcijam, da bodo bolj učinkovito obvladovale in razporejale svoje kapacitete. Spremljati bo mogoče tudi obremenitve posameznih zaposlenih in na podlagi tega ugotoviti, katere faze procesa projekta je potrebno dodatno okrepiti in kje obstajajo rezerve.

Hkrati z razvojem informacijskega sistema bi priporočila, da projektna pisarna v Trimu več časa nameni tudi **raznim poročilom in analizam**, ne samo po zaključku projekta, ampak sproti, saj se lahko na ta način odkrije marsikatero težavo, še preden se pojavi. Predlagala bi predvsem to, da v čim krajšem času začnejo z **intenzivnim spremljanjem stroškov**, saj je ocenjevanje njihove variabilnosti podlaga za obvladovanje finančnih tveganj projektov.

V okviru administrativne podpore projektom bi bilo po mojem mnenju smiselno **zaposliti dodatnega delavca za uradniško delo in arhiviranje**, saj bi s tem dokončno uredili dokumentacijski center za vse projekte in njihovo dokumentacijo na enem mestu (tudi izvozne projekte). Arhivirati bi morali vso dokumentacijo, tudi razne analize, poročila, specifikacije, zapisnike, obrazce, ocene, mnenja, primopredajne dokumente, saj bi s tem oblikovali celovito bazo podatkov. Prednost ne bi bila samo v večji preglednosti, temveč tudi

v manjših stroških, saj bi se z administracijo ukvarjala cenejša delovna sila, ki bi bila poleg tega še ustrezno strokovno usposobljena in motivirana.

Menim, da obstajajo številne priložnosti ter hkrati obveznosti in naloge, ki jih mora projektna pisarna v Trimu izvesti, če želi biti uspešna. Predvsem je pomembno to, da **odkrije in analizira** vse tiste **projekte, ki so ušli nadzoru** (stroškovno, časovno ali kakovostno). Največja težava je pri inženiring projektih, še posebej, če so obračunani »na ključ«. Razlog je slabo planiranje, ki je posledica večje zahtevnosti in obsežnosti projekta. Pogodbeni čas izvedbe projekta je običajno prekratek, zato so plani nerealni, na gradbiščih prihaja do zamud, slabše kakovosti dela, posledično pa tudi do večjih stroškov. Dobro bi bilo, da po zaključku večjih in težavnejših projektov projektna pisarna organizira **zaključni sestanek**, na katerem bodo sodelovale vse ključne osebe izvedbe projekta. Poiskali bodo dobre prakse, ki so jih razvili, ter napake, ki so se pojavile. Pomembno pa je, da ugotovijo tudi vzroke za neuspeh in možne rešitve, da v prihodnje do tega ne bo več prišlo. Analiza projektov mora biti zato osnova za uskladitev projektov z vizijo podjetja ter določanje prioritet na projektih, seveda v sodelovanju z ravnatelji in direktorjem projektov, vodjo projektne pisarne in projektnim svetom.

Če se želi projektna pisarna v prihodnje izogniti slabim projektom, mora sodelovati že v fazi njihovega zagona (konceptiranje, definiranje ciljev in planiranje), nato pa jih kontrolirati in revidirati njihov zaključek. Pri tem ni pomembno, da išče samo krivca za napake, ampak se mora iz njih tudi učiti in oblikovati bazo znanja in dobrih praks. Vzpostaviti mora evidenco o obremenitvi zaposlenih, ki je podlaga za uspešno razporejanje dela med člane projektnega tima. Na dolgi rok bi v sodelovanju s kadrovsko funkcijo lahko skrbela tudi za izbor in razvoj projektnih ravnateljev ter **ustvarjala okolje, ki podpira projektno kulturo**. To predvsem pomeni, da mora biti vodstvo podjetja naklonjeno projektni pisarni, njenemu delu in projektnemu vodenju nasploh, če želi imeti projektna pisarna ustrezno avtoriteto, moč in ugled.

5.3.3. Projektna pisarna – podpora ravnateljem projektov

Eno izmed pomembnih vprašanj, ki se zastavlja vodstvu Trima in vsem ostalim zaposlenim, je, v kolikšni meri naj bo **projektna pisarna podpora ravnateljem projektov**. Glede na to, da je Trimo veliko podjetje, ki ima lastna podjetja v tujini, poleg tega pa tudi številna predstavništva in zastopnike, je namreč **smiselno**, da projektna pisarna prevzame tudi **ravnalno vlogo manjših oz. manj zahtevnih projektov**. To je dodatno podkrepljeno še z dejstvom, da je aktivnih projektov vsak trenutek več kot 100. Od tega jih približno 15 (večji projekti) vodijo ravnatelji projektov, ostalo pa uravnava projektna pisarna s svojim vodjo.

Če bi bili vsi ti projekti v pristojnosti vodij projektov, bi bili slednji preobremenjeni, trpeli pa bi projekti, saj vodenje ne bi bilo tako uspešno. Kadar gre za projekte večjih in strateških kupcev, je potrebna intenzivna komunikacija z naročnikom, nadzorovanje in planiranje aktivnosti, zato so v teh primerih nujni vodje projektov. Pomembno pa je, da jim projektna pisarna pomaga z administrativnimi deli (urejanje in arhiviranje dokumentacije, pisanje poročil, obrazcev, zapisnikov, pridobivanje A testov), poleg tega pa še z ažuriranjem podatkov v informacijskem sistemu ter kontroliranjem rokov in stroškov izvedbe v primerjavi s planom. Podporo jim lahko nudi tudi z raznimi specialističnimi in tehnično - tehnološkimi znanji (n.pr. uporaba MS Projecta), nadzorovanje kakovosti izvedbe pa bi moralo po mojem mnenju ostati v pristojnosti in odgovornosti ravnateljev projektov, saj najbolje poznajo dejansko stanje na projektu, zato pomoč projektne pisarne pri tej funkciji ni smiselna. Prišlo bi samo do podvajanja informacij, nejasnih pristojnosti koordinatorjev v projektni pisarni v odnosu do izvajalcev projektov ter podaljševanja komunikacijskih poti. Dejstvo pa je, da mora projektna pisarna vsaj okvirno poznati tudi projekte, ki so v domeni ravnateljev projektov. V nasprotnem primeru ne bi imela pregleda nad celotnim portfeljem projektov v podjetju, posledično pa ne bi mogla oblikovati baze podatkov in dobrih praksah projektnega ravnanja.

Ker želi Trimo uvesti projektni management na nivo celotnega podjetja in tudi na podružnice, je ednina možnost, da projektna pisarna še okrepi in poveča svoj pomen, s tem pa tudi pomoč projektnim vodjam pri ravnanju projektov. Njeno delo mora nadzorovati in usmerjati vodja pisarne, ki je zadolžen za delegiranje nalog ter usposabljanje in razvoj zaposlenih v pisarni. Slednja je namreč prevzela tudi vodenje manjših in manj zahtevnih projektov in ima hkrati pregled nad vsemi programi projektov, ne samo komercialnim, ampak tudi investicijskim, razvojnim in marketinškim.

Projektna pisarna v Trimu spremlja tudi projekte v tujini, zato lahko v svojih podružnicah ustanovi več podrejenih enot, ki bodo odgovorne direktno njej. S tem bi postala **center projektnega ravnanja**, kar je tudi smiselno, saj gre za veliko podjetje z velikim številom projektov, dokaj razvito projektno kulturo in različno zahtevnimi projekti.

6. Sklep

Vse bolj zapleteno poslovno okolje in zahtevni kupci so prisili podjetja, da iščejo nove pristope v svoji organizaciji in izvajanju naročil. Kot ena izmed rešitev se je vzpostavilo tudi projektno ravnanje. Čim bolj kot se je slednje krepilo, vse več projektov so morali ravnatelji obvladovati, kar pa je postalo precej težavno. Projekti so bili namreč vse bolj kompleksni, vodje pa obremenjeni z administrativnimi in računalniškimi opravili, zaradi česar je trpela kakovost njihovega dela. Kot odgovor se je razvila projektna pisarna, ki naj bi predstavljala podporo managerjem projektov in celotnemu projektnemu timu. Njene naloge, pristojnosti in

odgovornosti so se z razvojem projektne organizacije širile in nadgrajevale, tako da danes v številnih podjetjih poleg pomoči projektnim ravnateljem že opravljajo tudi druge funkcije.

Menim, da predstavlja projektna pisarna pomemben člen vsake organizacije, ki je uvedla projektno ravnanje. Vzpostavljanje te enote je zapleten proces, ki poteka v več fazah in korakih, zato je potrebno skrbno načrtovati in pretehtati koristi in stroške njene uvedbe. Ugotovila sem, da se naloge projektne pisarne razlikujejo od podjetja do podjetja, saj so močno pogojene s tem, kakšna je njegova organizacijska struktura. Bolj kot se nagibamo čisti projektni organizaciji, višja je stopnja razvitosti projektne pisarne. Tako funkcija projektne pisarne že dolgo ni več samo nadzor na projekti, ampak se vse bolj uveljavlja kot svetovalec in mentor ravnateljem projektov. Njena zadolžitev je celo oblikovanje standardov projektnega managementa ter razvoj informacijskega sistema. Z nadgradnjo nalog pa se je razširil tudi krog njenih sodelavcev, zaposlovati mora namreč še razne specifične strokovnjake.

Tudi podjetje Trimo je že dolgo časa nazaj spoznalo, da je potrebna reorganizacija klasične poslovno - funkcijske strukture. Začeli so s projektnim ravnanjem preko štirih vodij projektov ter se s tem preoblikovali v matrično organizacijo. S takšnim načinom vodenja procesov in hitrim naraščanjem števila in zahtevnosti projektov je bila nujno potrebna podpora projektnemu vodenju, zato so ustanovili projektno pisarno.

Slednja je bila najprej zamišljena kot pomoč projektnim ravnateljem in je opravljala zelo ozek nabor nalog. Lahko rečem, da je šlo za pisarno v šibki matrični organizaciji. Dokaj hitro pa so se njene zadolžitve povečevale in nadgrajevale, tako da danes že lahko govorimo o pisarni v uravnoteženi matrični strukturi podjetja. S tem je njena funkcija podpore ravnateljem projektov postala manj pomembna, saj jim pomagajo in svetujejo samo pri vnosu podatkov v računalniški sistem, arhiviranju dokumentacije, pisanju poročil in zapisnikov ter spremljanju rokov in stroškov izvedbe, vse ostalo pa ostaja v domeni managerjev samih. Zaposleni v projektne pisarne so namreč dobili v ravnanje svoje projekte (manjše in manj zahtevne), za katere spremljajo kakovost, stroške in roke izvedbe. Gre v bistvu za pomoč vodji pisarne, saj so skupaj z njim odgovorni za uspešnost teh projektov.

Ravnalna funkcija projektne pisarne in ne le zgolj podpora ravnateljem projektov se mi zdi za Trimo smiselna, saj gre za veliko organizacijo s številnimi podjetji in predstavništvi v tujini, kar pomeni, da je dnevno aktivnih ogromno projektov. Če bi jih vodili le vodje projektov, bi bili slednji neučinkoviti, ker ne bi dovolj poznali tekočega stanja na posameznem projektu. Dobro je, da projektni ravnatelji vodijo nekoliko manj projektov, ki pa so bolj zahtevni in strateško pomembni za Trimo. Na drugi strani je takšen način dela koristen tudi za projektno pisarno, ki se počasi razvija in ima potencial, da postane center odličnosti. Ta bo predstavljal srce projektnega managementa in s tem celotnega podjetja.

Seveda je pot do tam še dolga. Trenutno bi lahko govorili, da opravlja projektna pisarna v Trimu večino nalog, ki so značilne za standardno projektno pisarno. Zaposleni so štirje koordinatorji, vsak pa obvladuje okoli 30 projektov. To je nekoliko preveč, zato bi predlagala zaposlitev vsaj še dveh sodelavcev, tako da bi imel vsak približno 20 projektov. V prihodnje bodo namreč morali veliko več pozornosti posvetiti sledenju projektov, zlasti z vidika stroškov. Za doseganje tega cilja bo nujno tesno sodelovanje pri razvoju in izboljšavi informacijskega sistema, ki se je že začelo izvajati. Nadaljnja nadgradnja dela koordinatorjev je tudi v izvajanju analiz, ne samo ob zaključku projekta, temveč sproti, da bodo lažje obvladovali tveganja. Ta morajo predvidevati že ob zagonu projekta, kar je še eno izmed področij, kjer se morajo intenzivneje vključiti.

Projektna pisarna mora vzpostaviti dokumentacijski center z vsemi dokumenti, ki zadevajo posamezen projekti, in tako oblikovati nek arhiv in bazo virov oz. zasedenosti kapacitet. To pa je že funkcija, ki jo mora izvajati na dolgi rok. Na podlagi izkušenj in širokega strokovnega znanja bi lahko postala tudi center znanja. Ta bi služil izobraževanju in usposabljanju novih ravnateljev projektov ter izpopolnjevanju in pomoči obstoječim. Vse to predstavlja osnovo za oblikovanje standardov projektnega vodenja, širitev dobrih praks, krepitev kulture in pripadnosti celotne organizacije takšnemu načinu dela, tudi vodstva podjetja.

Zaključim lahko, da projektno ravnanje v Trimu dobro deluje. Projektna pisarna je približno dve leti po umestitvi naredila velik napredek na področju podpore projektnim ravnateljem in obvladovanju ter spremljanju projektov. Številne pomanjkljivosti, ki so bile prisotne na začetku, so že odpravljene in izboljšane do te mere, da se že kažejo kot prednosti (n.pr. poznavanje informacijskega sistema). S tem nudi pomoč vodjam projektov, čeprav ima poleg podporne tudi ravnalno vlogo manjših projektov.

Obstajajo seveda določena področja, ki jih je mogoče nadgraditi in izboljšati. To pa je nedvomno koristno za vse zaposlene v projektni pisarni, saj je to dodatna motivacija za izobraževanje, inovativnost in krepitev kulture projektnega ravnanja, s tem pa za uspešno izvedbo projektov, zadovoljevanje kupcev in doseganje nadpovprečnih rezultatov podjetja.

Literatura

1. Baker Kim, Baker Sunny: The Complete Idiot's Guide to Project Management. Indianapolis : Alpha Books, 2000. 404 str.
2. Block Thomas R., Frame J. Davidson: The Project Office, A Key to Managing Projects Effectively. Menlo Park (CA) : Crisp Publications, 1998. 183 str.
3. Block Thomas R.: Today's Perfect Office: Gauging Altitudes. PM Network, New York, (12)2001, 5, str. 50-53.
4. Burgar Makovec Mateja: Uvajanje projektnega načina dela in projektne pisarne - primer skupine TPV. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 89 str.
5. Burke Roy: Project management: Planning and Control Techniques. Fourth Edition.. Chichester : John Wiley & Sons Ltd., 2004. 373 str.
6. Crawford J. Kent: Improving Organizational Productivity with a Project Office. PMP. PM Solutions: Expert Series. Contract Management, Boston, 40(2002), 6, str. 2-3.
7. Crawford J. Kent: The Strategic Project Office, A Guide to Improving Organizational Performance. New York : Marcel Dekker, 2002a. 24 str.
8. Čuček Igor: Tipi projektne pisarne in njihove funkcije. Znanstveni prispevek v reviji Projektna mreža Slovenije, Ljubljana, 5(2002), 3, str. 4-13.
9. Fuller Jim: Managing Performance Improvement Projects. San Francisco : Pfeiffer, 1997. 236 str.
10. Hauc Anton: Je strategija projekta ali projektne strategija?. S projekti med vodilne v Evropi: zbirka predavanj Projektni forum 2004. Ljubljana : Slovensko združenje za projektne management, 2004, str. 213-220.
11. Hauc Anton: Projektne management. Ljubljana : GV založba, 2002. 336 str.
12. Hill Gerard: The Complete Project Management Office Handbook. Boca Ration (Florida) : ES International Inc., 2004. 654 str.
13. Kalinšek Miroslav, Lah Ljubo.: Uvod v znanstvenoraziskovalno metodologijo. Ljubljana : Fakulteta za arhitekturo, 1998. 80 str.

14. Kerzner Harold: Applied Project Management. New York : John Wiley & Sons Ltd., 2000. 534 str.
15. Kerzner Harold: Project Management. A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling. Seventh Edition. New York : John Wiley & Sons Ltd., 2001. 1203 str.
16. Korber Robert: Vloga projektne pisarne v organizaciji. Ljubljana : SRC.SI d.o.o., 41(2005), 2, str. 22-24.
17. Kušar Janez et al.: Izkušnje pri uvajanju projektne pisarne projektnega vodenja. Projektna mreža Slovenije, Ljubljana, 8(2004), 4, str. 43-44.
18. Levine A. Harvey: Practical Project Management. New York : John Wiley & Sons Ltd., 2002. 378 str.
19. Levine A. Harvey: Does Your Company Need A CPO?: A Case for the Central Project Office and a Chief Project Officer.
[URL: http://www.pmforum.org/library/papers/Need_a_CPO.pdf], 12.03.2007.
20. Lowery Gwen, Stover Teresa: Managing Projects with Microsoft Project 2000. New York : John Wiley & Sons Ltd., 2001. 464 str.
21. Melymuka Kathleen: Project Office. Computerworld, New York, 33(1999), 2, str. 44-46.
22. Meredith Jack R., Mantel Samuel J.: Project Management: A Managerial Approach. New York : John Wiley & Sons Ltd., 1995. 766 str.
23. Premec Denis: Projektna pisarna kot orodje za usklajevanje projektov. Projektna mreža Slovenije, Ljubljana, 5(2002), 4, str. 6-19.
24. Rad F. Parviz, Levine Ginger: How to Best Use the Project Management Office to Facilitate Project and Organize.
[URL: <http://www.allpm.com/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=1358&mode=thread&order=0&thold=0>], 23.03.2005.
25. Rad F. Parviz, Levine Ginger: The Advanced Project Management Office: A Comprehensive Look at Function and Implementation. Boca Ration (Florida) : CRC Press LLC, 2002. 205 str.
26. Robey Daniel, Sales A. Carol: Designing Organizations. Burr Ridge Illinois : Irwin, 1994. 536 str.

27. Rosenau D. Milton, Jr.: Successful Project Management: A Step-by-Step Approach with Practical Examples. Third Edition. New York : John Wiley & Sons Ltd., 1998. 343 str.
28. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 316 str.
29. Rozman Rudi: Projektni management – gradivo za magistrski študij. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 39 str.
30. Rozman Rudi: Ravnateljstvo (management) projekta. Gradivo za predavanja na Ekonomski fakulteti. Prvi del. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 62 str.
31. Rozman Rudi: Uresničevanje strategije s projektno organizacijo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
32. Santosus Megan: Why You Need a Project Management Office.
[URL: <http://www.cio.com/archive/070103/office.html>], 15.09.2003.
33. Scotto Marie: The Project Office: A Common Sense Implementation. PM Network, 14(2000), 9, str. 94-95.
34. Semolič Brane: Project Management. Development Project and Regional Restructuring. First Edition. South East Europe Regional Conference on Project Management – Proceedings and Final Programme. Ljubljana : Slovensko združenje za projektni management, 2000, str. 13-24.
35. Spinner M. Pete: Project Management: Principles and Practices. Upper Saddle River : Prentice - Hall. Inc., 1997. 306 str.
36. Stare Aljaž: Organiziranost projektov in projektne pisarne v različnih organizacijah. Izbrana poglavja iz projektnega managementa. Ljubljana : Slovensko združenje za projektni management, 2002. 152 str.
37. Španič Zdenka: Problemi obvladovanja projektov informacijske tehnologije v državni upravi. Magistrska naloga. Ljubljana : Fakulteta za računalništvo in informatiko, 2003. 117 str.
38. The IT Project Management Office: Best Practices, Trends and Challenges. International Institute for Learning, Inc. 17 str.
[URL: <http://www.iil.com/members/ITPMOWhitepaperFINAL.pdf>], 01.10.2007.

39. Verzuh Eric: The Fast Forwarding MBA in Project Management. New York : John Wiley & Sons Ltd., 2003. 332 str.
40. Wysocki K. Robert: Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme. Third Edition. Indianapolis : Wiley Publishing, Inc., 2003. 407 str.
41. Young Allen D.: Project Office Start-up. PM Network, 6(2001), 3, str. 21-32.

Viri

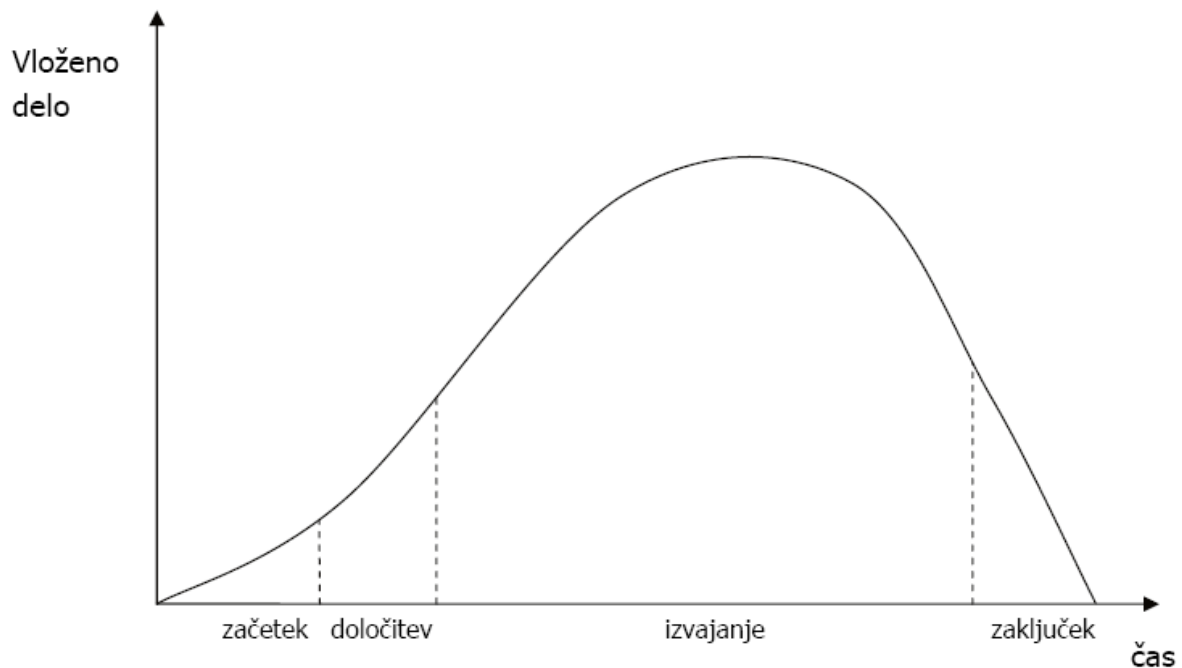
1. Extreme Chaos. The Standish Group International, Inc. 12 str.
[URL: http://www.standishgroup.com/sample_research/PDFpages/extreme_chaos.pdf],
18.09.2007.
2. Intranet podjetja Trimio d.d., september 2007.
3. Poslovník vodenja podjetja Trimio d.d., 2007. 80 str.
4. Poslovník vodenja projektov in montaže, december 2005. 23 str.
5. Temeljni pojmi. Manager. Ljubljana : DZS, 1994. 235 str.

Priloge

Kazalo prilog

Priloga 1: Življenjski cikel projekta (vloženi čas v odvisnosti od napredovanja projekta)	1
Priloga 2: Proces organiziranja projektnega ravnanja z rešitvijo projektne pisarne	2
Priloga 3: Organigram podjetja Trimoterm	3
Priloga 4: Jeklena konstrukcija	4
Priloga 5: Ognjevarni paneli Trimoterm (fasadni paneli)	4
Priloga 6: Streha Trimoterm	5
Priloga 7: Ognjevarni strešni paneli Trimoterm	5
Priloga 8: Strešna kritina TPO DOM	6
Priloga 9: Protihrupne ograje	6

Priloga 1: Življenjski cikel projekta (vloženi čas v odvisnosti od napredovanja projekta)

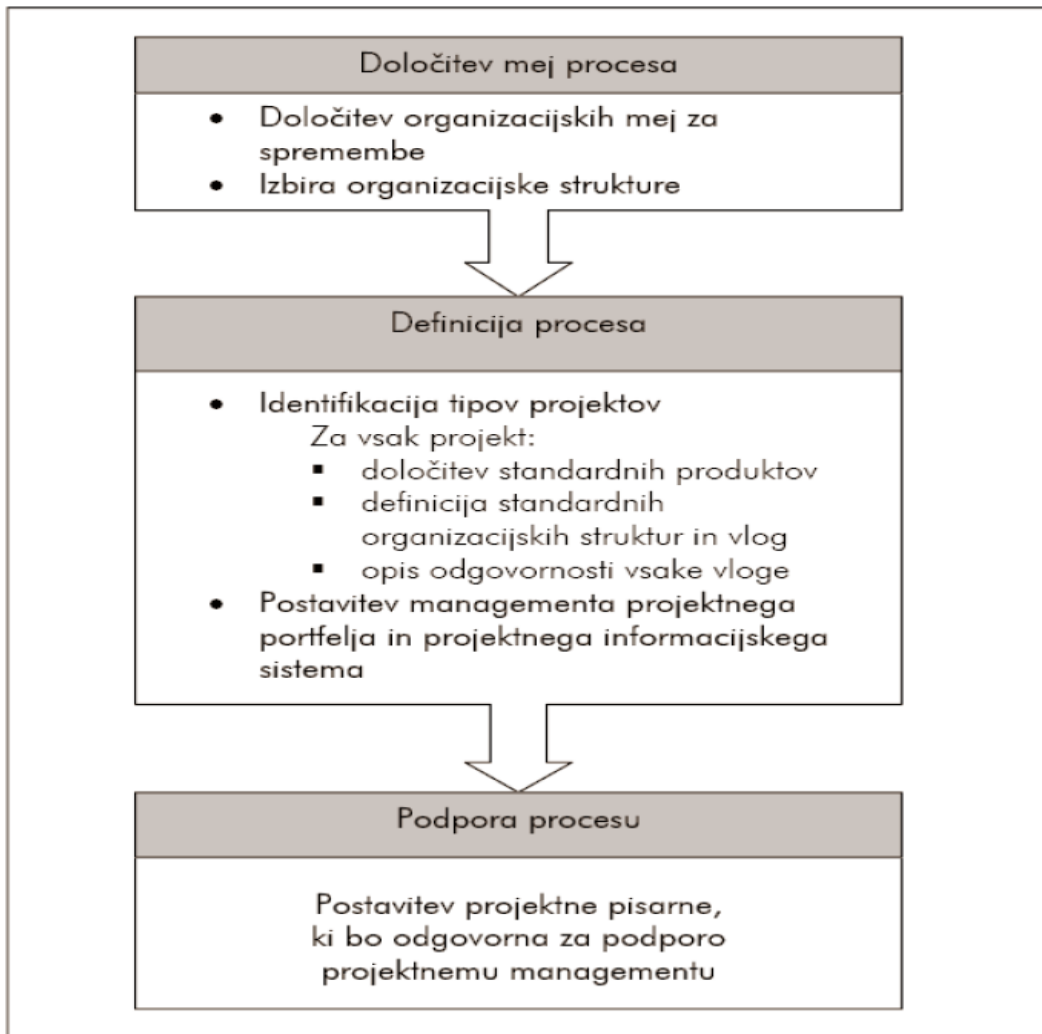


Vir: Rozman, 2004, str. 12.

Življenjski cikel projekta vključuje vse faze od začetka pa do zaključka projekta. Vsaka faza predstavlja mejnik v izvedbi projekta in mora dati določen rezultat, da se lahko izvaja naslednji korak v poteku projekta.

Na **začetku** potekajo aktivnosti, ki zagotavljajo smotnost izvajanja projekta. Gre za **določitev okvirne vsebine projekta**, projektne ekipe, namena in ciljev projekta, pripravo okvirnega plana, izbiro ravnatelja projekta, razrešitev vseh konceptualnih vprašanj itd. Opaziti je mogoče, da začetna faza zavzame kar precej časa, čeprav obseg dela in nastali stroški niso visoki. Ko se torej odločimo za projekt in se nanj pripravimo, stečejo **izvedbene aktivnosti** (n.pr. gradnja objekta, razvijanje novih proizvodov ali storitev). V tej fazi je obseg dela visok, prav tako stroški, posledično pa tudi projekt hitro napreduje. **Zaključ** se s preverjanjem opravljenega dela in primerjavo s planom. To je zopet bolj počasna faza, saj je potrebno opraviti zaključna dela, pa tudi dodatno naročena in predhodno izpuščena opravila. Obseg vloženega dela ter stroški so zopet nižji (Rozman, 2004, str. 10).

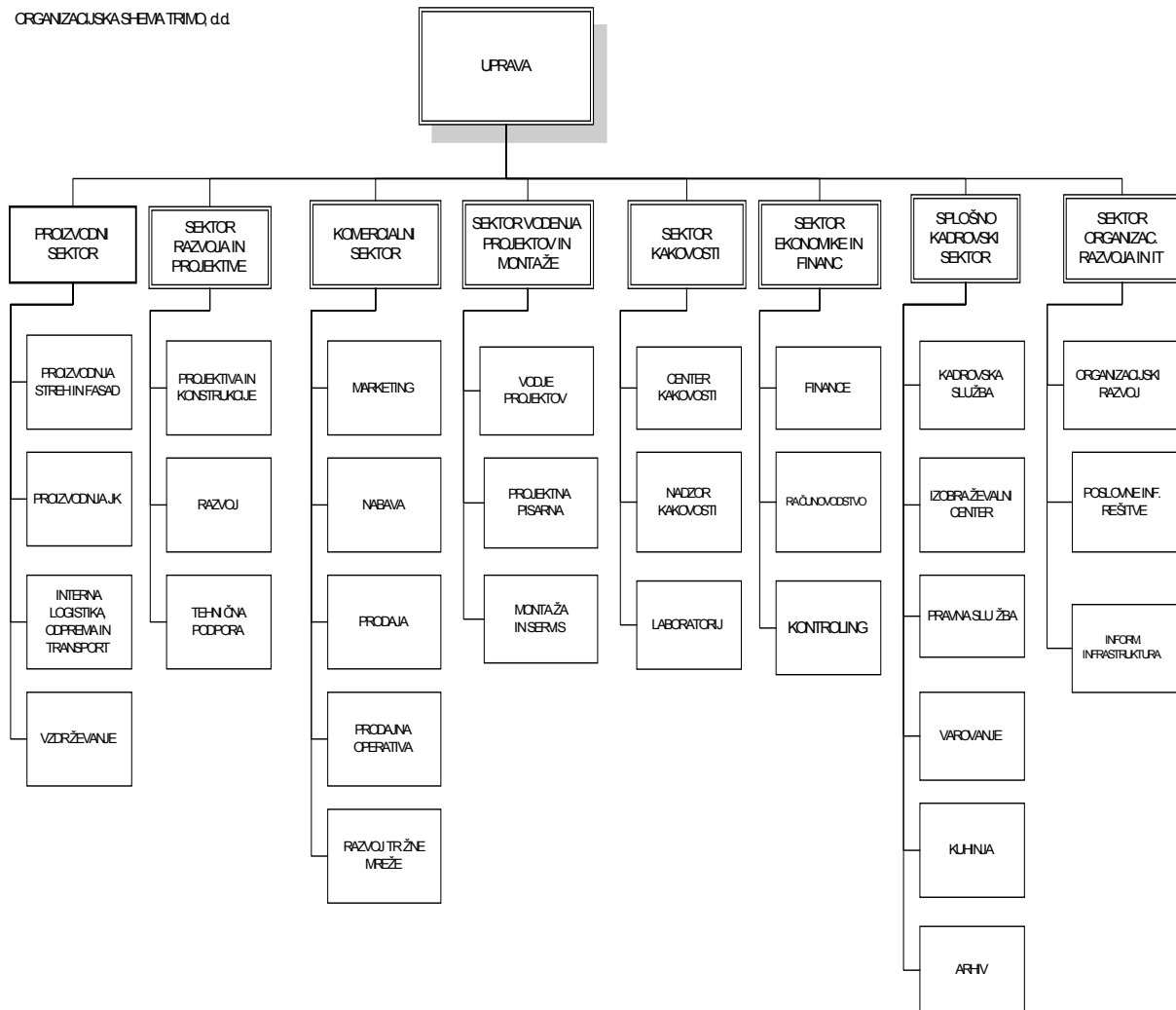
Priloga 2: Proces organiziranja projektne pisarne z rešitvijo projektne pisarne



Vir: Verzuh, 2003, str. 265.

Priloga 3: Organigram podjetja Trimo

ORGANIZACIJSKA SHEMA TRIMO, d.d



Vir: Poslovnik vodenja podjetja Trimo, 2007, str. 10.

Priloga 4: Jeklana konstrukcija



Vir: Intranet podjetja Trimco, september 2007.

Priloga 5: Ognjevarni paneli Trimoterm (fasadni paneli)



Vir: Intranet podjetja Trimco, september 2007.

Priloga 6: Streha Trimiform



Vir: Intranet podjetja Trimo, september 2007.

Priloga 7: Ognjevarni strešni paneli Trimoterm



Vir: Intranet podjetja Trimo, september 2007.

Priloga 8: Strešna kritina TPO DOM



Vir: Intranet podjetja Trimco, september 2007.

Priloga 9: Protihrupne ograje



Vir: Intranet podjetja Trimco, september 2007.