

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

# MAGISTRSKO DELO

Jurij Komar



UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**UVEDBA PROJEKTNEGA NAČINA DELA PRI IZVAJANJU  
AKREDITACIJSKIH POSTOPKOV V JAVNEM ZAVODU  
SLOVENSKA AKREDITACIJA**

Ljubljana, september 2007

Jurij Komar



## IZJAVA

Študent Jurij Komar izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal 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, 10.9.2007

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO VSEBINE

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>OPREDELITEV IN ORGANIZACIJA PROJEKTOV</b> .....	<b>5</b>
2.1	Opredelitev projekta .....	5
2.2	Življenjski cikel projekta .....	6
2.3	Udeleženci projekta .....	7
2.3.1	Opredelitev udeležencev v projektu .....	7
2.3.2	Posamezni udeleženci .....	8
2.3.2.1	Ravnatelj projekta .....	8
2.3.2.2	Projektni tim .....	8
2.3.2.3	Poslovno-funkcijski ravnatelji .....	9
2.3.2.4	Pokrovitelj projekta .....	9
2.3.2.5	Naročnik projekta .....	9
2.4	Umestitev projektov v organizacijo podjetja .....	10
2.4.1	Opredelitev organizacije in organizacijske strukture .....	10
2.4.2	Načini umestitve projektov v organizacijo .....	11
2.4.3	Vključitev projektov v poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo .....	11
2.4.4	Čista in mešana projektna organizacijska struktura .....	13
2.4.5	Projektno-matrična organizacijska struktura .....	15
2.5	Projektna pisarna in podpora projektom .....	17
<b>3</b>	<b>RAVNANJE PROJEKTOV</b> .....	<b>19</b>
3.1	Opredelitev ravnanja projektov .....	19
3.2	Začetek projekta .....	21
3.3	Načrtovanje projekta .....	23
3.4	Uveljavljanje projekta .....	24
3.4.1	Kadrovanje v projektu .....	24
3.4.2	Vodenje v projektu .....	26
3.4.3	Komuniciranje v projektu .....	26
3.4.4	Motiviranje v projektu .....	28
3.5	Kontrola projekta .....	29
3.6	Zaključek projekta .....	31
<b>4</b>	<b>UVAJANJE PROJEKTNE ORGANIZACIJE</b> .....	<b>31</b>
4.1	Zrelostne ravni ravnanja projektov .....	31
4.2	Značilnosti zrelega ravnanja projektov .....	33
4.2.1	Model zrelega ravnanja projektov .....	33
4.2.2	Vzpostavitev modela ravnanja projektov v organizaciji .....	34
4.3	Razvoj kulture, naklonjene ravnanju projektov .....	35
4.3.1	Lastnosti projektom naklonjene kulture .....	35
4.3.2	Proces spreminjanja obstoječe kulture .....	36
<b>5</b>	<b>PREDSTAVITEV SLOVENSKE AKREDITACIJE</b> .....	<b>37</b>

5.1	Dejavnost akreditiranja in njen zgodovinski oris v Sloveniji.....	37
5.2	Kratka predstavitev Slovenske akreditacije.....	39
5.3	Organizacija in kadri v Slovenski akreditaciji.....	40
5.4	Opredelitev postopka akreditiranja in dejavnosti akreditiranja.....	42
5.5	Izvajanje ocenjevanj .....	43
5.5.1	Izvedba začetnega ocenjevanja .....	43
5.5.1.1	Stiki pred prijavo.....	44
5.5.1.2	Pregled prijave za akreditacijo in sklenitev pogodbe.....	44
5.5.1.3	Predocenjevalni obisk .....	44
5.5.1.4	Izvedba ocenjevanja pri stranki.....	45
5.5.1.5	Pregled korektivnih ukrepov .....	47
5.5.1.6	Odločitev o akreditaciji .....	47
5.5.2	Izvajanje nadzornih ocenjevanj.....	48
5.5.3	Izvajanje vnovičnih celotnih ocenjevanj .....	48
5.5.4	Širitev obsega akreditacije .....	49
<b>6</b>	<b>ANALIZA RAVNANJA PROJEKTOV V SLOVENSKI AKREDITACIJI.....</b>	<b>49</b>
6.1	Opredelitev vrste projektov .....	49
6.2	Analiza trenutnega stanja izvajanja ocenjevanj.....	52
6.2.1	Analiza obstoječe organizacije izvajanja ocenjevanj .....	53
6.2.1.1	Analiza organiziranja projektov in organizacijske strukture .....	53
6.2.1.2	Analiza organiziranja ocenjevanj .....	54
6.2.1.3	Analiza znanja iz ravnanja projektov .....	55
6.2.2	Analiza procesov ravnanja ocenjevanj .....	56
6.2.2.1	Začetek ocenjevanja .....	56
6.2.2.2	Načrtovanje ocenjevanja .....	58
6.2.2.3	Uveljavljanje ocenjevanja .....	59
6.2.2.4	Kontroliranje ocenjevanja .....	61
6.2.2.5	Zaključek ocenjevanja.....	62
6.2.3	Analiza uporabe informacijske tehnologije, virov in tokov informacij .....	63
<b>7</b>	<b>RAZVOJ PROJEKTNEGA NAČINA DELA V SLOVENSKI AKREDITACIJI..</b>	<b>64</b>
7.1	Predlog organizacije ravnanja projektov v Slovenski akreditaciji .....	66
7.1.1	Določitev programov in portfeljev .....	66
7.1.2	Projektna pisarna in organizacija projektov v Slovenski akreditaciji .....	67
7.2	Predlogi ukrepov za vzpostavitev projektnega načina dela v Slovenski akreditaciji...	71
7.2.1	Dopolnitev obstoječih procesov in predlog novih procesov .....	71
7.2.2	Izobraževanje zaposlenih .....	72
7.2.3	Informacijska podpora projektnega načina dela .....	72
7.2.4	Podpora ravnanju projektov .....	74
7.2.5	Odpravljanje odpora do sprememb .....	74
7.2.6	Sprememba kulture v Slovenski akreditaciji.....	75
7.2.7	Izboljšanje komunikacije med zaposlenimi .....	76
<b>8</b>	<b>SKLEP.....</b>	<b>77</b>

<b>9</b>	<b>Literatura</b> .....	<b>81</b>
<b>10</b>	<b>Viri</b> .....	<b>83</b>

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Razlika med projekti in kontinuiranimi procesi.....	2
Slika 2: Udeleženci v projektu .....	7
Slika 3: Projekt v poslovno-funkcijski organizacijski strukturi .....	12
Slika 4: Projekt v čisti projektni organizacijski strukturi .....	13
Slika 5: Projekt v mešani projektni organizacijski strukturi .....	13
Slika 6: Projekt v matrični organizacijski strukturi.....	16
Slika 7: Prikaz ciljev projekta .....	21
Slika 8: Deset lastnosti uspešnega tima.....	25
Slika 9: Spreminjanje potrebnih znanj ravnateljev projektov .....	25
Slika 10: Ocena zahteve po kontroli projekta .....	30
Slika 11: Model ravnanja projektov v organizaciji .....	34
Slika 12: Podeljene akreditacije v letih od 1996 do 2005 .....	38
Slika 13: Organizacijska shema SA .....	40
Slika 14: Število akreditiranih organov in zaposlenih v obdobju od leta 2001 do 2005.....	42
Slika 15: Predlog organizacije projektov SA .....	66
Slika 16: Ravnalna struktura vpetih skupin (po Likertu) .....	68

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Vpliv organizacijske strukture na projekte.....	16
Tabela 2: Oblike projektnih pisarn in njihove odgovornosti.....	18
Tabela 3 Zrelostne ravni ravnanja projektov.....	32
Tabela 4: Povezanost izvajanja projektov s poslovnimi cilji SA .....	67
Tabela 5: Vloge zaposlenih SA v projektni pisarni.....	69



# 1 UVOD

Slovenska akreditacija (SA) je javni zavod, ki je bil leta 2001 ustanovljen z namenom opravljanja naloge nacionalne akreditacijske službe v Republiki Sloveniji. SA v okviru svojih nalog izvaja akreditiranje preskuševalnih in kalibracijskih laboratorijev, certifikacijskih organov (certificiranje proizvodov, sistemov zagotavljanja kakovosti in osebja) in kontrolnih organov za izvajanje kontrole.

Akreditacijski postopek je strokovni postopek ugotavljanja usposobljenosti posameznika/združbe za opravljanje določene dejavnosti. Podlaga za ocenjevanje usposobljenosti posameznika/združbe so standardi serije SIST EN 45000 oz. serije ISO 17000 in tehnične zahteve za dejavnost, ki jo opravlja posameznik/združba (Zakon o akreditaciji, 1999). Na podlagi uspešno zaključenega akreditacijskega postopka SA z akreditacijsko listino formalno potrdi usposobljenost posameznika/združbe za opravljanje določene dejavnosti (Poslovník kakovosti SA, 2006).

V letih po ustanovitvi SA se je zaradi sprememb v zakonodaji Republike Slovenije in naraščajočega pomena akreditacije v mednarodnem okolju začelo povečevati povpraševanje po akreditiranju, povečalo pa se je tudi število akreditiranih organov. Število akreditiranih organov je tako v obdobju od leta 2001 do 2005 naraslo skoraj za petkrat. Z večanjem obsega dela SA se je povečala tudi kompleksnost načrtovanja, uveljavljanja, izvajanja kontroliranja in usklajevanja aktivnosti zaposlenih v javnem zavodu.

V obdobju naraščanja obsega dela SA se organizacija in način dela v SA nista bistveno spremenila, število zaposlenih pa je v vseh letih ostalo nespremenjeno kljub večanju števila akreditiranih organov. Ob naraščajočem številu zahtev po akreditaciji in stalnem nadzoru naraščajočega števila že akreditiranih organov obstoječa organizacija in način dela ne omogočata več pravočasnega začetka izvajanja akreditacijskih postopkov, nadzornih ocenjevanj, primernega načrtovanja, uveljavljanja, kontroliranja in usklajevanja aktivnosti zaposlenih v javnem zavodu. Podaljševanje časa od prijave za akreditacijo do akreditacije organizacije, neusklajeno izvajanje aktivnosti, neobvladovanje stroškov in prekoračitve proračunov posameznih ocenjevanj so znamenja, ki kažejo da trenutni način dela ne more več zagotavljati primernega izvajanja dejavnosti akreditiranja in da so spremembe v okolju takšne, da je potrebna sprememba v načinu dela.

V 80. letih prejšnjega stoletja se je poslovno okolje podjetij začelo korenito spreminjati. Dinamika spreminjanja je še očitnejša v devetdesetih. Poglavitni vzrok, ki je spremenil okolje, v katerem delujejo današnja podjetja, sta predvsem tehnološki in družbeni razvoj družbe, saj je ta postala bolj dinamična in kompleksna. Zelo se je povečal obseg človeškega znanja, vedno večje je povpraševanje po kompleksnih izdelkih in storitvah. Razvili so se

številni konkurenčni trgi storitev in izdelkov po celem svetu, ki brez prilagodljivih in inovativnih rešitev dolgoročno ne bi obstali (Mantel, Meredith, 1996, str. 1).

Zaradi potrebe po prilagajanju spremembam v okolju, uresničevanju razvojnih ciljev in strategij ter povečevanju ali vsaj vzdrževanju konkurenčnih prednosti so se v združbah začele pojavljati vse večje potrebe po razvojnih in organizacijskih spremembah (Semolič, 2003, str. 11). Kot odgovor na stanje, v katerem klasično organiziranje podjetij in združb ni več omogočalo dosegati zastavljenih razvojnih ciljev in strategij, se je začelo pojavljati ravnanje projektov.

Ravnanje projektov lahko opredelimo kot usklajevanje aktivnosti, ljudi, sredstev, rokov, hkrati pa je odločanje o aktivnostih in rokih. V okvir ravnanja spadajo trije glavni procesi: načrtovanje, uveljavljanje in kontroliranje. Z ravnanjem dosežemo, da izvajalci smotno izvedejo predvidene aktivnosti, v projektnem ravnanju pa skušamo doseči ustrezno organiziranost in sistematizacijo postopkov v projektu ter zmanjšati nepredvidljiva dogajanja (Rozman, 2004, str. 1–20).

Razumevanje projektnega ravnanja se začne razumevanjem okolja projektov. Ta se razlikuje od klasičnega organizacijskega okolja, ki je naklonjeno nenehno izvajajočim se nalogam v podjetju (Šajtegel, 2003, str. 20). Prepoznavanje lastnosti projektov je oteženo zaradi nekaterih skupnih lastnosti kontinuiranih procesov in projektov (PMBOK, 2004 str. 6): v obeh primerih jih izvajajo ljudje, obstajajo omejitve zaradi omejenih virov, aktivnosti so načrtovane, izvajane in kontrolirane.

Kljub temu se kontinuirani procesi primarno ločijo od projektov v načinu izvajanja, ki je pri projektih omejeno, pri kontinuiranih procesih pa ponavljajoče se. Bistvena razlika se pokaže tudi pri namenu. Namen projektov je namreč izpolnitev ciljev. Po izpolnitvi ciljev se projekt konča. Namen kontinuiranih procesov je vzdrževanje posamezne poslovne funkcije. Po dosegu cilja kontinuiranega procesa se postavi nove cilje in proces se nadaljuje (PMBOK, 2004, str. 7).

Procese je tako možno razvrstiti v obsegu med popolnoma ponovljivimi in popolnoma enkratnimi. Slika 1 prikazuje razliko med projekti in kontinuiranimi procesi. Projekti so enkratni in bolj kot so enkratni, težje je ravnanje projektov. Na desnem koncu skale lahko razvrstimo raziskovalne projekte, ki skušajo odkriti neznano. Na drugi strani je delo, ki je popolnoma ponovljivo, je bilo zato avtomatizirano in ga opravljajo računalniki ter roboti (Verzuh, 2003, str. 6).

Slika 1: Razlika med projekti in kontinuiranimi procesi



Uvajanje projektne načina dela je ne glede na to, ali se izvaja v gospodarski ali negospodarski organizaciji, zahteven in dolgotrajen proces. Za uspešno uvedbo niso dovolj le izkušeni zunanji strokovnjaki, ampak predvsem zavezanost vodstva in vodje projekta v organizaciji, ki se je zaradi želje po uspešnosti izvajanja projektov odločila za formalizacijo projektne načina dela. Pri uvajanju projektne načina dela je treba upoštevati posebnosti in problematiko v vsaki organizaciji. Ravnanje projektov postaja vse pomembnejše tudi v javnih zavodih, ki se srečujejo z vse večjim številom projektov in zato tudi s problematiko, ki spremlja takšne projekte (Križnič, 2002, str. 4).

Časovna omejenost izvedbe akreditacijskega postopka, veliko število med seboj povezanih aktivnosti, sodelovanje različnih izvajalcev v posameznih aktivnostih, omejenost virov in enkratnost akreditacijskega postopka, ki je posledica raznolikosti posameznikov/združb, ki se želijo akreditirati, so dejavniki, ki narekujejo projektne način dela in uporabo znanj in orodij s področja ravnanja projektov pri izvedbi akreditacijskih postopkov. Raziskave, izvedene v zadnjih dveh letih, so pokazale, da so podjetja z uvedbo projektne načina dela izboljšala svoje gospodarsko stanje, zmanjšala čas, potreben za postavitev izdelka na trg, izboljšala povezljivosti projektne ciljev s poslovnimi cilji podjetja, zvečala zadovoljstvo kupcev (Pennypacker, Torres, 2003, str. 21).

Namen magistrskega dela je izboljšati dosedanje izvajanje in ravnanje akreditacijskih postopkov ter s tem prispevati k skrajševanju trajanja akreditacijskih postopkov, večjemu številu zaključenih akreditacijskih postopkov, izboljšanju načrtovanja, uveljavljanja in kontroliranja akreditacijskih postopkov v SA, boljšemu obvladovanju stroškov, ki nastajajo med izvajanjem akreditacijskih postopkov, večjim prihodkom SA, večji poslovni uspešnosti SA in povečanju zadovoljstva strank SA.

Iz opredeljenega namena izhajajo v nadaljevanju predstavljeni delni in končni cilji magistrskega dela. Cilj magistrskega dela je predlagati organizacijo projektov v SA in predlagati ukrepe za vzpostavitev projektne načina dela v SA. Zastavljene cilje bom dosegel tudi z delnimi cilji, to je predstavitvijo projektne načina dela in področja ravnanja projektov kolikor je potrebno za razumevanje področja ravnanja projektov in analizo izvajanja akreditacijskih postopkov v SA.

Metoda dela, ki jo bom uporabil pri izdelavi magistrskega dela, je opisna metoda znanstvenoraziskovalnega dela, pri kateri raziskovalec ne vpliva na potek preučevanih pojavov, temveč jih le opazuje, opisuje, primerja, analizira, sintetizira in sklepa na povezave (Kališnik, 1998, str. 16).

V magistrskem delu bom najprej preučil značilnosti projektov, proces ravnanja projektov, uvajanje projektne organizacije, projektne načina dela in značilnosti akreditacijskega postopka. Z opisovanjem bom skušal podati značilnosti projektne načina dela, pri tem pa

bom uporabil znanja in izkušnje iz razpoložljive tuje in domače literature, vire, prispevke in članke z najnovejšimi teoretičnimi spoznanji s področja projektov, projektnega ravnanja, uvajanja projektnega načina dela in organizacijskih ved.

Preučevanje akreditacijskega postopka bom izvedel na podlagi lastnih izkušenj in z uporabo standardov, internih dokumentov in dokumentov sistema kakovosti SA.

V nadaljevanju bom na podlagi spoznanj iz preučevanja značilnosti projektov, ravnanja projektov, uvajanja projektne organizacije in značilnosti akreditacijskega postopka analiziral trenutno stanje izvajanja in ravnanja akreditacijskih postopkov v SA. Analizo bom izvedel z metodo analizo vrzeli, kjer bom izvedel analizo trenutnega stanja ravnanja in izvajanja akreditacijskih postopkov, jih primerjal z želenim stanjem in opredelil odstopanja dejanskega stanja od želenega. Na podlagi analize bom izdelal predlog organizacije ravnanja projektov v SA in predlagal ukrepe za vzpostavitev projektnega načina dela v SA.

Med pisanjem magistrskega dela sem spoznal, da se v slovenski strokovni literaturi beseda »management« različno prevaja. Pogost prevod je ravnanje, zaslediti je tudi izraze vodenje (nejasnost je neizogibna, ker je vodenje tudi prevod angleške besede »lead« oz. nemškega »führen«), poslovodenje (poudarja le vodenje poslovanja) in upravljanje (tudi neustrezno, ker se uporablja za lastninsko odločanje). Pogosta je tudi neposredna uporaba angleškega izraza »management« in poslovenjene besede »menedžment«, ki jo uvaja tudi pravopis (Rozman, 1996, str. 14). Zaradi poenotenja besedila v magistrskem delu kot prevod besede »management« uporabljam izraze ravnanje, ravnatelj projekta ipd.

Magistrsko delo je razdeljeno na osem poglavij. V uvodnem poglavju so opredeljeni problematika, namen, cilj in metode dela. V drugem poglavju pojasnim in opredelim značilnosti projektov, vlogo udeležencev v projektu, organizacijske strukture projektov in vlogo ter pomen projektne pisarne.

V tretjem poglavju teoretično obravnavam ravnanje projektov, kjer pojasnim in opredelim značilnosti ravnanja projektov ter faze ravnanja projektov. Četrto poglavje je namenjeno predstavitvi uvajanja projektnega načina dela v organizaciji. V sklopu tega poglavja najprej predstavim značilnosti zrelega ravnanja projektov, značilnosti uvajanja projektnega načina dela, nato pa v sklepu predstavim razvoj kulture v organizaciji, ki podpira projektne način dela.

Peto poglavje je namenjeno predstavitvi SA, predstavitvi organizacije SA ter opredelitvi postopka akreditiranja. V tem sklopu so predstavljene značilnosti ocenjevanj, ki se izvajajo v okviru akreditacijskega postopka. V šestem poglavju analiziram izvajanje ocenjevanj v SA, kjer podrobneje analiziram obstoječo organizacijo izvajanja ocenjevanj, procese ravnanja ocenjevanj in uporabo informacijske tehnologije. Na podlagi izvedene analize in primerjave trenutnega z želenim stanjem opredelim odstopanja od želenega stanja na področju ravnanja projektov v SA.

V sedmem poglavju predlagam organizacijo ravnanja projektov v SA in podam predloge ukrepov za vzpostavitev projektnega načina dela v SA.

V osmem poglavju podajam sklep in usmeritve za nadaljnje delo.

## **2 OPREDELITEV IN ORGANIZACIJA PROJEKTOV**

### **2.1 OPREDELITEV PROJEKTA**

Največje dosežke je človek ustvaril z enkratnimi in časovno omejenimi procesi, ne glede na to, na katero področje človeškega delovanja se to nanaša. Zgodovina človeštva ali boljše zgodovina projektov dokazuje to trditev. Da se jim ni vedno reklo projekt, niti ni tako pomembno. So pa bili vedno časovno omejeni procesi, katerih namen je bil ustvariti nekaj novega, praviloma kar prej ni obstajalo, pa naj bodo to egipčanske piramide, naselja Inkov in Majev, kitajski zid, Sueški in Panamski prekop in še bi lahko naštevali (Hauc, 2002, str. 11). Od najenostavnejše domače izboljšave do najkompleksnejšega znanstvenega odkritja so projekti del našega vsakdanjika. Toda, kaj natančno je projekt?

V strokovni literaturi, ki obravnava projekte in ravnanje projektov, zasledimo različne opredelitve projektov, ki se med seboj vsebinsko ne razlikujejo dosti. Standard vodenja kakovosti projektov SIST ISO 10006 (2003, str. 2) opredeljuje projekt kot enkratni proces skupine koordiniranih in kontroliranih aktivnosti z datumi začetkov in koncev. Pomeni sredstvo za doseganje cilja, skladnega s posebnimi zahtevami, vključno s časovnimi omejitvami, stroški in viri.

Project Management Institute (PMBOK, 2004, str. 368) opredeli projekt kot začasen podvig, s katerim ustvarimo enkratni izdelek, storitev ali rezultat. Začasnost pomeni, da ima vsak projekt jasen začetek in konec, medtem ko enkratnost izdelka, storitve ali rezultata pomeni različnost od drugih podobnih. Začasnost se v splošnem ne nanaša na izdelek, storitev ali rezultat projekta, saj se večina izdelkov izvede za izdelavo trajnih rezultatov.

Kerzner (2001, str. 2) opredeli projekt kot niz aktivnosti in nalog z določenimi začetnimi in končnimi datumi ter posebnimi cilji, ki morajo biti izvedeni znotraj določenih specifikacij. Aktivnosti imajo omejena finančna sredstva in porabljajo človeške in nečloveške vire (npr. denar, ljudje, oprema). Potekajo v različnih funkcijskih oddelkih prek več funkcijskih linij.

Verzuh (2003, str. 5) definira projekt kot delo, ki je začasno in ima unikatni izdelek ali storitev. Začasno delo ima začetek in konec. Po koncu projekta je projektni tim razpuščen ali pa se premesti na drug projekt.

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

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

Na osnovi navedenih opredelitev projektov lahko projekt opredelimo kot delo, ki ga sestavlja skupina med seboj povezanih aktivnosti za katerega je značilna enkratnost oz. neponovljivost projektne procesa. V procesu nastaja izdelek, storitev ali drug rezultat projekta, ki je tudi enkraten. Za projekt je značilna časovna omejenost trajanja z jasnim začetkom in koncem ter sodelovanje različnih udeležencev in virov v projektu.

## **2.2 ŽIVLJENJSKI CIKEL PROJEKTA**

Vsi projekti imajo zaradi njihovega omejenega trajanja svoje življenjske cikle, ki so zasnova za razlago faz, skozi katere gre vsak projekt v svoji življenjski dobi, zato lahko življenjski cikel prikazujemo kot stopnjo dokončnosti projekta skozi čas. Faze v tem ciklu številni avtorji zaradi raznolikosti projektov opredeljujejo različno, vendar med njimi ni večjih razhajanj.

Lock (2003, str. 16–17) opredeljuje življenjski cikel projekta kot zgodovino življenja projekta, saj zaradi enkratne narave projekta dostikrat ni možnosti vrnitve na začetek oziroma ni možna regeneracija. Življenjski cikel kot tak obstaja samo v očeh ravnatelja projekta. Celotno zgodovino življenja projekta je možno razdeliti na posamezne splošne faze, ki jih ni mogoče uporabiti pri vseh projektih.

Project Management Institute (PMBOK, 2004, str. 19–23) opredeli življenjski cikel projekta kot faze, ki povezujejo začetek projekta in njegov konec. Delitev na faze omogoča ravnateljem projektov boljšo kontrolo nad izvajanjem aktivnosti v projektu. Prehod iz ene faze v naslednjo je po navadi določen z obliko tehničnega prenosa ali predaje določenega izločka faze. Izložki faze so pred začetkom naslednje faze pregledani in odobreni.

Število faz v posameznem projektu in njihovo poimenovanje sta odvisni od vsebine in velikosti projekta. V literaturi lahko zasledimo razpon različnega števila faz. Tako imajo nekateri projekti štiri ali pet faz, nekateri pa tudi devet in več. Vsak projekt ima tako začetno fazo, v kateri se vzpostavi projekt, eno ali več vmesnih faz, skozi katere izdelamo izložke projekta, ter sklepno fazo predaje izložkov projekta in razpustitve projekta. Število in vrsta vmesnih faz sta odvisna od vrste in velikosti projekta (Španič, 2003, str. 27).

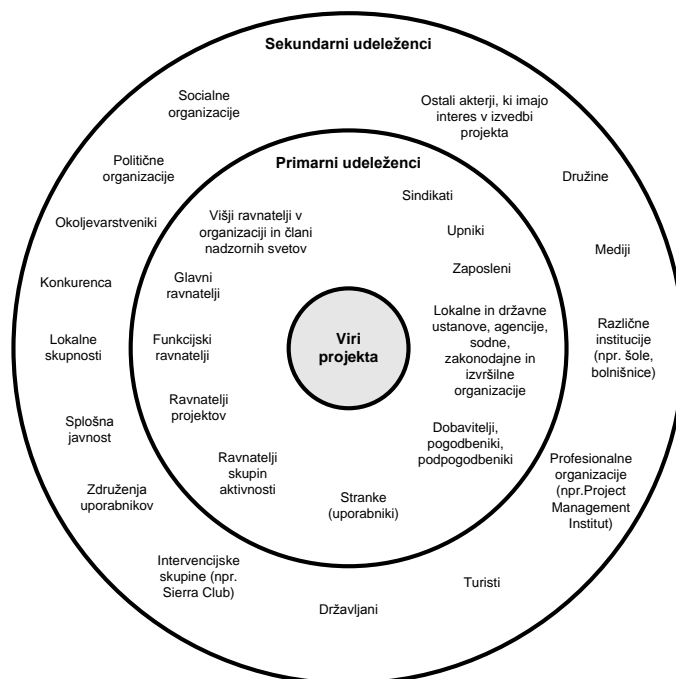
## 2.3 UDELEŽENCI PROJEKTA

### 2.3.1 Opredelitev udeležencev v projektu

Project Management Institute (PMBOK, 2004, str. 24) opredeli udeležence (angleško: stakeholder) v projektu kot posameznike in skupine, ki so dejavno udeležene v projektu in katerih interes bo prizadet z izvajanjem ali izvedbo projekta. Udeleženci lahko tudi vplivajo na cilje in rezultate projekta. PMBOK navaja naslednje vloge, ki se pojavijo pri vsakem projektu, ne glede na njegovo velikost in kompleksnost (PMBOK, 2004, str. 24): ravnatelj projekta (angleško: project manager), naročnik (angleško: customer), organizacija, v kateri se izvaja projekt (angleško: performing organization), člani projektnega tima, pokrovitelj projekta, vplivne skupine ali posamezniki (angleško: influencers) in projektna pisarna (angleško: project office). Poleg ključnih vlog so navedeni tudi drugi različni udeleženci in njihove kategorije, notranjih in zunanjih, lastnikov ali vlagateljev, prodajalcev in pogodbenikov, članov projekta in družinskih članov, vladnih organizacij, medijev, navadnih državljanov in družbe na splošno.

Verzuh (2005, str. 36) opredeli udeležence v projektu kot osebe ali skupine, ki pod vodstvom ravnatelja projekta dosežejo sporazum pri ciljih in omejitvah projekta, izdelajo strategije in načrte ter odobrijo predračun projekta. Udeležence razdeli na primarne in sekundarne udeležence. Kot najpomembnejše primarne udeležence v projektu navaja: ravnatelja projekta, projektne tim, funkcijske ravnatelje, pokrovitelja in naročnika projekta. Verzuh (2003, str. 144–145) opredeli sekundarne udeležence kot udeležence, ki imajo lahko velik vpliv na končni rezultat projekta, vendar ne izvajajo nobenih neposrednih transakcij s projektom. Slika 2 prikazuje najpomembnejše skupine primarnih in sekundarnih udeležencev v projektu.

Slika 2: Udeleženci v projektu



Vir: Verzuh, 2003, str. 144

Po Rozmanu (2004, str. 65) imamo pri projektu naslednje udeležence: naročnika projekta, ki je v podjetju po navadi ravnatelj, pokrovitelja (boter) projekta, ravnatelja podjetja, usmerjevalno skupino, poslovno-funkcijskega ravnatelja, strokovne skupine, informacijsko-računalniško skupino, ravnalce skupine aktivnosti, ravnalce aktivnosti, izvajalce aktivnosti in pomožno osebje.

### 2.3.2 Posamezni udeleženci

#### 2.3.2.1 Ravnatelj projekta

Project Management Institute (PMBOK, 2004, str. 26) opredeli ravnatelja projekta kot osebo, odgovorno za ravnanje projekta. Rozman (2004, str. 67) podobno opredeli ravnatelja projekta kot osebo, zadolženo za ravnanje projekta, in v nadaljevanju še podrobneje opredeli njegovo vlogo v projektu. Ravnatelj projekta je ključna oseba v projektu in bistveno vpliva na učinkovitost projekta.

Ravnatelj projekta je odgovoren za učinkovito ravnanje projekta ob čim boljši izrabi časa, zaposlenih in virov podjetja ter informiranje ravnatelja podjetja o stanju na projektu. Z ustrezno razdelitvijo nalog, usposabljanjem in motiviranjem članov tima ob zahtevani kakovosti in ceni projekta, ravnatelj projekta zagotavlja pravočasno izvedbo projekta. Z namenom večanja zadovoljstva naročnika projekta je odgovoren za svetovanje in sodelovanje z naročnikom projekta.

Iz opisanega izhaja, da je ravnatelj projekta odgovoren podjetju, v katerem je zaposlen, naročniku projekta in projektneemu timu.

#### 2.3.2.2 Projektni tim

Običajno si pod izrazom »tim« predstavljamo skupino ljudi, ki opravlja skupno delo. Tako je mogoče projektni tim opredeliti kot skupino, ki opravlja delo projekta (PMBOK, 2004, str. 26)

Verzuh (2005, str. 50) opredeli člane projektneega tima kot posameznike ali skupine, ki v projektu prispevajo svoj čas, spretnosti in napor. Poleg notranjih skupin, ki so na projekt razporejeni s strani podjetja, so to lahko tudi pogodbeniki, dobavitelji in celo stranke, ki imajo lahko znotraj projekta zadolžitve za izvedbo posameznih aktivnosti.

Projektni tim ali ekipa so neposredni izvajalci aktivnosti, ki lahko praviloma z ravnateljem projekta sodelujejo tudi v načrtovanju in kontroliranju projekta; vsekakor pa sodelujejo pri načrtovanju in kontroliranju aktivnosti, ki jih potem izvajajo (Rozman, 2004, str. 69).

Ravnanje projekta je uspešno le, če vsi člani projektneega tima dobro poznajo osnovne zahteve projekta, ki vključujejo (Kerzner, 2001, str. 163): sodelovanje s stranko, usmeritve projekta, načrtovanje, kontrole in ocenjevanja projekta ter poročanja v projektu. Ker v splošnem



posamezniki v timu ne posedujejo vseh teh lastnosti, morajo vsi člani skupaj delovati kot tim. Tak koncept timskega dela je vitalnega pomena za uspeh projekta.

#### 2.3.2.3 Poslovno-funkcijski ravnatelji

Funkcijski ravnatelji so osebe, odgovorne za delovanje oddelkov oz. posameznih organizacijskih enot, zaradi česar imajo dolgoročno kontrolo nad zaposlenimi in drugimi viri v organizaciji. Funkcijski ravnatelji so prav tako vključeni v snovanje tistih politik v podjetju, ki imajo lahko vpliv na projekt. Zaradi navedenega je produktivno sodelovanje ravnatelja projekta s funkcijskimi ravnatelji pomembno za uspeh projekta. Zagotavljanje pravih ljudi v pravem času za izvajanje aktivnosti v projektu, pravočasno odločanje na podlagi informacij projektnega tima in vodenje ravnatelja projekta pri identifikaciji funkcijskih ravnateljev, ki so lahko udeleženci v projektu, so oblike pomoči, ki jo lahko funkcijski ravnatelji nudijo ravnatelju projekta (Verzuh, 2005, str. 39).

#### 2.3.2.4 Pokrovitelj projekta

Različni avtorji vlogo pokrovitelja projekta opredeljujejo podobno. Pokrovitelj projekta je posameznik ali skupina znotraj ali zunaj organizacije, v kateri se projekt izvaja, ki projektu zagotavlja finančne vire za projekt, v denarju ali stvareh (PMBOK, 2004, str. 26).

Rozman (2004, str. 66) opredeli pokrovitelje projekta kot osebe, skupine ali združbe, ki so zainteresirane za izvedbo projekta, čeprav v njem ne sodelujejo. Neposredno niso naročniki projekta, a so vključeni v financiranje projekta, pogosto tudi v usmerjanje projekta, saj od njega pričakujejo koristi.

Pokrovitelj projekta je oseba s formalnimi pooblastili, ki je odgovorna za projekt. Položaj in odgovornost pokrovitelja v organizaciji je neodvisen od projekta. Pokrovitelj predstavlja povezavo med projektom in procesom odločanja v organizaciji, zaradi česar lahko uveljavlja svojo moč, ki jo ravnatelj projekta pogostokrat nima. Glavna prispevka pokrovitelja v projektu sta vpliv in moč, ki izhajata iz položaja v organizaciji. Zagotavljanje vidne podpore projektu, pomoč pri izdelavi matrike odgovornosti, pregled in odobritev naročila in načrta projekta, svetovanje ravnatelju projekta, nadzor in vzdrževanje prednosti projekta relativno na druge projekte v organizaciji in pomoč ravnatelju projekta pri premagovanju organizacijskih ovir so najpogostejše naloge, ki jih opravlja pokrovitelj projekta (Verzuh, 2005, str. 41).

V večini okolij, kjer se projekti izvajajo, je udeležba močnega in zainteresiranega pokrovitelja kritična za uspeh projekta, saj bo tak pokrovitelj promoviral in zaščitil projekt ter zagotavljal formalno oblast v organizaciji, ki je ravnatelji projektov pogosto nimajo.

#### 2.3.2.5 Naročnik projekta

Naročnika projekta lahko opredelimo kot osebo ali organizacijo, ki bo uporabila izločke projekta. Nanj je treba gledati širše, saj je lahko naročnik tudi kupec končnega izdelka, ki se v okviru projekta razvije in pozneje proizvaja ter prodaja na trgu (PMBOK, 2003, str. 24).

Naročniki so lahko notranji ali zunanji. V primeru zunanjih naročnikov je v okviru podjetja naročnik glavni ravnatelj podjetja. Naročnik zlasti opredeli namen projekta in okvirno določi cilje in druge zanj pomembne zadeve (Rozman, 2004, str. 66).

Lock (2003, str. 15) opredeli naročnika kot osebo ali organizacijo, za katero se izvaja projekt. Čeprav se po navadi kot naročnika obravnava osebo ali organizacijo, ki plača za izvedbo projekta, je naročnik mnogokrat zastopan s strani uprave podjetja, ki sama izvaja projekt.

Verzuh (2005, str. 42) obravnava naročnika projekta kot osebo, ki bo plačala projekt. Naročnik projekta ima glavno besedo pri opisu izdelka, proračunu projekta in določitvi kriterijev, ki opredeljujejo uspešnost projekta.

## **2.4 UMEŠTITEV PROJEKTOV V ORGANIZACIJO PODJETJA**

### **2.4.1 Opredelitev organizacije in organizacijske strukture**

Brez učinkovite in ustrezne organizacije tudi najboljša tehnologija ne more zagotoviti uspešnega poslovanja, saj lahko le dobro organizirano podjetje predvideva težave in probleme ter z ustreznimi ukrepi prepreči neželene posledice bodočih dogodkov (Vila, 1994, str. 21).

Lipovec (Lipovec, 1987, str. 35) opredeljuje organizacijo kot sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe. Iz navedenega sledi, da je organizacija struktura in proces. Struktura na splošno pomeni sestav delov, deli organizacije pa so razmerja. Ljudje v vzajemnem delovanju stopajo v medsebojne stike tako, da v tem delovanju vplivajo drug na drugega oz. med njimi nastajajo medsebojna razmerja. Tako nastala razmerja povezujejo ljudi v organizirane skupine ali združbe. V posamezni skupini je vsak član povezan z razmerji, z mnogimi drugimi člani, kar povzroči nastanek mreže ali sestav razmerij, ki ga imenujemo organizacijska struktura. Člani z medsebojnimi razmerji dobivajo vloge oziroma funkcije, ki jih opravljajo v svojem delovanju.

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

Daft (1982, str. 129–166) opredeli organiziranje za ravnanje projekta kot proces spreminjanja organizacijske strukture in organizacijskih procesov z namenom izboljšanja projektnega ravnanja v podjetju. S spreminjanjem organizacijske strukture in organizacijskih procesov se uveljavljajo nove zamisli organizacije.

Na podlagi definicije organizacije se organiziranje za projektni način dela lahko opredeli kot umeščanje projektov v že obstoječ sestav delov združbe oz. organizacijsko strukturo združbe in določanje razmerij med projekti in že obstoječimi sestavi v združbi ter razmerji med zaposlenimi na projektih in preostalimi zaposlenimi v združbi oz. med zaposlenimi na projektih.

#### 2.4.2 Načini umestitve projektov v organizacijo

V zadnjih tridesetih letih se je pri razvoju in uvajanju novih organizacijskih struktur zgodila tako imenovana tiha revolucija. Vodstva podjetij so se zavedla, da mora biti narava organizacije dinamična oz. da mora biti organizacija sposobna hitrega preoblikovanja v primeru zahtev okolja, ki izhajajo iz naraščajoče konkurenčnosti trga, sprememb v tehnologiji in zahtev po boljši kontroli nad viri (Kerzner, 2001, str. 97). Vrsto organizacijske strukture tako v veliki meri določajo tehnologija, dinamika spreminjanja tehnologije, kompleksnost, dostopnosti virov, izdelkov in storitev, konkurenca in zahteve odločanja.

Verzuh (2005, str. 25–28) v grobem loči tri organizacijske strukture, v okviru katerih se izvajajo projekti:

- poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo s projekti;
- projektno organizacijsko strukturo;
- projektno-matrično organizacijsko strukturo.

Vsaka od navedenih oblik ima tako prednosti kot slabosti, zato so v nadaljevanju opisane lastnosti navedenih struktur ter njihove prednosti in slabosti. Kerzner (2001, str. 98) opozarja, da obravnavanje organizacijske strukture v smislu slabe oz. dobre organizacijske strukture ni primerno, saj se lahko organizacijsko strukturo presoja le kot ustrezno ali neustrezno.

#### 2.4.3 Vključitev projektov v poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo

Poslovni proces v poslovno-funkcijski organizacijski strukturi je organiziran po posameznih poslovnih funkcijah. Ravnatelji posameznih funkcij poročajo neposredno glavnemu ravnatelju podjetja. Vsaka poslovna funkcija vzdržuje visoko raven strokovnih kompetenc. Funkcijski ravnatelji imajo popolno kontrolo nad stroški, v okviru načrtovanih nalog in načrta stroškov proste roke pri najemanju ljudi in njihovem razvoju kariere. Odgovornosti in pristojnosti so jasno opredeljene. Vsak zaposleni poroča le enemu nadrejenemu, zato so komunikacijski kanali jasni in nedvoumni. Zaradi svoje jasnosti in naštetih prednosti ta oblika organiziranosti prevladuje že več kot dve stoletji.

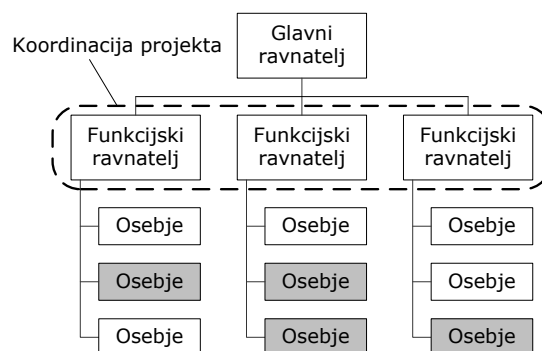
Pri uvedbi projektnega načina dela znotraj poslovno-funkcijske organizacije je treba ločiti dva načina izvajanja projektov:

- izvajanje projektov, katerih obseg ne presega meja posamezne poslovne funkcije oziroma se zunaj poslovne funkcije opravi le manjši del projektnih nalog;
- izvajanje projektov, ki v svojem obsegu zajemajo področja več različnih poslovno-funkcijskih področij.

V primeru izvedbe projektov znotraj ene poslovne funkcije organizacije je možno pri izvajanju projekta v celoti izkoristiti prednosti poslovno-funkcijske organizacije in zagotoviti uspešnost izvajanja projektov. Z izvajanjem projekta znotraj ene poslovne funkcije organizacije se lahko doseže visoko stopnjo prilagodljivosti, saj lahko zaposlene znotraj ene poslovne funkcije organizacije dodelimo projektu in po potrebi nemudoma vrnemo na drugo delo. Odgovornosti in pooblastila znotraj ene poslovne funkcije organizacije so jasno opredeljena, saj vedno obstaja vrhovna avtoriteta ravnatelja poslovne funkcije, ki lahko nastopa tudi kot ravnatelj projekta ali pokrovitelj projekta. Komunikacijske poti znotraj oddelka so vertikalne, kratke in dobro opredeljene ter omogočajo kratke reakcijske čase v primeru pojavljanja nepričakovanih dogodkov. Znotraj funkcijskega oddelka obstaja zadostno tehnično in tehnološko znanje, ki je na razpolago projektom znotraj oddelka. Vsebina projekta je sestavljena skoraj izključno iz nalog, ki se opravijo znotraj funkcionalnega oddelka. Načrtovanje in ocenjevanje del, ki so potrebna pri projektu je natančnejše, saj zaposleni podrobno poznajo svoje področje dela. Zagotovljena je tudi dobra kontrola nad zaposlenimi, saj vsak zaposleni poroča samo eni osebi (Burke, 1999, str. 259).

Pri izvajanju projektov zunaj meja ene funkcijske enote je ravnanje projekta težavno, saj v organizaciji ni odgovornega nosilca za celoten projekt. Slika 3 prikazuje primer umestitev projekta, ki se izvaja prek meja poslovne funkcije. V procesu odločanja v okviru projektne naloge prevladuje najmočnejša funkcija. Funkcijski ravnatelji dajejo prednost rešitvam, ki koristijo razvoju funkcije in ne projektu. Prav tako ponujene rešitve zaradi pristranskega gledanja na projekt ne optimirajo rezultata projekta kot celote. Usmerjenost na kupca in komunikacije z njim se izvajajo prek vrhnjega vodstva, zato sta odziv na naročnikove zahteve in proces odločanja počasna. Motiviranost in inovativnost zaposlenih na projektu sta zaradi odsotnosti nagrajevanja nizka. Integracijo projektne aktivnosti med poslovnimi funkcijami izvaja ravnatelj sam, njegovo posredovanje v primeru konfliktov je nujno.

Slika 3: Projekt v poslovno-funkcijski organizacijski strukturi



(sivo obarvano osebe sodeluje v projektne aktivnostih)

Vir: PMBOK, 2004, str. 29

Tako postane dokončanje projektov v okviru zastavljenih rokov v skladu s pričakovanji kupcev ter ob učinkoviti uporabi virov nemogoče, če ni stalnega angažiranja vrhnjega vodstva podjetja. Določitev posameznih odgovornosti je otežena, kar je rezultat pomanjkljivega

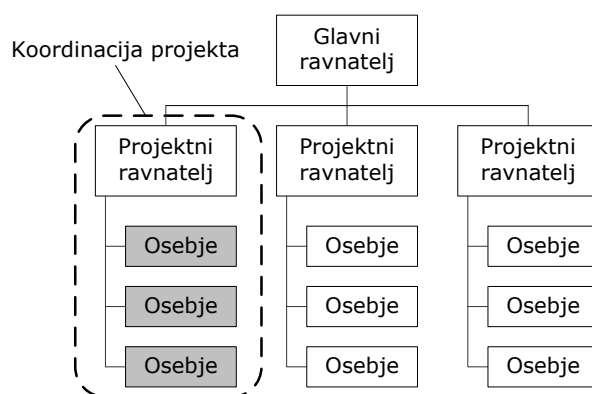
projektne poročanja, projektne načrtovanja in moči odločanja o projektu (Kerzner, 2001, str. 102).

Iz navedenega je možno zaključiti, da je poslovno-funkcijska organizacija primerna za izvajanje projektov, katerih obseg bistveno ne presega meja funkcionalnega oddelka, za projekte, ki zahtevajo multidisciplinarni pristop pa so primernejše druge organizacijske oblike.

#### 2.4.4 Čista in mešana projektna organizacijska struktura

Projektna organizacijska struktura je primerna za podjetja, ki izvajajo velike in dolgotrajne projekte. Ti so v projektne organizacijske strukturi samostojni, celotno odgovornost za uspeh projekta nosi ravnatelj projekta. Slika 4 prikazuje primer »čiste« projektne organizacijske strukture. V »čisti« projektne organizacijske strukturi ravnatelj projekta koordinira potrebne dejavnosti tehničnega in administrativnega osebja. V projektne organizacijske strukturi se pogostokrat pojavlja podvajanje operacij med različnimi projekti, vendar se zaradi učinkovitejšega ravnanja projekta sprejme tudi takšna organizacijska neučinkovitost (Verzuh, 2005, str. 27).

Slika 4: Projekt v čisti projektne organizacijske strukturi

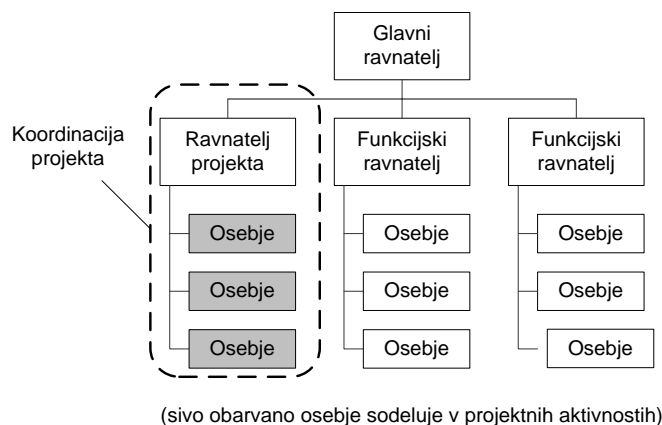


(sivo obarvano osebj sodeluje v projektne aktivnostih)

Vir: PMBOK, 2004, str. 29

Poleg »čiste« projektne organizacijske strukture se v združbah, kjer se izvaja večje število samostojnih, kompleksnih, daljši čas trajajočih projektov pogostokrat pojavi »mešana« projektne organizacijske struktura. Slika 5 prikazuje umestitev projektov v mešani projektne organizacijske strukturi.

Slika 5: Projekt v mešani projektne organizacijske strukturi



Vir: PMBOK, 2004, str. 29

Navadno se taka organizacijska oblika uveljavi v različnih inženirskih organizacijah ter gradbenih, montažnih ipd. dejavnostih. Projektne strukture so popolnoma izdvojene iz poslovno-funkcijskega dela, tako da so tudi finančno neodvisne in so lahko organizirane kot profitni centri. Posebnost te organizacije je začasen prehod članov projektnih timov iz funkcijskih oddelkov v projektne del organizacije, kjer se angažirajo za čas trajanja projekta. S tem v zvezi se na koncu pojavijo problemi z vnovičnim vključevanjem teh oseb v poslovno-funkcijski del.

Tudi projektna organizacija ima nekatere značilne prednosti in slabosti, ki podjetju v danih okoliščinah omogočajo oziroma preprečujejo uveljavljanje take organizacijske oblike. Med glavne prednosti take organizacijske oblike lahko prištevamo zagotavljanje enotne prisotnosti avtoritete prek celotnega projekta. Zaposleni na projektu so odgovorni neposredno ravnatelju projekta, zaradi česar je omogočen hiter odziven čas na spremembe in izoblikovanje posluha za želje naročnika projekta. Zaposleni na projektu lahko ohranijo posebno znanje, izposojanje ključnih specialistov, ki delajo na projektih pa ni potrebno. Visoka je tudi lojalnost projektu. Zaradi enotne avtoritete v projektu imajo višji ravnatelji več časa za ostale odločitve, prilagodljivost pri določanju ravnotežij med roki, stroški in kakovostjo pa je visoka (Kerzner, 2001, str. 112).

Poleg navedenih prednosti ima projektno organizacijska struktura tudi nekatere slabosti. Pri večjem številu projektov, kjer vsak projekt predstavlja eno poslovno enoto, se podvajajo različni oddelki, zaradi česar so stroški ohranjanja takšne organizacijske strukture visoki. Zaradi prisotnosti tendence ohranjanja zaposlenih na projektih ti kljub dejanski možnosti končanja projekta trajajo dlje, kot bi sicer. Znanje, ki se razvija znotraj posamezne projektne tima, se najpogosteje ne deli z drugimi timi, zaradi česar je tehnološki napredek celotne organizacije prikrajšan za izboljšavo procesov. Med osebjem, ki dela na projektu, se pogosto izoblikuje močan odnos, kar posledično vodi v pojav razmerij »mi – oni«, ki kvarijo odnose med projektним timom in preostalimi zaposlenimi. Omenjeno bolezen mnogi imenujejo projektitis.

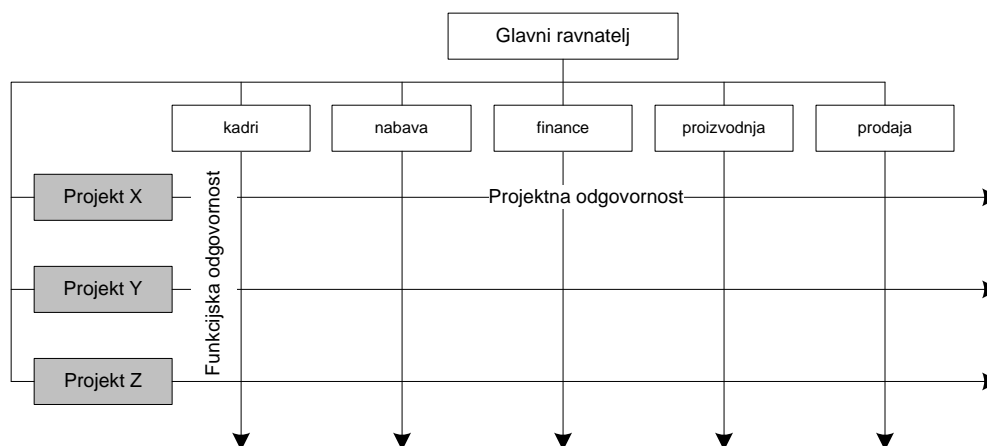
#### 2.4.5 Projektno-matrična organizacijska struktura

Matrična organizacijska struktura je nastala z namenom združitve pozitivnih lastnosti tako poslovno-funkcijske kot projektne organizacijske strukture in hkratne odprave njunih negativnih lastnosti.

Matrična organizacijska struktura je potrebna v primerih, ko se projekti izvajajo prek mej funkcionalnih enot. S poročanjem istemu glavnemu ravnatelju razdeli matrična organizacijska struktura odgovornosti med funkcijske ravnatelje in ravnatelje projektov. Funkcijski ravnatelji so vključeni v odločitve, ki se nanašajo na določanje članov projektnih timov, hkrati pa obdržijo odgovornosti za dolgoročne administrativne zadeve. Naloge ravnateljev projektov so osredotočene na dodelitev, kontrolo in koordinacijo dela med člani projektnega tima.

Slika 6 prikazuje umestitev projekta v matrični organizacijski strukturi.

Slika 6: Projekt v matrični organizacijski strukturi



Vir: Rozman, 2004, str. 30

Glede na relativni vpliv ravnatelja projekta na dodeljene funkcijske vire lahko različne matrične strukture opredelimo kot močne ali šibke. Odločitev vodstva o vrsti organizacijske strukture je v veliki meri odvisna od tega, koliko pooblastil je to pripravljeno delegirati ali predati ravnateljem projektov (Kerzner, 2001, str. 133–134).

Tabela 1 prikazuje različne vrste projektno-matrične organiziranosti in njihove lastnosti. Če sta vlogi funkcijskega ravnatelja in projektne ravnatelja uravnoteženi, lahko govorimo o uravnoteženi matrični strukturi. Če je »relativni vpliv« ravnatelja projekta nad dodeljenimi viri v projektu večji od vpliva funkcijskega ravnatelja, je takšna struktura močna matrična struktura. V tem primeru ima po navadi ravnatelj projekta dovolj znanja za tehnično usmerjanje, določevanje odgovornosti in celo velik vložek pri oceni dela dodeljenega osebja. Če se ravnotežje prevesi v dobro funkcijskega ravnatelja, se takšna struktura imenuje šibka matrična.

Tabela 1: Vpliv organizacijske strukture na projekte

		Organizacijska struktura				
		Funkcionalna	Matrična			Projektna
			Šibka	Uravnotežena	Močna	
Lastnosti projekta	Pooblastila ravnatelja projekta	Majhna ali nobena	Omejena	Majhna do srednja	Srednja do velika	Velika do popolna
	Razpoložljivost virov	Majhna ali nobena	Omejena	Majhna do srednja	Srednja do velika	Velika do popolna
	Kdo kontrolira proračun projekta	Funkcijski ravnatelj	Funkcijski ravnatelj	Mešano	Ravnatelj projekta	Ravnatelj projekta
	Vloga ravnatelja projekta	Začasna	Začasna	Stalno	Stalno	Stalno
	Administrativno osebje za projektno ravnanje	Začasno	Začasno	Začasno	Stalno	Stalno

Vir: PMBOK, 2004, str. 28



Glavni problem, ki se pojavi pri matrični organizacijski strukturi, je število nadrejenih, ki jih ima vsak član projektnega tima. Vsak ima v najboljšem primeru dva nadrejena (funkcijski ravnatelj in ravnatelj projekta), v primeru sodelovanja pri več projektih pa tudi več. Člani osebja poročajo funkcijskemu ravnatelju in ravnatelju projekta (Verzuh, 2005, str. 27).

Zaradi dvojnega vodenja (funkcijskega in projektnega) zaposlenih na projektu se pojavljajo konflikti tako pri zaposlenih kot tudi pri samih ravnateljih. Delo na projektu se pogosto zanemarija oz. zaposleni raje upoštevajo navodila svojega poslovno-funkcijskega ravnatelja, ki ima večji vpliv na bodoče delo in napredovanje svojih podrejenih. Posledično je pripadnost projektu manjša, odzivni časi zaposlenih so slabši, ravnatelj projekta pa mora vseskozi skrbeti za promocijo projektov, če hoče pridobiti in zadržati delavce na projektu (Belak, 1993, str. 228).

Prednosti projektno-matrične strukture se kažejo v njeni prilagodljivosti po projektni liniji, saj poteka prilagajanje naročniku, ker člani tima povečajo ali zmanjšajo obseg dela na projektu, lahko pa se vključijo tudi novi člani. Po funkcijski liniji je istočasno stalna organizacijska struktura, kar je pomembno za razvoj strokovnosti in za večjo varnost delovnega mesta ob koncu projekta. Pretok informacij v podjetju je znotraj strukture dober, saj je veliko komunikacij med zaposlenimi pri različnih projektih in v različnih poslovno-funkcijskih delih podjetja. Projektno-matrična struktura omogoča boljši izkoristek človeških zmožnosti, saj lahko delavci delajo na več projektih hkrati, zaposleni pa so tudi enakomerneje zaposleni (Pogačnik, 2002, str. 17).

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

## **2.5 PROJEKTNA PISARNA IN PODPORA PROJEKTOM**

Projektna pisarna je »pisarna«, fizična ali virtualna, s strokovnjaki s področja projektnega ravnanja, ki s svojimi aktivnostmi skrbijo za zadovoljevanje potreb organizacije po projektnem ravnanju in služi kot organizacijski center odličnosti v projektnem ravnanju (Čuček, 2002, str. 6). Projektna pisarna predstavlja predvsem strokovno pomoč ravnateljem projektov in ravnateljstvu podjetja.

V strokovni literaturi se pojavljajo različne opredelitve projektnih pisarn, saj je njihovo poimenovanje navadno odvisno od funkcij, ki jih te opravljajo. Glavna dejavnika, ki določata vrsto projektno pisarne, sta odgovornost in avtoriteta (Verzuh, 2005, str. 348). Tabela 2 prikazuje posamezne oblike projektnih pisarn in odgovornosti za izvajanje prej opisanih nalog.

Tabela 2: Oblike projektnih pisarn in njihove odgovornosti

Odgovornosti	Oblike projektne pisarne				
	Center odličnosti	Podporna projektna pisarna	Projektna ravnateljska pisarna	Programska ravnateljska pisarna	Odgovorna projektna pisarna
vzdrževanje standardov	●	●	●	●	●
vzdrževanje zgodovine projektov	●	●	●	●	●
organizacija izobraževanj	○	○	○	○	○
svetovanje in mentorstvo	○	●	●	●	●
analiza planov in proračuna		●	●	●	●
vključevanje v informacijski sistem podjetja		●	●	●	●
koordinacija več projektov		●	●	●	●
nadzor nad projekti		○	○	●	●
sprejemanje odločitev o projektne ravnanju				●	●
nadzor nad projektnimi ravnatelji			○		●
doseganje ciljev projekta			○	○	●
kariera projektnih ravnateljev	○	○	●	○	●
pridobivanje projektnih ravnateljev			○		●
sodelovanje v ravnanju portfelja projektov	○	○	○	○	●

Legenda: ● = polna odgovornost ○ = delna odgovornost prazno = ni odgovornosti

Vir: Verzuh, 2005, str. 349

Center odličnosti je model projektne pisarne, katerega glavni namen je vzdrževanje standardov ravnanja projektov in promocija njihove uporabe v organizaciji podjetja. Člani projektne skupine pogosto nudijo pomoč ravnateljem projektov s svojim strokovnim znanjem, vendar nimajo neposredne vloge pri odločitvah na posameznem projektu. Njihova avtoriteta v organizaciji izvira skorajda v celoti iz obvladovanja znanj ravnanja projektov.

Podporna projektna pisarna poleg del, ki jih opravlja center odličnosti, dejavno podpira različne projekte, v katerih opravlja vsakdanje naloge, kot je osvežitev načrta in proračuna. Med člani projektne pisarne zato največkrat najdemo planske analitike, ki pozneje prerastejo v ravnatelje projektov. Planski analitiki v tej obliki projektne pisarne ne nosijo nobene odgovornosti za odločitve, ki prinašajo izgubo oziroma dobiček.

Projektna ravnateljska pisarna podobno kot podporna projektna pisarna opravlja naloge, vezane na načrtovanje aktivnosti in proračuna. Glavna razlika v primerjavi s podporno projektno pisarno je v tem, da projektna ravnateljska pisarna nudi in zagotavlja ravnatelje projektov za projekte v celotni organizaciji. Ta oblika ima s svojo sestavo (ravnatelji projektov) možnost uveljaviti standarde ravnanja projektov in nuditi izhodišče za ljudi, ki se želijo poklicno ukvarjati z ravnanjem projektov, vendar tudi ta oblika projektne pisarne ni odgovorna za uspeh oziroma neuspeh projekta, saj odgovornost ostaja pri oddelku, v katerem je ravnatelj projekta začasno zaposlen. V primeru velikega števila neuspešnih projektov neuspehi postavljajo v slabo luč tudi projektno pisarno, saj je ta odgovorna za znanje ravnatelja projekta, ki je lahko razlog neuspelega projekta.

Programska ravnateljska pisarna je oblika pisarne, ki zagotavlja znanje ravnanja projektov na celotnem programu, ki je sestav velikega števila med seboj povezanih projektov. Programi imajo veliko podobnosti s projekti. Oboji imajo začetek in konec ter enkratne izdelke.

Bistveno se razlikujejo v tem, da se zaradi obsega programov znotraj njih izvajajo ponavljajoče se operacije. Glavna naloga pisarne je zagotavljanje strokovnega znanja ravnanja projektov celotnemu programu in tako med seboj povezovati različne projekte znotraj enega programa. Projektna ravnateljska pisarna vsebuje time, ki opravljajo različne funkcije ravnanja projektov (npr. načrtovanje, ravnanje s tveganji). Tako kot podporna projektna pisarna tudi programska ravnateljska pisarna ni neposredno odgovorna za uspeh oziroma neuspeh projekta, saj je njena najpomembnejša naloga uvajanje in podpiranje dobrih praks ravnanja projektov. Programska ravnateljska pisarna je za razliko od projektne ravnateljske pisarne vključena v sprejemanje odločitev o programu. Prav tako ima ta oblika svojo življenjsko dobo, saj je razpuščena v trenutku zaključka programa.

Verzuh (2005, str. 355) opozarja, da se posameznih oblik projektne pisarn ne sme obravnavati kot oblike razvoja projektne pisarne, ki bi mu podjetja morala slediti. Pri takšnem razmišljanju bi bil center za odličnost le začetna faza razvoja projektne pisarne, ki bi vedno vodil v najvišjo obliko projektne pisarne. Vodilo pri izbiri oblike projektne pisarne mora biti namreč odraz organizacijske strukture organizacije ter vloge in pomembnosti projektov v organizaciji.

### **3 RAVNANJE PROJEKTOV**

#### **3.1 OPREDELITEV RAVNANJA PROJEKTOV**

Za opredelitev ravnanja projektov je treba najprej opredeliti pojem ravnanja. Lipovec (1987, str. 136) opredeli ravnanje kot organizacijsko funkcijo in proces:

- ki omogoča, da – zaradi tehnične delitve dela – ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja (tehnična določenost ravnanja);
- ki vso svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja, katerega izvršilni in zaupniški organ je (družbena določenost ravnanja); in
- ki to svojo nalogo izvaja z drugimi ljudmi v procesu načrtovanja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja, začetem v upravljanju (procesna določenost ravnanja).

Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 72) podobno opredelijo ravnanje po svoji vsebini kot usklajevanje (tehnično razdeljenega dela, pa tudi vseh drugih razmerij med seboj in z okoljem in v prostoru in času), po svojem namenu (zagotavljanja smotrnega delovanja zaposlenih) kot proces načrtovanja, uveljavljanja in kontroliranja in po svoji metodi, zaporedju logičnih operacij, kot proces odločanja. V družbenoekonomskem smislu je ravnanje proces izvajanja ciljev in politike upravljanja. Z namenom doseganja ciljev predmeta v večji meri uravnavamo vsak predmet ravnanja v enakem procesu.

Pri ravnanju projektov lahko zato govorimo o različici ravnanja, katerega značilnosti so vezane na značilnosti projekta. Z upoštevanjem značilnosti projektov lahko podobno kot pri

splošni opredelitvi ravnanja ravnanje projektov po svoji vsebini opredelimo kot usklajevanje aktivnosti, sredstev in drugih poslovnih prvin (tehnično usklajevanje). Zaradi enkratne narave projekta aktivnosti pogostokrat niso vnaprej poznane, zato zajema usklajevanje ciljev aktivnosti, ciljev in interesov udeležencev, njihove avtoritete ipd. Po svoji vsebini ravnanje projektov zajema usklajevanje med strukturami samimi ter usklajevanje med okoljem in procesi. Po svoji metodi je ravnanje projektov proces odločanja, ki se nanaša na povezovanje aktivnosti, določevanje rokov, zagotavljanje kakovosti, dodeljevanje sredstev in podobno v okviru dobrih odnosov z naročnikom projekta. Proces poteka v smislu preprečevanja problemov, in če se pojavijo, v smislu njihovega reševanja. Po namenu je ravnanje projekta opredeljeno kot zagotavljanje smotrnega doseganja ciljev projekta v procesu načrtovanja, uveljavljanja in kontroliranja (Rozman, 2004, str. 19-20).

Kerzner (2001, str. 4–5) opredeli ravnanje projektov kot načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in kontrolo virov podjetja za doseganje relativno kratkoročnih ciljev, ki so bili vzpostavljeni za doseganje določenih ciljev in nalog. Ravnanje projektov uporablja sistemski pristop k ravnanju v podjetju, pri čemer je funkcijsko osebje (vertikalna hierarhija) dodeljeno določenemu projektu (horizontalna hierarhija).

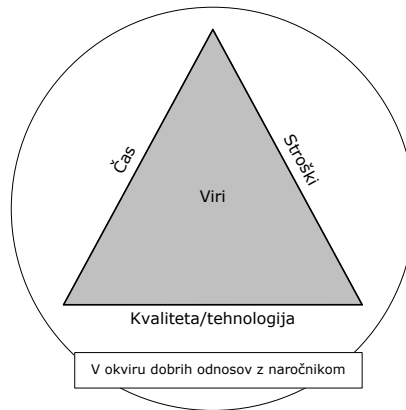
Za razliko od prej navedenih avtorjev je v strokovni literaturi možno zaslediti tudi splošnejše opredelitve ravnanja projektov. Martin (2001, str. 9) tako ravnanje projektov opredeli kot zbir orodij, tehnik in znanja, katerih uporaba pripelje do boljšega doseganja rezultatov projekta.

Podobno ravnanje projektov opredeli Project Management Institute (PMBOK, 2004, str. 8) kot uporabo znanja, veščin, orodij in tehnik nad aktivnostmi projekta za doseganje ciljev projekta. Ravnanje projekta se izvaja z uporabo in integracijo procesov začenjanja (angleško: initiating), načrtovanja, uveljavljanja (angleško: executing), nadziranja in kontroliranja ter zaključevanja (angleško: closing). Ravnanje projekta vključuje identifikacijo zahtev, vzpostavitev jasnih in dosegljivih ciljev, uravnoteženje zahtev po kakovosti, obsegu, času in stroških ter prilagajanju specifikacij, načrtov in pristopanju k različnim bojaznim in pričakovanjem različnih udeležencev v projektu.

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

Ravnanje projektov je vzpostavljeno z namenom ravnanja ali kontrole virov v podjetju na dani aktivnosti, v okviru predvidenega časa, stroškov in kakovosti, ki predstavljajo omejitve v projektu. Povezavo med obsegom projekta, stroški, kakovostjo izvedbe in časom, potrebnim za izvedbo imenujejo v angleški literaturi »triple constraints«. Sprememba katere koli omejitve (strošek, čas, kakovost) nujno povzroči spremembo vsaj ene od preostalih omejitev in s tem spremembo obsega projekta. Povezave so shematsko prikazane na naslednji sliki.

Slika 7: Prikaz ciljev projekta



Vir: Kerzner, 2001, str. 5

Ravnanje projektov obstaja tudi v širšem kontekstu, ki vključuje ravnanje programov projektov in portfelje projektov. Program projektov predstavlja skupino medsebojno povezanih projektov, ki so ravnani koordinirano z namenom pridobivanja koristi in kontrole, ki ne bi bili mogoči ob njihovem individualnem ravnanju. Programi lahko vključujejo elemente skupnega dela, ki so zunaj obsega posameznega projekta v programu. V primeru programov lahko govorimo o ravnanju programov, ki za razliko od ravnanja posameznega projekta predstavlja centralizirano in koordinirano ravnanje skupine projektov z namenom doseganja strateških ciljev in koristi programa projektov (PMBOK, 2004, str. 16).

Portfelj projektov predstavlja skupino projektov ali programov, ki so zbrani z namenom doseganja učinkovitega ravnanja dela in doseganja strateških poslovnih ciljev. Za projekte in programe v portfelju ni nujno, da so medsebojno povezani. Organizacije najpogosteje ravnaajo portfelje na podlagi specifičnih ciljev. Tako je eden od ciljev ravnanja portfelja maksimiranje vrednosti portfelja z izbiro projektov in programov, ki so primerni za portfelj, ter časovno izključitvijo projektov in programov, ki ne dosegajo strateških ciljev portfelja (PMBOK, 2004, str. 17).

### 3.2 ZAČETEK PROJEKTA

Vsak projekt je enkraten. Enkratnost projekta pogojuje različnost načrtov, izdelkov in vpletenost različnih udeležencev v projektu, ki imajo različne poglede na namen in cilje projekta. Vloga ravnatelja projekta v začetni fazi projekta je zagotoviti, da vsi udeleženci v projektu razumejo projekt in enako razumejo tudi uspešnost projekta. Ravnatelj projekta mora zato v tej fazi postaviti dokumentirana »pravila projekta«, katerih odsotnost bi lahko med izvajanjem projekta povzročila stalno spreminjanje ciljev in omejitev projekta. Ker aktivnosti ravnanja projekta izvirajo iz teh pravil in so od njih tudi odvisne morajo biti ta pravila splošno sprejeta še pred začetkom projekta. Postavljena pravila morajo zagotoviti soglasje udeležencev glede ciljev projekta in kontrole obsega projekta, hkrati pa morajo predstavljati vidno podporo projektu s strani vodstva.

V praksi se za zagotavljanje razumevanja in strinjanje s pravili projekta uporabljajo štiri načini: ustanovno pismo, delovni nalog, matrika odgovornosti in načrt komuniciranja. Medtem ko ustanovno pismo predstavlja naznanitev začetka projekta, preostali trije načini predstavljajo dokumente, v katerih so zapisana »pravila projekta« (Verzuh, 2005, str. 47–48).

Z začetkom projekta se večina ljudi in organizaciji, ki so potrebne za njegov uspeh, še ne zaveda obstoja projekta. Z ustanovnim pismom se zato naznani začetek projekta. Namen ustanovnega pisma je demonstracija podpore projektu in ravnatelju projekta s strani najvišjega vodstva. S formalno potrditvijo obstoja projekta se vzpostavi pravica do odločanja in vodenja projekta s strani ravnatelja projekta. Ustanovno pismo ima lahko obliko podpisanega dokumenta ali elektronskega sporočila. Vsebuje naziv in namen projekta, ime ravnatelja projekta in izjavo o podpori tistega, ki izda ustanovno pismo. Najpogosteje je podpisano s strani pokroviteljev projekta in s strani stranke. S tem se zagotovi vidna podpora tako sponzorja projekta in končnega uporabnika rezultatov projekta. Ustanovno pismo je posredovano vsem, ki so kakor koli povezani s projektom.

Delovni nalog predstavlja orodje za obvladovanje pričakovanih udeležencev v projektu in obvladovanje sprememb v projektu. Delovni nalog služi za zapis ciljev, omejitev pri ravnanju projekta in meril za uspešnost projekta. Izdelava ga ravnatelj projekta. Po prvi izdelavi delovnega naloga postane ta predmet sprememb in pogajanj med različnimi udeleženci v projektu. Po formalni potrditvi delovnega naloga s strani vseh udeležencev postanejo določila delovnega naloga »pravila projekta«. Če se med izvajanjem projekta pojavijo nesoglasja, so lahko nastali problemi rešeni že z vnovičnim pregledom delovnega naloga. V delovni nalog so najpogosteje vključeni izjava o namenu in obsegu projekta, opis ciljev projekta, seznam udeležencev v projektu, seznam izložkov projekta, ocena stroškov in časa ter opis odločanja v projektu.

Čeprav so v delovnem nalogu opredeljeni namen projekta, obseg projekta, izložki projekta in linija odločanja v projektu, je treba jasno in natančno določiti tudi odgovornosti v projektu za vse skupine, ki sodelujejo v njem. Matrika odgovornosti predstavlja orodje, ki omogoča prikaz glavnih aktivnosti v projektu, ključnih skupin udeležencev in opis njihovih odgovornosti. Izdelano matriko vključi ravnatelj projekta v »pravila projekta«, kar pomeni, da mora biti po formalni potrditvi matrike odgovornosti vsaka sprememba potrjena s strani tistega, ki jo je potrdil. S tem se zagotovi, da ima ravnatelj v vsakem trenutku jasno in natančno informacijo o odgovornostih posameznikov in skupin v projektu, ki je potrjena s strani vseh udeležencev.

Eden izmed najpomembnejših elementov, ki prispevajo k neuspehom projektov, je pomanjkanje komunikacije med vsemi udeleženci v projektu. V primerih, ko je komunikacija omejena samo na periodično poročanje, lahko v trenutkih, ko projekt krene v napačno smer, udeleženci ostanejo brez ključnih informacij o statusu projekta in s tem brez možnosti za sodelovanje pri izboljšanju stanja. Načrt komuniciranja predstavlja pisno strategijo, ki omogoča, da pridejo prave informacije v pravem trenutku do pravih ljudi. Udeleženci v

projektu, ki so identificirani v delovnem nalogu, organizacijskem diagramu in matriki odgovornosti, sodelujejo v večini komunikacij v projektu. Zaradi različnih vlog, ki jih imajo posamezni udeleženci v projektu, so njihove potrebe po informacijah različne. V načrtu komuniciranja se za vsakega identificiranega udeleženca v projektu opredeli informacije, ki jih potrebuje posamezen udeleženec, frekvenca in način posredovanja informacije ter čas odziva na prejeto informacijo.

### **3.3 NAČRTOVANJE PROJEKTA**

V splošnem je načrtovanje definirano kot na podlagi predvidevanja prihodnosti zavestno določanje prihodnjega delovanja za uresničitev ciljev poslovanja, ki je izoblikovano v politike, postopke, predračune in programe. Načrtovanje je sredstvo, ki zagotavlja, da bo delovanje podjetja doseglo svoj cilj, da bo torej smotrno. Načrtovanje prav tako povezuje okolje s ciljem delovanja, zaradi česar je sredstvo za koordinacijo okoliščin in ciljev. Zaradi izhajanja iz sedanjega stanja in usmerjenosti v prihodnost je obenem tudi sredstvo za koordinacijo sedanjosti in prihodnosti. Z organizacijskega vidika je določanje prihodnjega delovanja na podlagi predvidevanj prihodnjih okoliščin, zaradi česar se vedno opravlja z odločanjem (Lipovec, 1987, 255–257).

Na podlagi splošne definicije načrtovanja je načrtovanje projekta možno opredeliti kot določanje in opredelitev izvajanja projekta z namenom zagotavljanja uresničevanja ciljev projekta. Določanje in opredelitev izvajanja projekta zajema odločanje o strukturi projekta, času trajanja dejavnosti, stroških aktivnosti, virih, potrebnih za izvedbo posameznih aktivnosti, nosilcih posameznih aktivnosti in njihovih odgovornosti.

Načrtovanje projektov mora biti sistematično, dovolj prilagodljivo za obvladovanje enkratnih aktivnosti, disciplinirano prek pregledov in kontrol ter sposobno sprejemanja informacij od različnih funkcij v podjetju. Proces načrtovanja projektov je ponavljajoč se proces, ki se mora izvajati skozi celotno življenjsko dobo projekta (Kerzner, 2001, str 549–550).

Verzuh (2003, str. 103–105) razdeli načrtovanje posameznega projekta na šest korakov. V prvem se izvede določitev strukture aktivnosti (angleško: work breakdown structure), kjer se projekt razčleni na elementarne aktivnosti s čimer se identificira vse aktivnosti, potrebne za izvedbo projekta. Zato se struktura aktivnosti zelo pogostokrat imenuje tudi »lista aktivnosti«. V procesu določitve strukture aktivnosti se informacije iz procesa definicije projekta uporabijo za identifikacijo aktivnosti, ki predstavljajo osnovo za nadaljnje načrtovanje. V naslednjem koraku se določijo razmerja med aktivnostmi, saj je zaporedje njihove izvedbe v projektu določeno z omejitvami, ki so posledica razmerji med njimi. Najpogosteje se razmerja med posameznimi aktivnostmi prikažejo v mrežnem diagramu. Določitvi razmerij med aktivnostmi sledi načrtovanje časa in stroškov posameznih aktivnosti. Ocena časa trajanja posamezne aktivnosti zajema celoten čas od njihovega začetka do konca. Ocena stroškov posamezne aktivnosti se lahko določi iz različnih virov, najpogosteje pa se določi iz stroškov delovne sile, stroškov opreme, stroškov, materiala in stroškov fiksnih pogodb. Na podlagi

tako opredeljenega trajanja aktivnosti se v naslednjih korakih izračuna začetni časovni načrt projekta, optimira izrabo vseh virov in izdelava podroben načrt stroškov.

V posameznih korakih procesa načrtovanja se tako zberejo vse informacije, potrebne za razumevanje izvajanja projekta. Koraki omogočajo sistematično izdelavo načrta projekta, njihova večkratna ponovitev pa omogoča izdelavo načrta, ki predstavlja optimalno ravnotežje med stroški, časom in kakovostjo.

### **3.4 UVELJAVLJANJE PROJEKTA**

Ravnatelj projekta si v procesu načrtovanja zamisli organizacijo projekta, ki jo je treba uveljaviti. Načrtovane dejavnosti je treba stvarno dodeliti ljudem, ki jih je treba rekrutirati, razvijati in usposablјati ter doseči, da bodo zamišljeno tudi izvedli. Proces uveljavljanja projekta obsega štiri glavne elemente: kadrovanje, vodenje, komuniciranje in motiviranje (Rozman, 2004, str. 22).

#### **3.4.1 Kadrovanje v projektu**

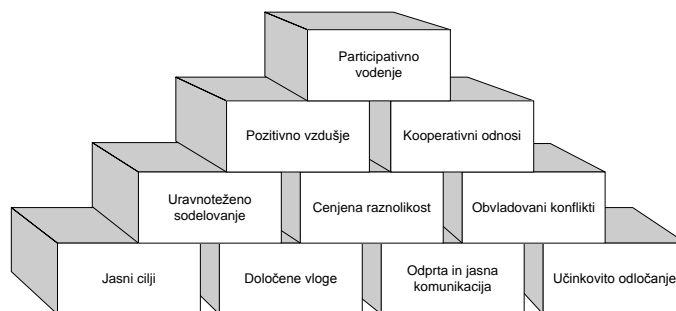
Kadrovanje kot bistveni del ustvarjalne faze upravljalno-ravnalnega procesa zajema nabor, izbiranje, najemanje, izobraževanje, premeščanje, napredovanje ter upokojevanje in odpuščanje osebja. S kadrovanjem torej najemamo, premeščamo in podobno različne lastnosti, s katerimi vzpostavljamo razmerja med ljudmi in s tem organizacijo združbe. Ker so lastnosti neločljive od živih oseb, s kadrovanjem ne nastane samo organizacija združbe, ampak tudi združba sama. Iz tega tudi sledi, da ni vseeno, kakšno osebje dobimo v podjetje, in da nikakor ne gre zgolj za število, temveč tudi za ustrezno kakovost osebja, torej za lastnosti osebja (Lipovec, 1987, str. 273–274).

Uspešno ravnanje projektov je ne glede na organizacijsko strukturo le tako dobro, kot so dobri posamezniki in vodje, ki ravnaajo ključne funkcije. Ravnanje projektov ne predstavlja dela posameznika, temveč zahteva tim posameznikov s primernimi lastnostmi, sposobnostmi in znanji.

Slika 8 prikazuje lastnosti uspešnih timov, ki jih Biech (2003, str. 251–261) razvrsti v štiri nivoje. Elementi prvega nivoja (jasni cilji, določene vloge, odprta in jasna komunikacija ter učinkovito odločanje) predstavljajo temelje za uspešen tim in morajo biti vzpostavljeni na začetku oblikovanja tima. Elementi na drugem nivoju (uravnateženo sodelovanje, cenjena raznolikost, obvladovani konflikti) predstavljajo nadgradnjo temeljev in morajo prav tako biti vzpostavljeni že v zgodnji fazi oblikovanja tima. Tretji nivo vsebuje lastnosti, ki omogočajo, da delo v timu članom tima nudi zadovoljstvo in koristi, vendar niso nujni za konec nalog. Element participativnega vodenja je edini element, ki ga lahko odstranimo, ne da bi s tem ogrozili ravnotežje med preostalimi elementi. Položaj bloka nakazuje tudi, da se participativno vodenje pojavi šele po oblikovanju tima.



Slika 8: Deset lastnosti uspešnega tima



Vir: Biech, 2003, str. 252

Verjetno najtežja odločitev, ki jo mora v procesu kadrovanja sprejeti naročnik projekta je izbira ravnatelja projekta. Ta mora imeti za uspešno in učinkovito opravljanja nalog, ki so potrebne za uspešno izvedbo projekta, celo vrsto znanj in sposobnosti. Davis ocenjuje, da mora ravnatelj projekta znati uporabljati tri vrste znanj (Kožman 2003, str. 164):

- tehnična znanja iz posamezne stroke: sposobnost uporabljati ustrezna znanja, orodja, postopke in metode posameznih strok;
- znanja o medsebojnih odnosih: sposobnost za delo z ljudmi, za razumevanje in motiviranje posameznikov in skupin;
- konceptualna znanja: umske sposobnosti usklajevanja in povezovanja zamisli in dejavnosti, ustvarjalne in organizacijske sposobnosti.

Kerzner (2001, str. 185) za osnovna znanja ravnateljev projektov v ospredje postavlja naslednja znanja: poznavanje poslovnega področja, znanja iz ravnanja s tveganji in integracijske sposobnosti. Kerzner utemeljuje prevladujoč pomen teh znanj s spreminjanjem vloge ravnateljev projektov. V preteklosti je namreč veljalo, da je treba imeti za tehnične odločitve, ki so jih sprejemali ravnatelji projektov, podrobno tehnično znanje. Z razvojem in večanjem pomena ravnanja projektov se je ravnatelj projektov iz tehničnega ravnatelja preobrazil v poslovnega ravnatelja. Slika 9 prikazuje spremembo potrebnih znanj ravnatelja projekta, ki je posledica spremenjene vloge ravnatelja v projektu.

Slika 9: Spreminjanje potrebnih znanj ravnateljev projektov

Leto					
1985	Tehnična znanja	Kvantitativne sposobnosti	Sposobnosti reševanja problemov	Znanja o vedenju ljudi	Osnovna znanja podjetništva
2000	Tehnična znanja	Kvantitativne sposobnosti	Sposobnosti reševanja problemov	Znanja o vedenju ljudi	Osnovna znanja podjetništva

Vir: Kerzner, 2001, str. 185

Poleg določenih znanj mora imeti ravnatelj projekta tudi določene osebnostne lastnosti, ki mu omogočajo uspešno in učinkovito opravljanje nalog v okviru ravnanja projekta. Kerzner (2001, str. 164) postavlja v ospredje pozitiven odnos do težav in sposobnosti ocenjevanja tveganja ter negotovosti. Poleg navedenih lastnosti mora ravnatelja projektov odlikovati: poštenost in integriteta, razumevanje osebnih problemov, razumevanje tehnologije projekta, poznavanje dela ravnatelja (osnovni principi ravnanja, komuniciranje), budnost in okretnost, prilagodljivost, odločnost in žilavost ter sposobnost odločanja.

Kožman (2003, str. 164) navaja še druge lastnosti, ki izstopajo izmed zelenih lastnosti ravnateljev projektov: pripravljenost delati na projektih, izgrajevanje kariere v okviru projektnega vodenja, samostojnost, koordinacija in učinkovito vodenje timov, izkušnje in strokovnost, prevzemanje odgovornosti za prejete naloge, usmerjenost k cilju ter pozitivna naravnost in pripadnost projektu. Iz opisanega je razvidno, da mora ravnatelj projekta poleg znanj ravnateljstva in vsaj delnega poznavanja tehničnega področja, na katerem se izvaja konkreten projekt, še posebej razvijati znanja in veščine, potrebne za delo z ljudmi.

Poleg ravnatelja projekta igrajo pomembno vlogo pri ravnanju projekta tudi člani projektnega tima. Ti morajo imeti ustrezno strokovno poznavanje projekta, predvsem iz dejavnosti, ki jo bodo v projektu opravljali. Poleg navedenega morajo imeti člani projektnega tima naslednje pomembne značilnosti (Rozman, 2004, str. 87): pripadnost projektu, delitev odgovornosti, prožnost in prilagodljivost, usmerjenost v delo in rezultate, sposobnost dela pod pritiskom, medsebojno zaupanje in podporo, usmerjenost v tim, sprejemljivost za ideje drugih, sposobnost delovanja v hierarhični in projektni strukturi in poznavanje ravnalnih tehnik.

### 3.4.2 Vodenje v projektu

V projektu poleg ravnatelja projekta sodelujejo tudi različni strokovnjaki. Ravnatelj projekta zaradi enkratne narave projekta in posebnosti posameznih aktivnosti, ki jih opravljajo strokovnjaki, teh ne pozna do podrobnosti oz. jih pozna manj kot drugi člani tima, zaradi česar ni mogoče, da bi jim svetoval, kaj naj naredijo in kako. Ravnatelj projekta se mora tako usmeriti v medsebojne povezave med aktivnostmi in člani projektne ter v rezultate in pri tem skušati člane navdušiti za delo in samostojnost ter doseganje zelenih rezultatov. Ta način vodenja gradi na osebnostni moči in je znan kot participativen ali demokratičen način vodenja. Zanj je značilno, da vodenje gradi na osebnih lastnostih in ne položaju, spodbuja timsko delo in sodelovanje med člani, pretežno ustna komunikacija po načelu vseh kanalov, motiviranje in nagajevanje, ki je vezano na tim in projekt, ter iskanje soglasja prek spodbujanja razprave (Rozman, 2004, str. 89).

### 3.4.3 Komuniciranje v projektu

Komunikacije so tokovi sporočil, s katerimi se prenašajo informacije. Komuniciranje je oddajanje sporočil, tako da jih prejemnik sprejme, in sprejemanje sporočil. Glavne sestavine komunikacije so: sporočilo, oddajnik, sprejemnik in komunikacijski kanal. Komunikacije, ki jih sestavljajo zgolj ti štirje elementi, so najpreprostejši komunikacijski sistem, ki se ponavlja

mnogokrat v bolj zapletenih komunikacijskih sistemih. Komunikacije imajo različne značilnosti: trajanje, smer, obseg, moč, sprejemljivost in neposrednost (Lipovec, 1987, str. 101–108).

Značilnosti ravnanja v projektu vplivajo na ustrezno komuniciranje. Za komuniciranje v projektu je značilno (Rozman, 2003, str. 93–94):

- vodoravnost komuniciranja. V nasprotju s hierarhično organizacijo, kjer sporočila potujejo predvsem v navpični smeri v obliki ukazov in poročil o opravljenem delu, v projektu, kjer je položaj članov projektnega tima enakopraven, komuniciranje poteka na isti ravni. Vsebina komuniciranja zato niso ukazi, temveč razlage, predlogi, pojasnjevanje in dogovarjanje;
- dvosmernost komuniciranja in komuniciranje po vseh kanalih. Člani projektnega tima se nenehno izmenjujejo v vlogi oddajnika in sprejemnika. Pri tem je pomembno, da se oddajnik v čim večji meri odpre, sprejemnik pa da povratne informacije. Komuniciranje v projektne timu poteka po vseh kanalih in med vsemi člani. Ker se v projektne timu pojavlja tudi vodja, ki ima pogostejše komunikacije z drugimi člani, je del komunikacije tudi hierarhičen. Vodja se lahko tudi menja, kar še dodatno vpliva na komuniciranje v projektne timu;
- neformalno komuniciranje. Zelo pogosto se v projektne timih med člani pojavi komunikacija, ki ni vnaprej določena, zaradi česar posega v področja, ki niso neposredno vezana na reševanje konkretnih problemov ali sprejemanje konkretnih odločitev;
- ustno komuniciranje. Komuniciranje na sestankih projektnega tima predstavlja enega izmed osnovnih načinov komuniciranja članov, ki temelji na ustnem komuniciranju. Poleg takega komuniciranja člani med seboj komunicirajo tudi pisno (zapisniki sestankov, elektronska sporočila, različne tehnike spodbujanja ustvarjalnosti).

Potrebe po komuniciranju med člani projektnega tima izhajajo iz potreb po informacijah, ki se nanašajo na: odgovornosti, koordinacijo, status projekta in odločitve v projektu. Tako mora komunikacija med člani projektnega tima zagotavljati, da vsak član ve, za kateri del projekta je odgovoren. Ker so pri opravljanju dela člani odvisni drug od drugega, lahko le informacije, ki jih potrebujejo za koordinacijo, omogočijo učinkovito delovanje projektnega tima. Pri tem mora projektne tim za doseganje ciljev projekta slediti napredovanju v projektu, saj lahko le tako pravočasno prepozna probleme in korektivno ukrepa.

Poleg komuniciranja med člani projektnega tima poteka komunikacija tudi med člani projektnega tima, ravnatelji ter strankami. Komuniciranje z ravnatelji in stranko mora poleg njihovega informiranja zagotoviti dejavno vodenje njihovih pričakovanj glede projekta. Pri tem si mora ravnatelj postaviti vprašanja glede posredovanja informacij ravnateljem in strankam. Kdo potrebuje informacije in zakaj? Kakšno vrsto informacij potrebujejo, kako podrobna in pogosta mora biti informacija? Kakšni so cilji komuniciranja z ravnatelji in stranko ter kateri mediji bodo zagotovili doseganje teh ciljev? Odgovori na ta vprašanja

ravnatelju projekta zagotavljajo vodenje pričakovanj udeležencev in omogočajo njihovo pravočasno odločanje (Verzuh, 2005, str. 272–281).

#### 3.4.4 Motiviranje v projektu

Ljudje delajo, da bi si pridobili sredstva za življenje, sredstva, s katerimi bi zadovoljili svoje potrebe. Delovanje, ki je usmerjeno h kakemu vnaprej zamišljenemu cilju, z uresničitvijo katerega je mogoče zadovoljiti kakšno potrebo, je motivirano delovanje. To je torej sredstvo za uresničitev kakega cilja. Vse, kar je tako ali drugače povezano s ciljem, je lahko sredstvo za uresničitev cilja. Motiv je torej razlog, da človek deluje; daje odgovor »zakaj«, kako delovanje nastane. Motivacija se začne s povodom ali pobudo, ki izvira iz človekove notranjosti ali iz njegovega okolja; ta zbudi v človeku zavest o potrebi in del znanja o možnih alternativnih načinih zadovoljevanja te potrebe. Povod, zbujeni delček človekovega znanja o možnih poteh in posledicah vsakega od takih ciljev, sestavljajo zmožnost posameznika za delovanje. Motivacija je v resnici spreminjanje teh zmožnosti v resničnost. Tako moramo za poznavanje razlogov delovanja posameznikov v organizaciji in poznavanje sposobnosti delovanja posameznika vedeti, kako je motiviran (Lipovec, 1987, str. 109).

Enkratnost projekta in timsko delo zahtevata od ravnatelja projekta drugačen pristop k motiviranju članov projektnega tima. Ravnatelj projekta lahko pomembno vpliva na dejavnike, povezane s samim delom in zadovoljstvom pri delu. Dodeljevanje zadolžitev, ki predstavljajo izziv za izvajalce, jasno določena pričakovanja glede želenega učinka, ustrezna kritika in pohvale, pošteno ocenjevanje dela, zagotavljanje dobrega delovnega ozračja, razvoj timskega vedenja in zagotavljanje ustreznega vodenja so primeri učinkovitih načinov, ki omogočajo primerno motiviranje članov projektnega tima (Kerzner, 2001, str. 237).

Zaradi omejenega časa trajanja projekta je pomemben dejavnik, povezan z motivacijo članov projektnega tima, tudi ustvarjanje občutka varnosti na trenutnem projektu. Ravnatelj projekta mora motivirati člane projektnega tima na način, ki omogoča zaznavanje varnosti trenutnega delovnega mesta. Posebne metode, ki ustvarjajo varnost v projektne okolju, vključujejo: seznanitev članov projektnega tima zakaj se nahajajo, kjer so, vzbujanje občutkov članov projektnega tima da spadajo tja, kjer se nahajajo, zadolžitev in postavitev članov na položaje, za katere so usposobljeni, in jasen prikaz prispevka članov k celotnemu naporu za izvajanje projekta (Kerzner, 2001, str. 238).

Pomembno vlogo pri spodbujanju vedenja, ki je primerno za projekten način dela in timsko delo, predstavlja tudi sistem nagrajevanja. Ta mora omogočiti prepoznavanje in nagrajevanje želenega vedenja, pri čemer mora upoštevati kulturne razlike in okolje, v katerem se izvaja projekt (PMBOK, 2004, str. 214).

Zaradi spodbujanja timskega dela je zelo pogosto nagrada za opravljeno delo vezana na uspešnost projekta kot celote. Uspešnost projekta je določena s pričakovanim doseganjem ciljev projekta: rokom, stroški in kakovostjo. Naročnik projekta te cilje določi že pred začetkom projekta, saj sicer ni motivacije za člane ekipe. Skupna nagrada gre lahko vsem

članom ekipe, sorazmerno z zahtevnostjo njihovega dela in trajanjem njihove udeležbe pri projektu (Rozman, 2004, str. 98).

### **3.5 KONTROLA PROJEKTA**

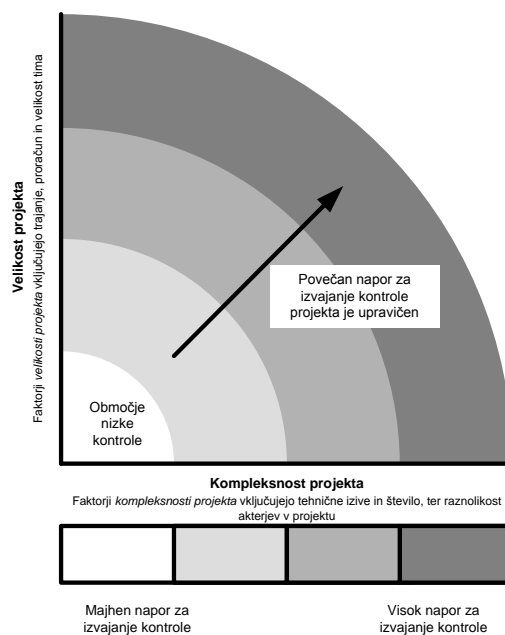
Lipovec (1987, str. 240) opredeli kontrolo kot ugotavljanje, kaj je bilo napravljeno, merjenje in ocenjevanje delovanja in izvajanje korektivnih ukrepov z namenom zagotavljanja uresničevanja ciljev in načrtov. Proces kontrole je zaporeden in poteka v treh fazah, ki so: pregledovanje organizacije in opravljenega delovanja, ocenjevanje opravljenega na podlagi predvidevanj in odpravljanje ovir in odklonov s korektivnim delovanjem.

Podobno opredeli kontrolo tudi Kerzner (2001, str. 232–233) kot tristopenjski proces merjenja napredovanja k cilju (ugotavljanje stopnje doseganja napredka k cilju prek formalnega in neformalnega poročanja), ocenjevanja preostalega dela (ugotavljanje vzrokov in možnih načinov delovanja v primeru ugotavljanja pomembnejših odstopanj od načrtovanega delovanja) in korektivnega ukrepanja (izvedba kontrolnih ukrepov s ciljem popravka neželenega trenda ali izkoriščanje nenavadnega pozitivnega trenda z namenom doseganja ali preseganja zastavljenih ciljev).

Proces kontrole projekta je namenjen pravočasnemu ugotavljanju problemov, ko jih je še mogoče popraviti. Proces predstavlja povratno zanko, v kateri ravnatelj projekta z uporabo merjenja in preskušanja ocenjuje odstopanja od načrta stroškov, časa, kakovosti in tveganja, ki lahko privedejo do korektivnega ukrepanja. Kontrola projekta vključuje aktivnosti, ki se nanašajo na merjenje napredka, komunikacijo oziroma komuniciranje in na korektivne ukrepe. Pri tem je ključno pozorno in pogosto spremljanje odstopanj, saj je le tako mogoče pravočasno ugotavljanje odstopanj, še preden ta uidejo izpod kontrole. Verzuh (2003, str. 153) izvajanje procesa kontrole projekta opiše s petimi koraki. Proces kontrole se začne z odločitvijo o tem kaj bo merjeno in/ali preskušano in kako pogosto. V proces kontrole morajo biti vključene poslovne zahteve, omejitve stroškov, tehnične specifikacije, roki, vključno s predlogom načrta nadzora in osebo, ki je odgovorna za načrt. Tej fazi sledi spremljanje napredka in ocenjevanje odstopanj od načrta. Med vsakim obdobjem poročanja se tako zbirajo informacije o projektu (npr. podatki o porabljenem času, finančnih sredstvih in virih) in nepričakovanih spremembah, ki ne izvirajo iz izvajanja projekta (npr. spremembe proračuna, časovnega načrta, obsega zaradi naravnih nesreč). Zbiranje informacij o napredku v projektu se izvaja preko poročanja o napredovanju. S pravočasnim in jednatim poročanjem se omogoči pravočasno posredovanje informacij ostalim v organizaciji. V fazi analiziranja zbranih poročil se izvede analiziranje zbranih informacij in ugotavljanje trendov ter odločanje o morebitni izvedbi korektivnih ukrepov. Ukrepanje vključuje tudi osvežitev projektnega načrta in obveščanje udeležencev, ki so prizadeti z izvajanjem ukrepov.

Slika 10 prikazuje, kako z velikostjo projekta in kompleksnostjo projekta narašča tudi potreba po kontroli projekta (Verzuh, 2003, str. 152–153). Količino napora, ki ga bo treba vložiti v opazovanje in kontrolo, je treba določiti že v fazi načrtovanja.

Slika 10: Ocena zahteve po kontroli projekta



Vir: Verzuh, 2003, str. 152

Kontrola projekta lahko povzroči spremembe v trajanju projekta in posameznih aktivnosti (čas izvajanja aktivnosti v prihodnosti in vpliv sprememb na celoten projekt), dodelitvi virov (način, kako so ljudje, finančna sredstva in material razporejeni na posamezne aktivnosti), zaporedju aktivnosti (spremembe v vrstnem redu zaključka aktivnosti) in ciljih projekta (spremembe v obsegu in ciljih celotnega projekta).

Težji del za ravnatelje projektov predstavlja odločanje, kdaj in kako ukrepati, kadar se pojavijo odstopanja od določenih osnov. Čeprav je pravilna določitev korektivnega ukrepa odvisna od dane situacije in panoge, v kateri deluje organizacija, se ravnatelj projekta lahko odloči za različne strategije (Verzuh, 2003, str. 167–176):

- vnovično določitev osnov stroškov in časa z boljšim predvidevanjem;
- stiskanje terminskega načrta (povečevanje intenzivnosti dela);
- povečanje produktivnosti z vključevanjem strokovnjakov iz organizacije;
- povečanje produktivnosti z uporabo strokovnjakov zunaj organizacije;
- najem zunanjih izvajalcev za izvajanje večjega dela projekta;
- prenos izvajanja dela aktivnosti projekta na lastnika ali stranko;
- zmanjševanje obsega izdelka;
- izdelavo terminskega načrta s fiksnimi fazami;
- dobavo končnega izdelka v več fazah.

### **3.6 ZAKLJUČEK PROJEKTA**

Zaključek projekta najpogosteje predstavlja manjšo fazo projekta, ki zato ni nič manj pomembna kot preostale faze projekta. Kljub temu je zaključek projekta največkrat zanemarjena aktivnost v projektu. Razlog za to je mogoče iskati v dejstvu, da opravila, ki se nanašajo na poročanje in računovodske aktivnosti, niso tako zanimiva, kot je npr. razvoj novega izdelka, zaradi česar se pogosto v projektih ne izvedejo. Izdelki iz zaključka projekta služijo za zaključitev projekta v očeh naročnika ter predstavljajo možnost za izboljšanje in učenje (Verzuh, 2005, str. 288–289).

Meredith in Mantel (2000, str. 540–541) navajata naslednje načine zaključka projekta:

- cilji projekta so doseženi in projekt je predan naročniku;
- projekt ne doseže ciljev (jih ne bo dosegel) in ga zato naročnik prekine (npr. proizvod ni ustrezen zaradi spremembe okolja);
- zaključek projekta z dodajanjem novih aktivnosti (npr. uspešen projekt v eni poslovni enoti začnejo izvajati v drugih poslovnih enotah);
- zaključek projekta z integracijo, kjer se sredstva in zaposlene, ki so delovali v projektu, po zaključku vključi v redne operacije;
- zaključek projekta zaradi pomanjkanja finančnih sredstev.

Formalen zaključek projekta se lahko izvede z obvestilom o zaključku projekta, ki vsebuje naziv projekta in številko projekta (če obstaja), datum zaključka projekta, posebna navodila ob zaključku projekta (npr. shranjevanje dokumentacije, informacijski sistem) in podpis odgovornega za zaključek projekta. Obvestilo o zaključku projekta morajo prejeti vsaj tisti, ki so prejeli ustanovno pismo, s katerim je bil najavljen začetek projekta (Denis, 2003, str. 595).

S poročanjem o zaključku projekta se vse sodelujoče v projektu informira o novem statusu projekta in sporoči ime osebe, na katero se morajo obrniti v prihodnje. Zelo pogosto se zamisli, ki se niso izpeljale v projektu, predajo skupini, ki skrbi za podporo izdelka, ali se opisi vseh odprtih vprašanj predajo odgovorni osebi za naslednje faze projekta. Poročanje o zaključku projekta služi kot osnova za identifikacijo možnih izboljšav v procesu ravnanja projektov, komunikacije, ocenjevanja ter obvladovanja tveganja in procesa kontrole sprememb (Verzuh 2005, str. 288–289).

## **4 UVAJANJE PROJEKTNE ORGANIZACIJE**

### **4.1 ZRELOSTNE RAVNI RAVNANJA PROJEKTOV**

Projekti so kritični za uspeh vsake organizacije, saj predstavljajo aktivnosti, katerih rezultat so spremenjeni izdelki, storitve, okolje, procesi in organizacije. Projekti povečujejo prodajo, zmanjšujejo stroške, izboljšujejo kakovost in zadovoljstvo strank, izboljšujejo delovno okolje in se kažejo v mnogih drugih prednostih. S prepoznavanjem pomembnosti projektov pri uspešnosti organizacije je ravnanje projektov v organizaciji postalo glavno stičišče naporov za

izboljšanje organizacije. Čedalje večje število organizacij je zaradi navedenega sprejelo ravnanje projektov kot ključno strategijo za ohranjanje konkurenčnosti v tekmovalnem poslovnem okolju. Zaradi navedenega želijo organizacije v ravnanju projektov doseči zrelost in odličnost.

Kerzner (2001, str. 74) definira zrelost v ravnanju projektov kot vpeljavo enotne metodologije in spremljajočih procesov na način, da obstaja velika verjetnost vnovične uspešne izvedbe projektov. Zrelost v projektnem ravnanju pomeni, da se v organizaciji pri ravnanju projektov uporabljajo ustrezna orodja, tehnike in procesi ter da obstaja organizacijska kultura, ki podpira projektno ravnanje.

Denis (2003, str. 348) opredeli zrelost v ravnanju projektov kot najboljše prakse, ki prispevajo k visoki stopnji sposobnosti in izvajanju ravnanja projektov v organizaciji, oddelku ali diviziji. Najpogostejši atributi najboljših praks zajemajo: formalno strukturo ravnanja projektov, definirane ponovljive procese na področjih, ki jih opisuje PMBOK, vključevanje najvišjega vodstva v ravnanje projektov, informacijsko tehnologijo, ki podpira ravnanje projektov, in izkušene ravnatelje projektov.

Pri razvijanju ravnanja projektov v podjetju lahko zasledimo različne zrelostne stopnje stanja ravnanja projektov (Semolič, 2000, str. 23). Tabela 3 prikazuje štiri različne ravni ravnanja projektov v podjetju, ki se razlikujejo po značilnostih in formalizaciji. Zaželeno je, da podjetje na svoji poti razvijanja ravnanja projektov v končni fazi doseže najvišjo zrelostno stopnjo, saj ta prinaša tudi največje koristi. Podjetje na svoji poti ne more prehitovati in preskakovati posameznih stopenj, temveč jih s trdim delom, podporo vodstva in spremembami lahko le dosega. Razvijanje ravnanja projektov z doseganjem različnih ravni ravnanja projektov je logičen razvoj, ki naj bi mu sledilo vsako podjetje.

Tabela 3 Zrelostne ravni ravnanja projektov

<b>Spoznavanje z ravnanjem projektov</b>	<b>Vpeljava ravnanja projektov</b>	<b>Upravljanje področij ravnanja projektov</b>	<b>Zrelost – doseganje odličnosti na področju ravnanja projektov</b>
uporaba besede projekt pri uvajanju novih stvari	podpora najvišjega vodstva oziroma ravnateljstva	ravnanje projektov je naravni način vsakdanjega dela	razvoj projektne kulture kot del organizacijske kulture
izobraževanje s področja ravnanja projektov	tečajji o ravnanju projektov pri vsakdanjem delu	projektna organizacija je sestavni del celotne organizacije podjetja	projektno ravnanje je kritični dejavnik uspeha podjetja
ni dokazov o uporabi orodij projektnega ravnanja v praksi	uveljavljanje načel in tehnik ravnanja projektov	ravnanje projektov podpirajo vsi zaposleni	doseganje odličnosti ravnanja projektov na vseh ravneh
posamezniki skušajo uvesti ravnanje projektov v svoje delo	pri uveljavljanju je opazen odpor med zaposlenimi		

Vir: Semolič, 2000, str. 23

Kerzner (2001, str. 74) poleg zrelosti v ravnanju opredeli tudi pojem odličnosti v ravnanju projektov. Po Kerznerju so organizacije z odličnostjo v ravnanju projektov tiste organizacije, ki so vzpostavile okolje, v katerem obstaja stalen tok uspešno ravnanih projektov in v katerem



je uspeh merjen v smislu najboljšega za organizacijo in projekta. Odličnost v projektne ravnanju gre precej dlje od zrelosti v projektne ravnanju. Za doseg odličnosti v projektne ravnanju mora organizacija doseči zrelost v projektne ravnanju.

## **4.2 ZNAČILNOSTI ZRELEGA RAVNANJA PROJEKTOV**

### **4.2.1 Model zrelega ravnanja projektov**

Denis (2003, str. 352–355) za organizacije, v katerih lahko ravnanje projektov opredelimo kot »zrelo«, kot skupne opredeli tri attribute: jasno definirane procese ravnanja projektov, organizacijo, odgovorno za najboljše prakse v ravnanju projektov, in učinkovito uporabo informacijske tehnologije na področju ravnanja projektov. Procesi, organizacija in informacijska tehnologija omogočajo integracijo strateškega, programskega vidika ravnanja projektov v organizaciji ter vidika ravnanja posameznega projekta v organizaciji.

V združbi, ki je zrela v ravnanju projektov, je vzpostavljena formalna skupina procesov (pogosto imenovana tudi metodologija), ki omogoča izvajanje glavnih funkcij ravnanja projektov (npr. načrtovanje stroškov, obvladovanje sprememb, komunikacija) na način, ki zagotavlja konsistentnost v ravnanju projektov. Odsotnost metodologije ravnanja procesov v organizaciji bi lahko povzročila zmedo in degradacijo kakovosti projektne dela.

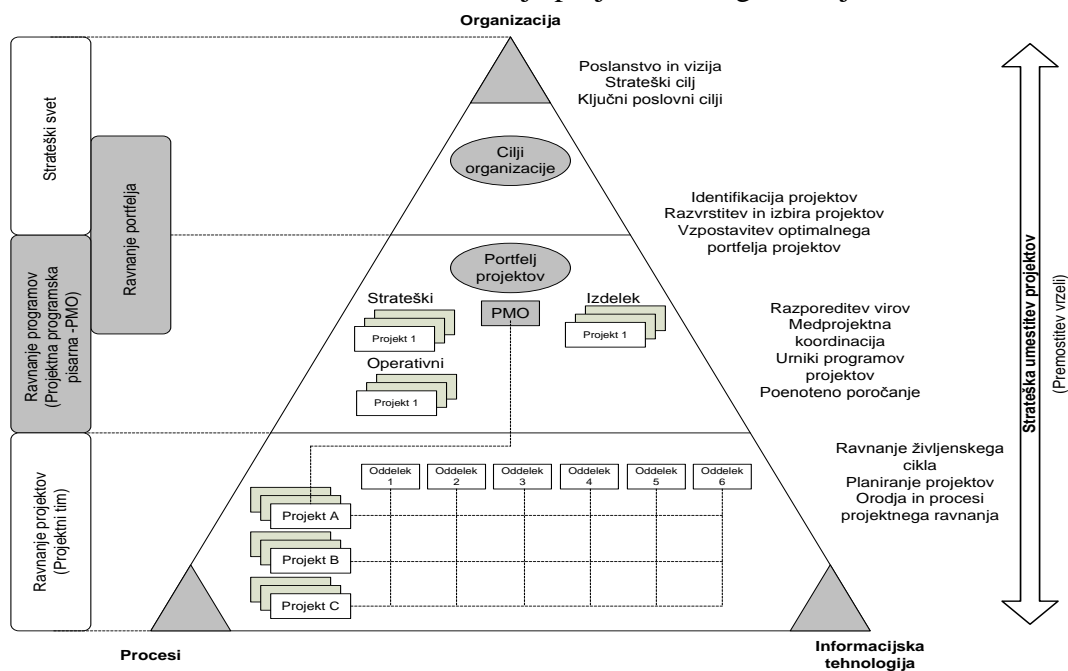
Procesi ravnanja projektov se izvajajo v formalizirani organizacijski strukturi, ki je odvisna od velikosti organizacije, panoge in funkcije v organizaciji. Takšne organizacijske strukture izvajajo različne funkcije ravnanja projektov in so zato tudi različno poimenovane (npr. projektne pisarna, programska pisarna, center odličnosti) ter predstavljajo strukture v organizaciji, ki so »lastniki« ravnanja projektov v organizaciji.

Informacijska tehnologija predstavlja v organizaciji, ki je zrela v ravnanju projektov, vezni element, ki omogoča procese ravnanja projektov v organizaciji in dviguje raven komuniciranja v organizaciji. Uvajanje informacijske tehnologije v procesih ravnanja projektov dviguje prag zrelosti v ravnanju projektov, saj omogoča hitrejše in učinkovitejše obdelovanje informacij in komuniciranje, zaradi česar postaja informacijska tehnologija ključna za doseganje nivoja zrelosti v ravnanju projektov. Organizacije, zrele v ravnanju projektov, uporabljajo različna orodja informacijske tehnologije za ravnanje projektov, vendar se pri tem zavedajo, da informacijska tehnologija samo omogoča procese ravnanja projektov. Procesi ravnanja projektov se lahko izvajajo brez orodij, ki jih nudi informacijska tehnologija, uporaba orodij, ki jih ponuja informacijska tehnologija, pa povečuje učinkovitost procesov. Pravilna izbira in integracija informacijske tehnologije z ustreznimi procesi pomembno izboljša sposobnost ravnanja procesov, zaradi česar se dvigne tudi nivo zrelosti organizacije v ravnanju projektov.

Slika 11 prikazuje tristopenjski model ravnanja projektov v organizaciji. Prikazani model predstavlja ogrodje, s katerim je mogoče uvesti procese, organizacijo in sposobnosti informacijske tehnologije, ki so potrebni za doseganje zrelosti v projektne organizaciji. Model

vzpostavlja infrastrukturo, ki omogoča povezovanje projektov v organizaciji z dolgoročnimi vizijami in cilji organizacije. Posamezni nivoji v prikazanem modelu omogočajo integracijo informacij o projektu iz najvišjega strateškega nivoja do najnižjega nivoja posameznega projekta, s čimer se izvajanje projektov poveže s cilji posameznih strategij.

Slika 11: Model ravnanja projektov v organizaciji



Vir: Denis, 2003, str. 353

#### 4.2.2 Vzpostavitev modela ravnanja projektov v organizaciji

Pred začetkom vzpostavitve modela ravnanja projektov v organizaciji je treba določiti način vzpostavitve modela ravnanja projektov v organizaciji. Denis (str. 363–365) opredeli dva načina vzpostavljanja modela ravnanja projektov, glede na pomembnost ravnanja posameznih projektov in izbiro projektov:

1. vzpostavitev od zgoraj navzdol (angleško: top-down implementation). Pristop od zgoraj navzdol predpostavlja, da ima organizacija že sposobnosti izvajanja ravnanja na nivoju ravnanja projektov in programov projektov, zaradi česar želi posvetiti pozornost strateškemu nivoju z namenom izboljšanja odločitev o izbiri projektov in razvrščanju projektov glede na njihovo pomembnost;
2. vzpostavitev od spodaj navzgor (angleško: bottom-up implementation). Pristop od spodaj navzgor predpostavlja, da ima organizacija probleme pri ravnanju in izvajanju projektov in da želi najprej vzpostaviti najnižji nivo v modelu, ki ga prikazuje Slika 11, zaradi česar se pozornost v začetku osredotoča na izboljšanje funkcij ravnanja projekta z namenom odstranjevanja neučinkovitosti in povečanja verjetnosti uspešnega izvajanja projektov.

Denis (str. 366–376) razdeli vzpostavitev modela ravnanja projektov v organizaciji v pet faz. V začetni fazi se najprej izvede ocenjevanje ravnanja projektov v organizaciji, v okviru katerega se izvede analiza trenutnega stanja, opredeli se ciljno stanje, nato pa se izdelava načrt opisa glavnih elementov za doseganje želenega stanja. V preostalih fazah se razvijejo in

vzpostavijo organizacijske strukture, ki podpirajo ravnanje programov projektov oz. ravnanje projektov (projektna ali/in programska pisarna), razvijejo in vpeljejo procesi ravnanja projektov, programov in portfeljev, v zaključni fazi pa se izbere in vpelje informacijska tehnologija, ki podpira projektni način dela. Opisana vzpostavitev modela ravnanja projektov omogoča razvoj in vzpostavitev organizacijske strukture, procesov in informacijske tehnologije, ki so potrebni za doseganje zrelosti v ravnanju projektov.

## **4.3 RAZVOJ KULTURE, NAKLONJENE RAVNANJU PROJEKTOV**

### **4.3.1 Lastnosti projektom naklonjene kulture**

Na uspeh projekta vpliva veliko dejavnikov, od dejavnikov okolja do podjetja samega (npr. uporabniki in drugi udeleženci v projektu, organizacijska struktura in procesi, ravnanje projekta). Eden izmed dejavnikov, ki je zelo pogosto premalo upoštevan, zaradi česar predstavlja oviro pri ravnanju projektov, je kultura podjetja. Ta je v strokovni literaturi opredeljena različno. Opredelitve kulture v organizaciji si med seboj ne nasprotujejo, imajo le različne poudarke (Rozman, 2003, str. 34).

Englund in Graham (2003, str. 42) opredelita kulturo kot skupek mnenj, vrednot, norm in praks, ki skupini omogočajo reševanje problemov skupine. Harrison (1972, str. 119–128) opredeli kulturo združbe kot ideologijo, verovanje in zakoreninjene vrednote, ki se pojavljajo v vseh podjetjih in so nekakšna navodila za delovanje ljudi v teh podjetjih. Schein (1992, str. 6) opredeli kulturo združbe kot vzorec temeljnih predpostavk, ki jih skupina uporabi in razvije, ko se sooča s prilagajanjem okolju in usklajevanjem v združbi. Tiste predpostavke, ki se pokažejo kot veljavne in ustrezne, se prenašajo na nove člane kot pravilni način zaznavanja, mišljenja in čustvovanja v podobnih primerih. Daft in Noe (2001, str. 586–587), ki povzemata številne avtorje, kulturo opredelita kot skupino ključnih vrednot, predpostavk, verovanj, razumevanja in norm, ki jih delijo člani kolektiva in jih prenašajo na nove člane.

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

Zelo pogosto kultura v podjetju ni naklonjena izvajanju projektov. Rozman (2003, str. 36–37) navaja nekatere temeljne razloge:

- kultura podjetja je naklonjena ponavljajoči se proizvodnji. V podjetjih se najprej razvije kultura, ki je naklonjena predvsem ponavljajoči se proizvodnji (poudarek na povečevanju količin in zniževanju stroškov, podpora opravljanju del in ne toliko rezultatu, večja storilnost, stalnost za uspešno preživetje in delovanje ljudi) in je nasprotna projektni kulturi (osnova preživetju je neprestano spreminjanje in prilagajanje);

- sočasno delo zaposlenih v ponavljajoči se proizvodnji in projektih. Veliko zaposlenih v podjetjih dela sočasno v projektih in v ponavljajoči se proizvodnji, saj je to osnova projektno-matrične organizacije. Nепrestano prilagajanje eni ali drugi kulturi zahteva veliko napora. Kultura projektov je zato delna kultura, v kateri nekateri delujejo, drugi, predvsem ravnatelji podjetja, pa jo morajo razumeti. Lahko se pojavi kultura, ki nima izrazitih značilnosti niti ene niti druge kulture;
- poudarjanje ustvarjalnosti in inovativnosti. Projektom naklonjena kultura poudarja ustvarjalnost in inovativnost, za kateri pa nekateri ravnatelji menijo, da sta nezdržljivi z učinkovitostjo, čeprav gre le za drugačen način njenega doseganja;
- vpliv ustanovitelja podjetja in nacionalne kulture. Na kulturo poleg situacijskih sprememb močno vpliva ravnateljstvo oziroma ustanovitelji podjetja in nacionalna kultura;
- različne vrednote v posameznih fazah projekta. Vrednote se v posameznih fazah ravnanja projektov razlikujejo, projektom naklonjene vrednote se pojavljajo v fazah načrtovanja in razmišljanja o projektu nasploh, pri sami fazi izvajanja projekta pa so bolj prisotne druge vrednote, npr. točnost, učinkovitost ipd.

Projektom naklonjena kultura je temelj, ki omogoča učinkovito organizacijo projektov v organizaciji. Oblikovanje kulture se mora začeti z vzpostavitvijo novih pravil obnašanja, ki se začne na vrhu podjetja (Cook, 1999, str. 1).

Rozman (2003, str. 36) navaja naslednje vrednote, ki so naklonjene izvajanju projektov v organizaciji:

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

#### 4.3.2 Proces spreminjanja obstoječe kulture

Rozman (2003, str. 37–38) proces spreminjanja obstoječe kulture razdeli na tri glavne faze: analizo kulture, primerjavo obstoječe kulture z želeno in spreminjanje kulture od dejanske k želeni.

Analiza kulture je proces ali metoda spoznavanja kulture v konkretni organizaciji z namenom smotrnega vpliva in razvoja v smeri blaginje organizacije. Proces je razdeljen na dva podprocesa: ugotavljanje znakov ali simptomov kulture, ki se kažejo po večini na vidni ravni,

in prepoznavanja teh znakov oziroma odstopanj od zelene kulture ali vzrokov, ki so otežili ali onemogočili cilje projektov. Metoda se izvaja z zbiranjem podatkov o kulturi, vplivih nanjo in vplivih kulture na uspešnost. Zbiranje podatkov poteka z opazovanjem, spraševanjem z intervjuji ali vprašalniki.

Pri primerjavi obstoječe kulture z zeleno kulturo se situacijske spremenljivke, ki določajo obstoječo kulturo (npr. nacionalna kultura, osebnostne lastnosti in ravnanje ravnateljev), primerjajo s situacijskimi spremenljivkami zelene kulture. Značilnosti obstoječe kulture odstopajo od zelene tako po velikosti kot smeri, kar je tudi vzrok za spreminjanje obstoječe kulture. Spreminjanje obstoječe kulture ni možno brez poznavanja vzrokov obstoječe kulture, ki so različni in pogosto težko ugotovljivi. Zato je treba ugotoviti vse možne vzroke, ki vplivajo na obstoječo kulturo.

Proces spreminjanja kulture od dejanske k zeleni vsebuje vse načine spreminjanja organizacije. Schein (1992, str. 223–243) navaja naslednje dejavnike, ki vplivajo na spreminjanje kulture: vplivi ravnateljev (zlasti opazovanje in ugotavljanje področij posvečanja pozornosti), področja, na katerih ravnatelji merijo, kontrolirajo in nagrajujejo, ravnanje ravnateljev v kriznih stanjih in dogodkih, vodenje zaposlenih in razvijanje njihovih zmožnosti, navade, ceremonije in zgodbe.

## **5 PREDSTAVITEV SLOVENSKE AKREDITACIJE**

### **5.1 DEJAVNOST AKREDITIRANJA IN NJEN ZGODOVINSKI ORIS V SLOVENIJI**

Akreditacija je uradno priznanje usposobljenosti združbe oz. posameznika za opravljanje določene dejavnosti. Podlaga za delo na področju akreditiranja, preskušanja, certificiranja in kontrole so standardi serije SIST EN 45000 oz. serije ISO 17000 ter standardi in predpisi na področju dejavnosti, ki jo opravlja združba oz. posameznik. Akreditiranje združb oz. posameznikov izvajajo neprofitne organizacije, ki si pri tem ne konkurirajo, s čimer se zagotavlja celovito izpopolnjevanje standardov kljub konkurenci organov, ki nudijo svoje storitve in izdelke na trgu.

Za državo predstavlja akreditacija mehanizem za zagotavljanje zaupanja v zanesljivost aktivnosti, ki vplivajo na zdravje, blaginjo, varnost in okolje, saj se z akreditacijo potrdi usposobljenost združbe oz. posameznika za uveljavljanje politik in predpisov države. Za akreditirane organe predstavlja akreditacija objektivni dokaz, da je združba oz. posameznik skladen z najboljšimi praksami. Ker je akreditiranje mednarodno priznan sistem, ki zagotavlja razvoj in ohranjanje visokih standardov izvajanja aktivnosti, kot tak predstavlja ustrezno podlago za uspešno pridobivanje projektov na mednarodnem področju.

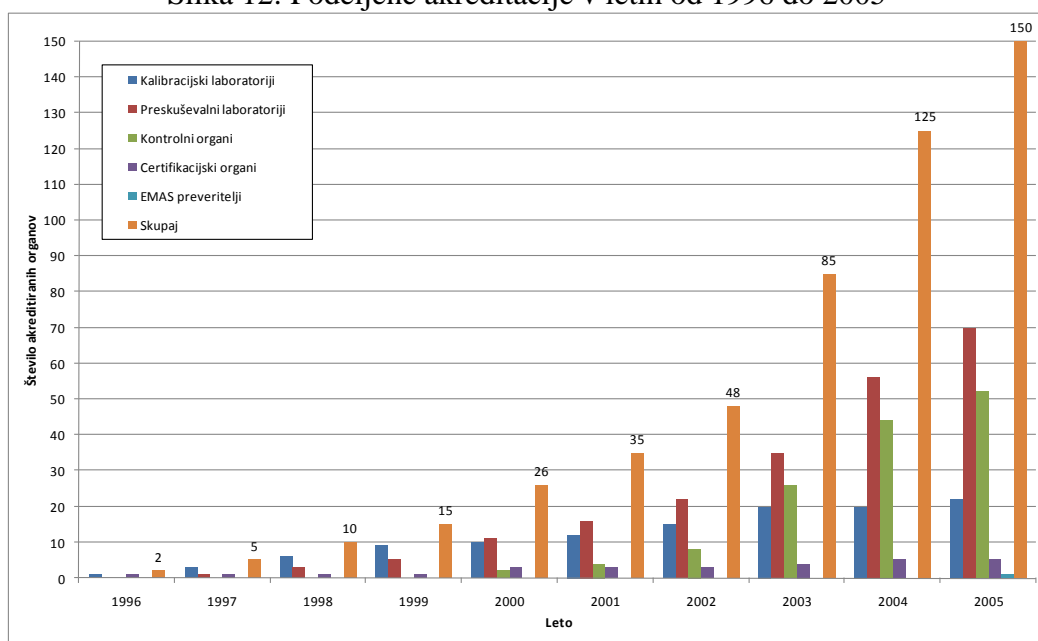
Poleg države in akreditiranih organov imajo od akreditiranja koristi uporabniki in industrija. Ker se prek sistema akreditiranja zagotavlja stalno izpolnjevanje standardov, se s tem dviguje raven zaupanja uporabnikov o kakovosti izdelkov in storitev, ki jih nudijo akreditirani organi.

Industrija kot uporabnik izdelkov ali storitev akreditiranih organov s sistemom akreditiranja pridobi pomembno orodje za odločanje in obvladovanje tveganja, saj lahko z izbiro akreditiranih organov prihrani čas in denar pri izbiri primerno usposobljenega dobavitelja. Poleg tega lahko sistem akreditiranja podjetjem omogoča konkurenčno prednost in olajša dostop na tuje trge s ciljem »testirano in certificirano enkrat, sprejeto povsod«. Poleg tega meritve in preskusi, ki so izvedeni z najboljšimi praksami, zmanjšujejo možnosti odpovedi izdelkov, stroške kontrole proizvodnje in spodbujajo inovacije.

Začetki dejavnosti akreditiranja v Republiki Sloveniji segajo v leto 1995, ko je na podlagi Zakona o standardizaciji naloge nacionalne akreditacijske službe začel opravljati Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje (USM), ki je takrat deloval v okviru Ministrstva za znanost in tehnologijo. Zaradi nezdržljivosti nalog akreditacijske službe in drugih nalog, ki jih je USM opravljal v sklopu svojih dejavnosti (kalibracijski laboratorij, overjanje meril, homologacija vozil, standardizacija) in zagotovitve neodvisnega delovanja nacionalne akreditacijske službe se je sektor za akreditacijo USM z vsemi zaposlenimi v tem sektorju v maju leta 2001 skladno z Zakonom o akreditaciji in Sklepom o ustanovitvi javnega zavoda Slovenska akreditacija preoblikoval v javni zavod Slovenska akreditacija.

Slika 12 prikazuje hitro in stalno rast števila akreditiranih organov v obdobju od leta 1995 do leta 2005, ko je bilo v Republiki Sloveniji akreditiranih že 150 organov.

Slika 12: Podeljene akreditacije v letih od 1996 do 2005



Vir: Bilten SA, SA, str. 7

Sistem akreditiranja v Republiki Sloveniji se je v letih od 1995 do 1999 najprej vzpostavil na področju kalibracijskih in preskuševalnih laboratorijev ter certifikacijskih organov za sisteme kakovosti, proizvodov in sistemov za upravljanjem z okoljem.

V letu 2000 se je vzpostavilo področje za kontrolne organe, leta 2004 pa tudi področje preveriteljev EMAS. V letu 2005 se je začelo vzpostavljanje področja akreditiranja medicinskih laboratorijev in preveriteljev izpustov toplogrednih plinov (Program dela in finančni načrt SA za leto 2006, str. 12).

## **5.2 KRATKA PREDSTAVITEV SLOVENSKE AKREDITACIJE**

Slovenska akreditacija je javni zavod, ki na način in pod pogoji, ki veljajo za javno službo, v Republiki Sloveniji opravlja naloge nacionalne akreditacijske službe skladno z Zakonom o akreditaciji in Sklepom o ustanovitvi javnega zavoda Slovenska akreditacija. Ustanovitelj SA je Vlada Republike Slovenije.

Poslanstvo SA je gradnja strokovnega, nepristranskega in neodvisnega sistema akreditiranja, kjer imajo lahko uporabniki storitev akreditiranih organov v Sloveniji zaupanje v storitve, ki jih opravijo kalibracijski in preskuševalni laboratoriji ter kontrolni in certifikacijski organi. Prav tako SA prek vzajemnega mednarodnega priznavanja rezultatov akreditiranih dejavnosti prispeva k pospeševanju mednarodne trgovine in omogoča slovenskemu gospodarstvu dosegati globalno konkurenčnost.

Vizija SA je ustvarjati akreditacijsko službo, ki je mednarodno priznana, neprofitna, strokovna, neodvisna in nepristrana, ki učinkovito izvaja postopke akreditiranja na vseh področjih, kjer obstaja interes na način, da so njene akreditacije upoštevane doma in v mednarodnem okolju.

Naloge, ki jih SA izvaja kot nacionalna akreditacijska služba, so: akreditiranje preskuševalnih in kalibracijskih laboratorijev, akreditiranje certifikacijskih organov za certificiranje proizvodov, sistemov zagotavljanja kakovosti in osebja, akreditiranje kontrolnih organov za izvajanje kontrole in podobnih opravil, sodelovanje v evropskih in mednarodnih organizacijah za akreditacijo in predstavljanje interesov Republike Slovenije v njih, svetovanje državni upravi na področju akreditacije in drugega ugotavljanja ali potrjevanja usposobljenosti za izvajanje postopkov ugotavljanja skladnosti, drugo ugotavljanje ali potrjevanje usposobljenosti za izvajanje postopkov ugotavljanja skladnosti, vključno z ugotavljanjem izpolnjevanja zahtev za organe za ugotavljanje skladnosti v skladu s posameznimi predpisi, ki določajo ugotavljanje skladnosti, izdajanje strokovnih publikacij, promocija akreditacije ter druge naloge, povezane z izvajanjem sistema akreditiranja.

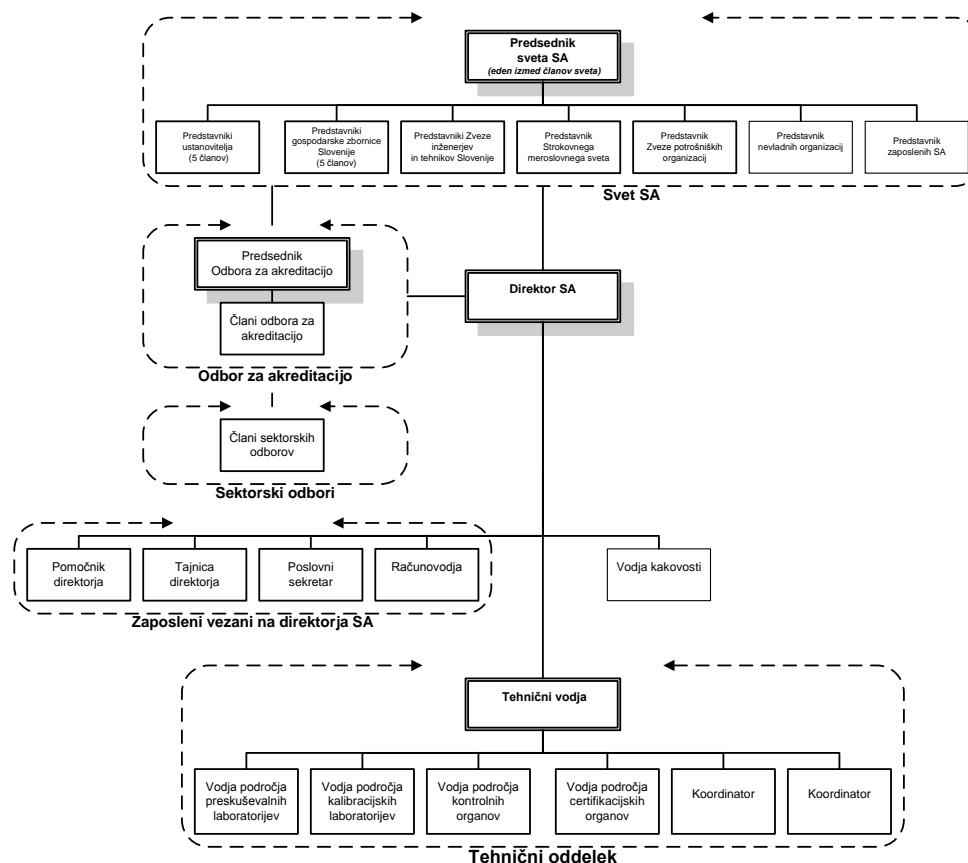
SA se povezuje in sodeluje z drugimi institucijami s področja tehnične kakovostne infrastrukture v Republiki Sloveniji z namenom skladnega razvoja teh področij in usklajevanja interesov Republike Slovenije. SA sodeluje z ministrstvi in drugimi državnimi organi, nacionalnimi institucijami s področja meroslovja, standardizacije, preskušanja in drugih dejavnosti ugotavljanja skladnosti ter njihovimi združenji, strokovnimi združenji s področja svojega delovanja ter visokošolskimi institucijami.

SA se vključuje v dejavnost akreditiranja na mednarodni ravni in se v ta namen povezuje in sklepa sporazume s sorodnimi organizacijami. Kot polnopravna članica EA (European co-operation for Accreditation) in članica dveh mednarodnih organizacij za akreditacijo ILAC (International Laboratory Accreditation Forum) in IAF (International Accreditation Forum) SA v teh organizacijah zastopa in predstavlja interese Slovenije. Zaradi mednarodne primerljivosti z akreditacijskimi službami v drugih evropskih državah ima SA vzpostavljen sistem kakovosti v skladu z zahtevami standarda SIST EN ISO/IEC 17011.

### 5.3 ORGANIZACIJA IN KADRI V SLOVENSKI AKREDITACIJI

Organiziranost SA je opredeljena v Statutu SA (S01), podrobneje pa je organizacija dela znotraj SA opredeljena z aktom o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest (S09). Slika 13 prikazuje organiziranost SA.

Slika 13: Organizacijska shema SA



Vir: Poslovnik kakovosti SA, Izdaja 7, str. 7

Svet SA je organ upravljanja SA in šteje 15 članov. Svet je odgovoren za obravnavo in sprejem statuta SA, splošnih aktov o zahtevah za akreditacijo ter drugega ugotavljanja in potrjevanja usposobljenosti, pravilih postopkov akreditiranja ter drugega ugotavljanja in potrjevanja usposobljenosti, notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest, letnega programa dela in letnega poročila o njegovem izvajanju, finančnega načrta in zaključnega računa, cenika storitev SA ter merila za nagrajevanje članov sveta in odbora za akreditacijo. Svet SA s soglasjem ustanovitelja imenuje in razrešuje direktorja SA, imenuje člane odbora



za akreditacijo na predlog direktorja ter odloča o varstvu pravic zaposlenih v SA in o pritožbah v zvezi z odločitvami o akreditaciji. Strokovno delo SA usmerja odbor za akreditacijo, ki lahko šteje največ petnajst članov. Sestava odbora za akreditacijo omogoča udeležbo strokovnjakov vseh zainteresiranih strani za sistem akreditiranja v Republiki Sloveniji na način, da noben izmed interesov ne more prevladati.

Direktor in zaposleni SA, ki so odgovorni za posamezna področja akreditiranja, so člani odbora za akreditacijo po funkciji, preostale člane odbora za akreditacijo pa imenuje svet SA. Odbor za akreditacijo sprejema strokovne razlage zahtev, postopkov akreditiranja in strokovnih razlagalnih dokumentov, usklajuje strokovne podlage in razlage s prakso v tujini, posreduje mnenja o strokovnih vprašanih sistema akreditiranja oziroma izvajanja akreditacijskih postopkov direktorju SA in svetu SA ter usklajuje delo sektorskih odborov.

SA zastopa in predstavlja direktor, ki v imenu in za račun SA sklepa pogodbe in opravlja druga pravna dejanja. Pri prevzemanju obveznosti, ki so skladne s poslovno in strokovno politiko ter s programskimi dokumenti SA, nima omejitev.

Vodja kakovosti SA je odgovoren za vzdrževanje sistema kakovosti v skladu s standardom SIST EN ISO/IEC 17011. Vodja kakovosti ima neposreden dostop do direktorja SA.

Za opravljanje strokovnih del, povezanih z izvajanjem akreditiranja oziroma drugih postopkov ugotavljanja in potrjevanja usposobljenosti, je v okviru SA organiziran Tehnični oddelek, katerega člani opravljajo naloge, ki so vezane na vzpostavitev in vzdrževanje sistema akreditiranja ter drugih sistemov ugotavljanja usposobljenosti organov za ugotavljanje skladnosti. Podporno dejavnost, ki omogoča opravljanje strokovnih del SA, izvajajo zaposleni SA, ki so neposredno vezani na direktorja. Naloge, ki jih opravljajo, so administrativno organizacijske in organizacijsko tehnične naloge na področjih, ki pokrivajo delo celotne SA ter naloge na področjih finančnega poslovanja, kadrovskih zadev, pravnih nalog, promocije SA in odnosov z javnostmi. Pomočnik direktorja poleg svojih nalog opravlja tudi naloge koordinatorja in vodilnega ocenjevalca.

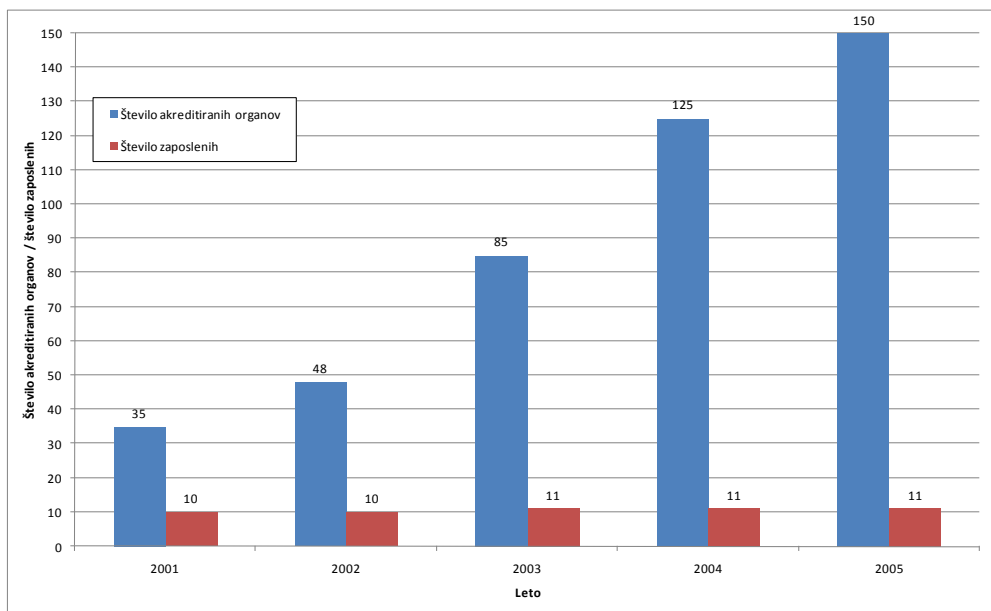
Za izvedbo ocenjevanj SA v postopkih akreditiranja uporablja vodilne ocenjevalce, strokovne ocenjevalce in strokovnjake. Ocenjevalci oz. strokovnjaki so lahko zaposleni SA ali zunanji sodelavci. Vlogo vodilnega ocenjevalca tako opravlja 8 zaposlenih SA in 5 zunanjih sodelavcev iz Slovenije.

Pri izvedbi ocenjevanj sodeluje tudi 14 tehničnih ocenjevalcev in 14 strokovnjakov iz Slovenije ter več kot 80 tujih strokovnih ocenjevalcev, ki so v večji meri registrirani pri tujih akreditacijskih službah, ki so članice združenja akreditacijskih služb v EU in so podpisnice sporazuma o medsebojnem priznavanju ali drugih mednarodnih organizacijah s področja akreditiranja. Izraženo v dnevih ocenjevanj, ki jih SA opravi v enem letu, opravijo 45 % ocenjevalnih dni zaposleni SA (vodilni ocenjevalci), 25–30 % slovenski ocenjevalci in 25–30 % ocenjevalci iz tujine (EA, poročilo o MLA evalvaciji, 2005). Za spremljanje dela

ocenjevalcev in njihovo usposabljanje je zadolžena oseba za ocenjevalce, ki jo imenuje direktor SA.

Slika 14 prikazuje rast števila akreditiranih organov in števila zaposlenih v obdobju od leta 2001 do 2005. V letu 2005 je bilo v SA zaposlenih 11 delavcev. Kljub hitremu povečevanju števila akreditiranih organov v Republiki Sloveniji se od leta 2003 število zaposlenih v SA ni spremenilo.

Slika 14: Število akreditiranih organov in zaposlenih v obdobju od leta 2001 do 2005



## 5.4 OPREDELITEV POSTOPKA AKREDITIRANJA IN DEJAVNOSTI AKREDITIRANJA

Postopek akreditiranja je strokovni postopek ugotavljanja usposobljenosti posameznika/združbe za opravljanje določene dejavnosti. Podlaga za ocenjevanje usposobljenosti posameznika/združbe so standardi serije SIST EN 45000 oz. serije ISO 17000 in tehnične zahteve za dejavnost, ki jo opravlja posameznik/združba (Zakon o akreditaciji, 1999). Ugotavljanje usposobljenosti se ugotavlja z izvajanjem ocenjevanj pri posameznikih/združbah, kjer se s pregledom dokumentacije (sistemska dokumentacija, zapisi, organizacijske sheme, plani, poročila), razgovorov za pridobitev dodatnih pojasnil in informacij (ugotavljanje strokovne usposobljenosti, poznavanja in upoštevanja sistemskih ureditev), pregledom virov (prostori, oprema, materiali, osebje), opazovanjem izvajanja dejavnosti iz obsega akreditacije in vrednotenjem rezultatov (ugotavljanje pravilnosti rezultatov, ki jih proizvaja ocenjevanec) ugotovi izpolnjevanje zahtev za akreditacijo ter raven neodvisnosti in nepristranosti posameznika/združbe. S podelitvijo akreditacijske listine se formalno potrdi usposobljenost posameznika/združbe za opravljanje dejavnosti, ki je navedena v prilogi k akreditacijski listini.

Za pridobitev akreditacije v postopku akreditiranja SA izvede predocenjevalni obisk (na željo posameznika/združbe) in začetno ocenjevanje, ki vključuje pregled vseh akreditiranih dejavnosti in zahtev za akreditacijo. Po podelitvi akreditacije SA zaradi vzdrževanja statusa

akreditacije redno opravlja nadzor v obliki ocenjevanj, ki po obsegu ne zajemajo celotnega pregleda akreditiranih dejavnosti in zahtev za akreditacijo, saj se z načrtovanjem obsega posameznih ocenjevanj zagotovi, da se med dvema vnovičnima celotnima ocenjevanjema najmanj enkrat oceni vse akreditirane dejavnosti in zahteve za akreditacijo. Vnovično celotno ocenjevanje, ki je po obsegu enako začetnemu ocenjevanju, se izvede po štirih letih od začetnega ocenjevanja in nato vsakih pet let. Po izvedbi vnovičnega celotnega ocenjevanja se lahko 12-mesečni interval med posameznimi nadzornimi obiski podaljša na največ 15 mesecev.

Dejavnost akreditiranja je tako mogoče opredeliti kot izvajanje ocenjevanj z namenom ugotovitve usposobljenosti posameznika/združbe in preverjanja ali posameznik/združba vzdržuje nivo dosežene usposobljenosti, ki mu zagotavlja ohranitev podeljene akreditacije. Izvedba ocenjevanj (začetnih, nadzornih) predstavlja torej osrednjo dejavnost SA, zaradi česar bodo v nadaljevanju opisane izvedbe posameznih vrst ocenjevanj.

## **5.5 IZVAJANJE OCENJEVANJ**

Izvajanje ocenjevanj predstavlja temeljni proces, ki ga SA izvaja pri opravljanju dejavnosti akreditiranja. SA pri izvajanju dejavnosti akreditiranja opravlja začetna ocenjevanja, nadzorna ocenjevanja, širitve obsegov akreditacije in vnovična celotna ocenjevanja. Pri izvajanju nadzornih ocenjevanj, vnovičnih celotnih ocenjevanj in širitvah obsegov akreditacije se izvedejo le nekatere izmed skupin aktivnosti začetnega ocenjevanja, zaradi česar so v nadaljevanju najprej opisane aktivnosti, ki se izvedejo za izvedbo začetnega ocenjevanja, nato pa so na podlagi tega opisa predstavljene izvedbe nadzornih ocenjevanj, širitev obsegov in vnovičnih celotnih ocenjevanj. Opis aktivnosti in značilnosti posameznih vrst ocenjevanj je izveden na podlagi dokumentov sistema kakovosti SA, ki popisujejo postopek akreditiranja in izvedbo ocenjevanj (Pravila postopka akreditiranja (S03), Spremljanje postopka akreditiranja (D05-06), Organizacija ocenjevalnega obiska (D05-01) in Ocenjevanje (D05-02)).

### **5.5.1 Izvedba začetnega ocenjevanja**

Aktivnosti, ki jih je treba izvesti za izvedbo začetnega ocenjevanja, je možno strniti v šestih skupin aktivnosti, ki potekajo zaporedno:

- stiki pred prijavo;
- pregled prijave in sklenitev pogodbe;
- predocenjevalni obisk (izvede se na zahtevo stranke);
- izvedba ocenjevanja pri stranki;
- pregled korektivnih ukrepov;
- odločitev o akreditaciji.

V nadaljevanju so na kratko predstavljene vse skupine aktivnosti pri izvedbi začetnega ocenjevanja.

#### 5.5.1.1 Stiki pred prijavo

Pred prijavo posameznika oz. združbe (v nadaljevanju stranka) za akreditacijo SA zainteresiranim strankam posreduje informacije o načinu pridobitve akreditacije. Komuniciranje z zainteresiranimi strankami opravlja poslovni sekretar, ki stranke napoti na domačo spletno stran SA, kjer so jim na voljo ustrezni dokumenti. Na zahtevo stranke lahko poslovni sekretar dokumente posreduje v tiskani ali elektronski obliki. Če želi stranka opraviti informativni razgovor, poslovni sekretar uskladi termin sestanka s stranko, tehničnim vodjem in vodjem področja.

Stranka na informativnem sestanku predstavi organizacijo in področje dejavnosti, za katerega se želi akreditirati. Tehnični vodja predstavi dejavnost SA, načela akreditacije, aktivnosti, ki jih je treba izvesti za pridobitev akreditacije, ter cenik SA. Vodja področja predstavi standard, za katerega se želi stranka akreditirati ter vodila in razlagalne dokumente, ki se nanašajo na ta standard. Na informativnem sestanku se zberejo osnovne informacije o stranki, zelenih področjih, za katere se želi stranka akreditirati, in informacije o sistemu kakovosti stranke. Skladno z dogovorom s stranko poslovni sekretar pošlje stranki obrazec za prijavo za akreditacijo. Če se na informativnem sestanku ugotovi, da dejavnost stranke ne more biti predmet akreditacije, se o tem stranko obvesti na samem informativnem razgovoru.

#### 5.5.1.2 Pregled prijave za akreditacijo in sklenitev pogodbe

Ob prejemu prijave za akreditacijo tajnica izdela račun za prijavo in ga posreduje stranki. S prejemom prijave za akreditacijo in prejemom plačila za prijavo se formalno začne pregled prijave za akreditacijo. Tehnični vodja pri pregledu prijave za akreditacijo oceni, ali so izpolnjeni vsi pogoji za podpis pogodbe, vodja področja pa v sodelovanju s stranko uskladi obseg dejavnosti, ki jih stranka želi akreditirati. O pregledu prijave za akreditacijo tehnični vodja in vodja področja izdelata poročilo o pregledu prijave, ki vsebuje informacijo o izpolnjevanju pogojev za podpis pogodbe s stranko in odločitev o začetku postopka za akreditiranje. Poročilo vsebuje tudi predlog koordinatorja postopka in članov ocenjevalne komisije (vodilnega ocenjevalca in strokovnih ocenjevalcev za področja, ki jih stranka želi akreditirati), predlog termina začetnega ocenjevanja in oceno ocenjevalnih dni, potrebnih za izvedbo ocenjevanja (priprave na ocenjevanje, ocenjevanje pri stranki, poocenjevalne aktivnosti). Vodja področja ob pregledu prijave za akreditacijo pripravi Obseg akreditacije za začetno ocenjevanje, ki določa obseg dejavnosti, ki jih bo ocenjevalna komisija ocenila na začetnem ocenjevanju. Če pregled prijave pokaže, da je z akreditiranjem dejavnosti stranke možno začeti, poslovni sekretar izdela pogodbo o vzpostavitvi in vzdrževanju akreditacije, katere sestavni del je tudi obseg dejavnosti, ki je podan v Obsegu akreditacije za začetno ocenjevanje. S strani direktorja SA podpisano pogodbo poslovni sekretar posreduje v podpis stranki.

#### 5.5.1.3 Predocenjevalni obisk

Namen predocenjevalnega obiska SA pri stranki je pregled sistema vodenja kakovosti in področij delovanja stranke ter drugih elementov, ki so pomembni za določitev potrebnega časa za izvedbo ocenjevanja pri stranki in za določitev števila strokovnih ocenjevalcev. SA pri

stranki izvede predocenjevalni obisk samo, če je izvedbo predocenjevalnega obiska stranka zahtevala v prijavi. Predocenjevalni obisk pri stranki traja en dan.

Pred izvedbo predocenjevalnega obiska koordinator s stranko in izbranim vodilnim ocenjevalcem uskladi termin izvedbe predocenjevalnega obiska. Poslovni sekretar pripravi Pogodbo o izvedbi ocenjevanja v postopku akreditiranja za vodilnega ocenjevalca (kadar vodilni ocenjevalec ni zaposleni v SA) in jo posreduje vodilnemu ocenjevalcu v podpis. Če je vodilni ocenjevalec zaposleni v SA, koordinator pripravi potni nalog in ga posreduje vodilnemu ocenjevalcu. Pred posredovanjem pogodbe za vodilnega ocenjevalca oz. potnega naloga to odobri direktor.

Vsaj 15 dni pred izvedbo predocenjevalnega obiska koordinator pripravi in posreduje najavo predocenjevalnega obiska stranki. Najava vsebuje imenovanje vodilnega ocenjevalca, ki bo izvedel predocenjevalni obisk, termin izvedbe predocenjevalnega obiska in rok, v katerem mora stranka posredovati SA dokumentacijo sistema kakovosti. Pred posredovanjem najave to odobri direktor SA. Po prejemu dokumentacije sistema kakovosti koordinator pripravi podroben program predocenjevalnega obiska, ki ga posreduje stranki in vodilnemu ocenjevalcu. Ta poleg programa prejme tudi dokumentacijo sistema kakovosti stranke.

Predocenjevalni obisk opravi vodilni ocenjevalec na podlagi priprave, ki obsega pregled poslovnika sistema kakovosti in obsega akreditacije za ocenjevanje. Vodilni ocenjevalec na predocenjevalnem obisku pregleda, če so v sistem kakovosti vključeni vsi bistveni elementi standarda in aktivnosti iz prijavljenega obsega, oceni stopnjo vzpostavljenosti dokumentiranega sistema kakovosti in preveri, ali obstajajo posebnosti v organiziranosti stranke, sistemu kakovosti in izvajanju aktivnosti, ki lahko pomembneje vplivajo na načrtovanje in izvedbo ocenjevanja.

Po opravljenem predocenjevalnem obisku vodilni ocenjevalec izdela poročilo o predhodnem obisku in ga posreduje koordinatorju, ta pa en izvod poročila pošlje naprej stranki. V njem vodilni ocenjevalec navede pomanjkljivosti sistema kakovosti in opiše nivo usposobljenosti stranke. Koordinator po opravljenem predocenjevalnem obisku posreduje informacijo o izvedenem predocenjevalnem obisku tajnici SA, ki izdela račun za opravljen predocenjevalni obisk in ga posreduje stranki ter izvede izplačilo ocenjevalcu (kadar vodilni ocenjevalec ni zaposleni SA) oz. skupaj z računovodstvom pripravi obračun potnih nalogov in jih pripravi za izplačilo.

#### 5.5.1.4 Izvedba ocenjevanja pri stranki

Namen ocenjevanja je ugotoviti dejansko usposobljenost stranke za opravljanje dejavnosti, za katero se želi akreditirati, in skladnost sistema kakovosti stranke z zahtevami standarda, za katerega se stranka želi akreditirati. Ocenjevanje lahko traja en dan ali več dni. Trajanje ocenjevanja je odvisno od števila področij, ki jih stranka želi akreditirati, in od same organiziranosti stranke. Ocenjevanje se izvaja na glavni lokaciji stranke in povsod, kjer potekajo dejavnosti, ki so predmet ocenjevanja. Ocenjevanje izvede ocenjevalna komisija.

Končno izbiro ocenjevalcev, ki se vključijo v ocenjevalno komisijo, opravi koordinator, ki z izbiro zagotovi, da so izbrani člani ocenjevalne komisije primerno usposobljeni ter sprejemljivi za vse člane ocenjevalne komisije in ocenjevano stranko.

Koordinator pred formalno odločitvijo o izbiri ocenjevalcev v ocenjevalni komisiji uskladi sestavo termin in trajanja ocenjevanja z vsemi člani ocenjevalne komisije in stranko. Če ocenjevanje izvajajo tuji ocenjevalci, koordinator od tujih ocenjevalcev pridobi informacijo o ceni izvedbe ocenjevanja. Koordinator najmanj mesec dni pred ocenjevanjem pripravi in posreduje najavo ocenjevanja stranki. Najava vsebuje imena in funkcije članov izbrane komisije in podatke o njihovi trenutni zaposlitvi, opredelitev o vrsti ocenjevanja, standardu in obsegu akreditacije, za katero se bo izvedlo ocenjevanje termin ocenjevanja, število ocenjevalnih dni s stroški načrtovanega ocenjevanja in rok, do katerega mora stranka SA posredovati dokumentacijo sistema kakovosti. Pred posredovanjem najave to odobri direktor SA. Poslovni sekretar za člane ocenjevalne komisije, ki niso zaposleni v SA, pripravi in posreduje pogodbo za izvedbo ocenjevanja oz. potni nalog za ocenjevalca, zaposlenega v SA. Pogodbo za člane ocenjevalne komisije oz. potne naloge odobri direktor SA.

Ko koordinator prejme dokumentacijo stranke, jo takoj posreduje članom ocenjevalne komisije. Če pri ocenjevanju sodelujejo tuji ocenjevalci, vodilni ocenjevalec dokumentacijo pregleda in določi dokumentacijo, ki jo je treba prevesti. Poslovni sekretar pošlje dokumentacijo v prevajanje, koordinator pa prevedeno dokumentacijo ocenjevalcem. Koordinator skupaj z dokumentacijo pripravi in posreduje članom ocenjevalne komisije tudi vse obrazce, ki jih ocenjevalci potrebujejo za izvedbo ocenjevanja (Poročilo vodilnega ocenjevalca, Poročilo o neskladnosti, Poročilo o pregledu korektivnih ukrepov, Priporočilo za odločitev, kontrolne liste za posamezne standarde akreditiranja in druge obrazce, vezane na posamezno področje akreditiranja).

Najmanj 8 dni pred izvedbo ocenjevanja koordinator posreduje stranki in članom ocenjevalne komisije podroben program ocenjevanja. Program izdela koordinator v sodelovanju z vodilnim ocenjevalcem in člani ocenjevalne komisije. Program vsebuje vse podatke o poteku obiska, ki sledijo iz predhodnih dogovorov z ocenjevalci in stranko.

Ocenjevalna komisija pri stranki izvede ocenjevanje v dogovorjenem roku. Vsak ocenjevalec izpolni kontrolno listo, ki podaja obseg opravljenega ocenjevanja za njegovo področje (pregledani elementi sistema kakovosti, organizacijske enote ali področja dela ocenjevanega organa, opazovani postopki in metode). Za vsako ugotovljeno neskladnost ocenjevalec izpolni Poročilo o neskladnosti, kjer navede zadevno točko standarda, ki podaja zahteve za akreditacijo in svoje opažanje. Vodilni ocenjevalec na ocenjevanju izdela Poročilo vodilnega ocenjevalca, v katerem na kratko povzame ugotovitve ocenjevalne komisije. Poročilo vsebuje informacije, ki se nanašajo na organizacijo, sistem kakovosti, osebje, opremo in prostore, metode in postopke ugotavljanja skladnosti, poročanje o rezultatih in sklicevanje na akreditacijo.

Vse ugotovitve z ocenjevanja ocenjevalna komisija predstavi stranki na zaključnem sestanku, kjer sodelujejo predstavniki stranke in ocenjevalna komisija. Stranka za vsako ugotovljeno neskladnost predlaga korektivni ukrep in rok izvedbe korektivnega ukrepa. Rok za poročanje o izvedbi korektivnega ukrepa za odpravo neskladnosti je največ 6 mesecev pri začetnem ocenjevanju in 2 meseca pri nadaljnjih ocenjevanjih. Ocenjevalna komisija se na osnovi ugotovljenih neskladnosti in predlaganih ter potrjenih korektivnih ukrepov odloči, ali bo pregled izvedenih korektivnih ukrepov izveden s pregledom dokumentacije ali bo treba za izvedbo pregleda korektivnih ukrepov izvesti vnovični ocenjevalni obisk. Ob koncu zaključnega sestanka vodilni ocenjevalec predstavniku ocenjevane stranke preda kopijo poročila vodilnega ocenjevalca ter kopije vseh poročil o neskladnostih in Poočenjevalni vprašalnik za stranke.

Po zaključnem ocenjevanju ocenjevalci koordinatorju posredujejo vse zapise z ocenjevanja in popis stroškov z ocenjevanja oz. v primeru, da je ocenjevalec zaposleni SA, izpolnjen potni nalog. Koordinator posreduje tajnici najavo ocenjevalnega obiska, prejete popise stroškov ocenjevalcev in izpolnjene potne naloge. Tajnica izdela račun in ga posreduje stranki, za prejete popise stroškov oz. izpolnjene potne naloge pa izvede izplačilo ocenjevalcem (kadar vodilni ocenjevalec ni zaposleni SA) oz. skupaj z računovodstvom pripravi obračun potnih nalogov in jih pripravi za izplačilo.

#### 5.5.1.5 Pregled korektivnih ukrepov

Po prejemu poročila o izvedenih korektivnih ukrepih in spremljajoče dokumentacije, ki jo stranka posreduje SA, koordinator posreduje dokumentacijo članom ocenjevalne komisije. Če pri ocenjevanju sodelujejo tuji ocenjevalci, koordinator posreduje dokumentacijo poslovnemu sekretarju, ki jo pošlje v prevajanje. Koordinator prevedeno dokumentacijo posreduje ocenjevalcu. Če se je ocenjevalna komisija na ocenjevanju dogovorila za dodatni obisk, koordinator enako kot ocenjevanje organizira dodatni ocenjevalni obisk.

Pri pregledu korektivnih ukrepov koordinator usklajuje delo članov ocenjevalne komisije in stranki posreduje zahteve ocenjevalcev po dodatnih pojasnilih. Ocenjevalci o pregledu korektivnih ukrepov izdelajo Poročilo o pregledu korektivnih ukrepov, kamor vpišejo zaključke pregleda, potrdijo odpravo neskladnosti ali podajo zahteve za dopolnitev poročila o izvedbi korektivnih ukrepov. Ko so korektivni ukrepi za neskladnosti, ugotovljene na ocenjevanju, ustrezno izvedeni, vsi strokovni ocenjevalci za svoje ocenjevano področje izdelajo Priporočilo za odločitev in ga posredujejo koordinatorju, ki vsa priporočila posreduje vodilnemu ocenjevalcu. Ta na podlagi prejetih priporočil pripravi svoje priporočilo za odločitev in predlog priloge k akreditacijski listini, v kateri je določen končen obseg dejavnosti, za katerega se stranka akreditira.

#### 5.5.1.6 Odločitev o akreditaciji

Po prejemu priporočil za odločitev od vseh članov ocenjevalne komisije in predloga priloge k akreditacijski listini koordinator izdela Poročilo o ocenjevanju/odločitev ter zbere vse zapise z ocenjevanja in pregledov korektivnih ukrepov (poročila o neskladnostih, priporočila

ocenjevalcev, poročila o pregledu korektivnih ukrepov, kontrolne liste ocenjevalcev, poročilo vodilnega ocenjevalca z ocenjevalnega obiska, ocenjevani obseg akreditacije in predlog priloge k akreditacijski listini), celotno dokumentacijo o ocenjevanju pa preda v pregled vodji področja. Ta pregleda popolnost dokumentacije in skladnost izvedenega ocenjevanja z dokumentiranimi postopki SA ter opravi pregled obsega dejavnosti, ki je podan v prilogi k akreditacijski listini. Po potrditvi pregleda dokumentacije vodja področja vso dokumentacijo preda tehničnemu vodji, ki določi termin naslednjega nadzornega obiska pri stranki in vso dokumentacijo preda direktorju SA, ki sprejme odločitve o podelitvi ali zavrnitvi akreditacije na podlagi dokumentacije o ocenjevanju in priporočil članov ocenjevalne komisije. Sestavni del odločitve je tudi termin izvedbe naslednjega nadzornega ocenjevanja. Rok za sprejem odločitve o podelitvi akreditacije je 30 dni po prejemu dokumentacije v odločanje.

V primeru odločitve o podelitvi akreditacije poslovni sekretar naroči izdelavo akreditacijske listine, jo po prejemu da v podpis direktorju SA in izdela akreditacijski znak v elektronski obliki. Poslovni sekretar stranki posreduje podpisan izvod akreditacijske listine, prilogo k akreditacijski listini in akreditacijski znak v elektronski obliki. V primeru zavrnitve podelitve akreditacije koordinator postopka o tem pisno obvesti stranko.

### 5.5.2 Izvajanje nadzornih ocenjevanj

Po podeljeni akreditaciji SA pri stranki redno na vsakih 12 mesecev (15 mesecev) izvaja nadzorna ocenjevanja. Pri nadzornih ocenjevanjih se sistem kakovosti in usposobljenost stranke ne preveri v celoti, temveč se z načrtovanjem posameznih nadzornih ocenjevanj zagotovi, da se med dvema vnovičnima celotnima ocenjevanjema najmanj enkrat oceni vse akreditirane dejavnosti in da se hkrati ob vsakem nadzornem ocenjevanju ugotovi, ali stranka stalno izpolnjuje zahteve za akreditacijo.

Organizacija in izvedba nadzornih ocenjevanj se izvaja enako kot pri začetnih ocenjevanjih, spremeni se le obseg ocenjevanja, ki je pri nadzornem ocenjevanju manjši, kot je obseg ocenjevanja pri začetnem ocenjevanju in vnovičnih celotnih ocenjevanjih. Izvede se skupina aktivnosti za izvedbo ocenjevanja pri stranki, pregleda korektivnih ukrepov in odločitve o akreditaciji.

Stranka mora na nadzornem ocenjevanju ugotovljene neskladnosti, ki odločilno in neposredno vplivajo na rezultate dela, odpraviti takoj oziroma do njihove odprave ne sme izvajati akreditirane dejavnosti, na katero se nanašajo. Stranka poroča o izvedbi korektivnih ukrepov najpozneje v 2 mesecih po izvedbi ocenjevalnega obiska, ocenjevalna komisija pa tako kot pri začetnem ocenjevanju pregleda ustreznost izvedenih korektivnih ukrepov.

### 5.5.3 Izvajanje vnovičnih celotnih ocenjevanj

Vnovično celotno ocenjevanje se izvede po štirih letih od začetnega ocenjevalnega obiska in nato vsakih pet let. Po obsegu je enak začetnemu ocenjevanju in zajema pregled po vseh zahtevah za akreditacijo. Po izvedbi vnovičnega celotnega ocenjevanja se lahko rok med



posameznimi nadzornimi ocenjevanji podaljša na največ 15 mesecev. Izvede se skupina aktivnosti za izvedbo ocenjevanja pri stranki, pregleda korektivne ukrepe in odloči o akreditaciji.

#### 5.5.4 Širitev obsega akreditacije

Če želi stranka, ki že ima podeljeno akreditacijo, razširiti obseg akreditiranih dejavnosti na nova strokovna področja, mora stranka SA posredovati prijavo, ki je obravnava po enakem postopku, kot so obravnavane nove prijave. Izvede se skupina aktivnosti pregleda prijave in podpisa pogodbe, izvedbe ocenjevanja pri stranki, pregleda korektivnih ukrepov in odločitve o akreditaciji.

V primeru manjših sprememb obsega akreditacije (npr. izboljšanje merilne negotovosti, povečanje merilnega območja ali razširitev na nove vrste preskušancev za že akreditirane metode) SA oceni spremembe ob nadzornem ocenjevanju. Če stranka posreduje prijavo za širitev obsega akreditacije najmanj tri mesece pred načrtovanim nadzornim ocenjevanjem, se ocenjevanje širitve izvede sočasno z nadzornim ocenjevanjem pri stranki. Če se ocenjevanje za širitev izvede zunaj termina izvedbe nadzornega ocenjevanja, koordinator pri načrtovanju termina za ocenjevanje širitve obsega akreditacije upošteva vrstni red prijav drugih strank.

Odločitev o podelitvi akreditacije za razširjeni obseg akreditacije se izvaja ločeno od odločitve po izvedenem nadzornem ocenjevanju. Nadzor nad razširjenim obsegom akreditacije se po odobritvi razširitve obsega izvaja skupaj z nadzornim ocenjevanjem za obseg akreditacije, ki ga je imela stranka pred širitvijo.

## **6 ANALIZA RAVNANJA PROJEKTOV V SLOVENSKI AKREDITACIJI**

### **6.1 OPREDELITEV VRSTE PROJEKTOV**

Osnovno dejavnost SA predstavlja ugotavljanje usposobljenosti posameznikov oz. združb, ki se izvaja z izvajanjem sistema ocenjevanj. Poleg izvajanja osnovne dejavnosti mora SA zaradi mednarodne primerljivosti sistema akreditiranja v Republiki Sloveniji vzdrževati in izvajati svojo dejavnost v skladu z mednarodnim standardom SIST EN ISO/IEC 17011 ter skrbeti za razvoj novih področij akreditiranja. Zaradi hitrega naraščanja potreb po akreditiranju, ki izvirajo iz zahtev zakonodaje in hitrega tehničnega razvoja, SA vzdržuje in dopolnjuje usposobljenost vodilnih in strokovnih ocenjevalcev, ki sodelujejo pri izvajanju ocenjevanj.

Projekti na področju izvajanja ocenjevanj se izvajajo na petih področjih akreditiranja (kalibracije, preskušanje, kontrola, certificiranje in EMAS preveritelji) v obliki začetnih ocenjevanj, nadzornih ocenjevanj in širitve obsegov. V letu 2006 je bila v SA načrtovana izvedba 190 ocenjevanj (Program dela in finančni načrt SA za leto 2006, str. 11). Za vse vrste ocenjevanj je značilno, da je njihov začetek vezan na podpis pogodbe (v primeru začetnega ocenjevanja) oz. najavo ocenjevanja (v primeru drugih ocenjevanj), ki se izdela na podlagi te

pogodbe. Trajanje posameznega ocenjevanja je odvisno od zahtevnosti in obsega ocenjevanega področja oz. področij, razpoložljivosti ocenjevalcev in stopnje usposobljenosti posameznika oz. združbe, ki se ga ocenjuje. Vsebina posameznega ocenjevanja je odvisna od strokovnega področja, za katerega se želi posameznik oz. združba akreditirati. Posamezna ocenjevanja lahko trajajo od nekaj mesecev (npr. nadzorna ocenjevanja) do enega leta (npr. začetna ocenjevanja). Vsako izvedeno ocenjevanje se zaključi z odločitvijo o podelitvi akreditacije oz. odločitvijo o statusu že podeljene akreditacije. Podobno kot pri trajanju ocenjevanja je število sodelujočih v posameznem projektu odvisno od zahtevnosti in obsega ocenjevanih področij. Najpogosteje v posameznem ocenjevanju sodeluje od 3 do 5 izvajalcev, ki so lahko zaposleni SA ali zunanji izvajalci (ocenjevalci). V primeru več ali obsežnejših področij pri izvedbi ocenjevanja sodeluje tudi do 10 izvajalcev. Vsebina vsakega ocenjevanja je vezana na področja, za katera se želi združba oz. posameznik akreditirati, rezultat ocenjevanja (obseg akreditacije) pa je odvisen od dejanskega nivoja usposobljenosti združbe oz. posameznika. Čeprav se po zaključku vsakega ocenjevanja skupina izvajalcev razpusti, se lahko skladno z dokumenti sistema kakovosti SA ocenjevalci še najmanj trikrat zapored vključijo v ocenjevanje pri isti stranki, potem pa se morajo nadomestiti z drugimi ocenjevalci. Zaradi sodelovanja zunanjih izvajalcev so za to vrsto projektov značilni kompleksna koordinacija aktivnosti in visoki stroški najema zunanjih izvajalcev (tujih ocenjevalcev).

Projekti na področju vzdrževanja sistema kakovosti zagotavljajo skladnost in izboljševanje vzpostavljenega sistema kakovosti v SA. Izvedba notranjih presoj, vodstvenih pregledov in izvedba izboljšav (korektivni in preventivni ukrepi) so tipični projekti, ki se izvajajo na področju vzdrževanja sistema kakovosti. Za to vrsto projektov je značilno, da pri njih sodelujejo vsi zaposleni v Tehničnem oddelku SA. Začetek izvajanja notranjih presoj in vodstvenih pregledov je vezan na letni načrt notranjih presoj SA, v primeru izvajanja izboljšav pa najpogosteje na rezultate notranjih in zunanjih presoj ter vodstvenih pregledov. Notranje presoje in vodstveni pregledi se zaključijo z izdelavo poročil o notranji presoji oz. vodstvenega pregleda. V primeru izvedbe izboljšav se ta zaključi s formalno potrditvijo in oceno izvedenih aktivnosti. Vodstveni pregledi in notranje presoje lahko trajajo od nekaj tednov do nekaj mesecev, izvedba izboljšav pa od nekaj mesecev do enega leta. Vsako leto se v SA izvedeta vsaj en vodstveni pregled in notranja presoja. Število izvedenih izboljšav je v največji meri odvisno od rezultatov notranjih in zunanjih presoj ter vodstvenih pregledov. Rezultati projektov so najpogosteje spremenjeni organizacijski predpisi in spremembe v načinu izvajanja aktivnosti v SA.

Projekti, ki se izvajajo z namenom usposabljanja novih ocenjevalcev, se izvajajo v obliki izvajanja delavnic in izvajanja opazovanj ocenjevanj in izvedbe ocenjevanj pod nadzorom usposobljenih ocenjevalcev pri rednih ocenjevanjih. V izvajanje aktivnosti se vključujejo zunanji izvajalci, usposobljeni ocenjevalci in zaposleni v tehničnem oddelku SA. V letu 2006 je bilo v SA načrtovano usposabljanje za štiri (4) vodilne in šest (6) strokovnih ocenjevalcev (Program dela in finančni načrt SA za leto 2006, str. 16). Usposabljanje novih ocenjevalcev lahko traja od nekaj mesecev do enega leta. Usposabljanje ocenjevalca se zaključi s formalno potrditvijo usposobljenosti ocenjevalca. Stroški projektov so visoki, saj se izvedba delavnic

najpogosteje izvede z zunanjimi izvajalci, ki prihajajo iz drugih nacionalnih akreditacij. Poleg visokih stroškov je za to vrsto projektov značilno kompleksno načrtovanje, saj je treba izvedbo nekaterih aktivnosti usposabljanja ocenjevalcev uskladiti z izvedbo rednih ocenjevanj. Učinki uspešno izvedenih usposabljanj ocenjevalcev se kažejo v povečanem številu domačih usposobljenih ocenjevalcev in posledičnem znižanju stroškov izvedbe ocenjevanj, saj se z usposobljenimi ocenjevalci najpogosteje tuje ocenjevalce zamenja z domačimi ocenjevalci.

Projekti, ki se izvajajo z namenom vzdrževanja usposobljenosti že usposobljenih ocenjevalcev, so krajši projekti. Izvajajo se v obliki organiziranja izvajanja delavnic za vodilne in strokovne ocenjevalce. Delavnice se najpogosteje izvedejo v enem dnevu. Pri tej vrsti projektov najpogosteje sodelujejo zaposleni v tehničnem oddelku SA in ocenjevalci. V letu 2006 je bila načrtovana izvedba dveh delavnic (Program dela in finančni načrt SA za leto 2006, str. 16). Stroški izvedbe teh projektov so nizki. Z namenom ugotavljanja morebitnih potreb po izboljšavah dela ocenjevalcev se stalno spremlja tudi delo ocenjevalcev. V ta namen se izvajajo pregledi poročil iz ocenjevanj, zbiranje in analiziranje povratnih informacij s strani ocenjevanega organa in opazovanja ocenjevanj, ki jih izvajajo ocenjevalci. V letu 2006 je bilo predvideno opazovanje treh (3) izvedb ocenjevanj in petih (5) pregledov poročil. Navedeni projekti so po svojem obsegu aktivnosti manjši. Podobno kot pri usposabljanju novih ocenjevalcev je za to vrsto projektov značilno kompleksno načrtovanje, saj je njihova izvedba vezana na redna ocenjevanja. Večji del aktivnosti te vrste projektov izvajajo usposobljeni ocenjevalci in zaposleni v Tehničnem oddelku SA. Stroški vseh projektov so nizki, koristi pa se kažejo v večji usposobljenosti ocenjevalcev. Rezultati te vrste projektov se najpogosteje kažejo v spremembah v načinu izvajanja ocenjevanj in stalni primerni usposobljenosti ocenjevalcev.

Projekti na področju razvoja so vezani na razvoj in uvajanje novih področij akreditiranja. Ker gre po naravi za razvojne projekte, so stroški projektov visoki, čas izvajanja pa je od nekaj mesecev do nekaj let. Projekti na področju razvoja se ne izvajajo pogosto. Njihov začetek je najpogosteje vezan na zahteve po akreditiranju posameznikov oz. združb na določenem tehničnem področju. Projekti se najpogosteje zaključijo z vzpostavitvijo novega področja in izvedbo postopka akreditiranja na tem področju. V izvajanje projektov so vključeni zaposleni SA in zunanji sodelavci. Rezultati projektov so najpogosteje spremembe v obstoječih postopkih, novi postopki in dopolnitve vsebin usposabljanja ocenjevalcev.

Iz opisa projektov, ki se izvajajo v SA, je razvidno, da je za aktivnosti, ki se izvajajo na navedenih področjih, značilna časovna omejenost trajanja (z jasnim začetkom in koncem) in časovna omejenost trajanja projektov. Projekti lahko trajajo od nekaj mesecev in celo nekaj let. Za aktivnosti, ki se izvajajo znotraj posameznih projektov, je značilna njihova medsebojna povezanost, pogostokrat pa tudi povezanost z aktivnostmi, ki se izvajajo v drugih projektih. Pri izvajanju aktivnosti najpogosteje sodelujejo zaposleni v Tehničnem oddelku SA, ocenjevalci in zunanji sodelavci. Rezultati projektov so najpogosteje kažejo v spremembah, ki se odražajo v organizacijskih predpisih, načinu izvajanja aktivnosti in usposobljenosti

ocenjevalcev ter novih področjih akreditiranja. Tako lahko v primeru večine projektov, ki se izvajajo v SA, rezultate projektov opredelimo kot enkratne, saj so si rezultati različni, čeprav so si projekti precej podobni. V primeru izvedbe ocenjevanj se enkratnost kaže v rezultatih ocenjevanj (obseg k akreditacijski listini), ki opisujejo nivo usposobljenosti posameznika oz. združbe in enkratnosti storitve, saj so zaradi različnih posameznikov oz. združbah, ki se ocenjujejo, ocenjevanja vsebinsko različna.

Po številu izvedenih projektov na posameznem področju je največ projektov izvedenih na področju izvajanja ocenjevanj, sledijo projekti na področju vzdrževanje sistema kakovosti, področju usposabljanja in spremljanja dela ocenjevalcev in področju razvoja. SA z izvajanjem projektov na področju ocenjevanj izvaja svojo osrednjo dejavnost, zaradi katere je bila ustanovljena, rezultati projektov na preostalih področjih pa podpirajo in omogočajo izvajanje te dejavnosti.

Ker predstavlja izvajanje projektov na področju ocenjevanj daleč največjo skupino projektov, ki se jih izvede, bo v nadaljevanju izvedena analiza trenutnega stanja izvajanja ocenjevanj. Ugotovitve iz izvedene analize in spoznanja iz strokovne literature, ki so bila predstavljena v predhodnih poglavjih, bodo v nadaljevanju služila za določitev odstopanja trenutnega načina dela od projektnega načina dela. Na podlagi ugotovljenih odstopanj bo v nadaljevanju predstavljen predlog organizacije projektov v SA in predlogov ukrepov za vzpostavitev projektnega načina dela v SA.

## **6.2 ANALIZA TRENUTNEGA STANJA IZVAJANJA OCENJEVANJ**

Namen analize trenutnega stanja izvajanja ocenjevanj v SA je pridobitev informacij o stopnji vzpostavljenosti projektnega načina dela pri izvajanju ocenjevanj v SA. Pri izvajanju analize se vsako ocenjevanje (začetno ocenjevanje, nadzorno ocenjevanje, širitev obsega, vnovično celotno ocenjevanje) obravnava kot samostojen projekt. Analiza obstoječega načina dela zajema analizo obstoječe organizacije izvajanja ocenjevanj, analizo ravnanja ocenjevanj kot projektov in analizo uporabe informacijske tehnologije.

V okviru analize obstoječe organizacije ocenjevanj je zajeta analiza organiziranja projektov in obstoječe organizacijske strukture, organiziranja timov za izvajanje ocenjevanj ter analiza nivoja znanja s področja ravnanja projektov. Analiza ravnanja ocenjevanj kot projektov zajema analizo procesa ravnanja ocenjevanj. Analiza sledi procesu ravnanja projektov in zajema analizo začetka ocenjevanja, načrtovanja ocenjevanja, uveljavljanja ocenjevanja, kontrole ocenjevanja ter zaključka ocenjevanja. V sklepnem delu je izvedena analiza uporabe informacijske tehnologije, znotraj katere je ocenjena uporaba informacijske tehnologije in dokumentirana obstoječa informacijska tehnologija, ki se uporablja pri ravnanju in izvajanju ocenjevanj, ter ocenjeni obstoječi viri in tokovi informacij o ocenjevanjih.

## 6.2.1 Analiza obstoječe organizacije izvajanja ocenjevanj

### 6.2.1.1 Analiza organiziranja projektih timov in organizacijske strukture

Za posamezno stranko, ki se želi akreditirati, se v fazi pregleda prijave določi koordinatorja, ki ima odgovornost za usklajevanje in izvedbo aktivnosti v skladu s postopki, ki obravnavajo izvedbo in organizacijo ocenjevanj. Kriteriji za izbiro koordinatorja niso formalno določeni, najpogosteje pa se kot merilo za izbiro uporablja število ocenjevanj, ki jih koordinator že koordinira, in usposobljenost koordinatorja glede na standard, ki je predmet akreditacije. Usposobljenost koordinatorja je pomembna zato, ker največkrat koordinator v ocenjevanju, ki ga koordinira, opravlja tudi vlogo vodilnega, pogosto pa tudi strokovnega ocenjevalca. Zaradi načela, da posamezen ocenjevalec ne ocenjuje iste stranke več kot štirikrat zaporedoma, in dvojne vloge koordinatorja posamezen koordinator opravlja to vlogo od začetnega ocenjevanja do vnovičnega celotnega ocenjevanja, ko preda koordinacijo nadaljnjih ocenjevanj drugemu koordinatorju.

Poleg koordinatorja sodelujeta pri izvajanju aktivnosti ocenjevanja še poslovni sekretar in ocenjevalna komisija. Čeprav poslovni sekretar v tim, ki izvaja aktivnosti ocenjevanja, ni nikoli formalno vključen, del aktivnosti opravlja tudi on. Obseg aktivnosti, ki jih opravlja poslovni sekretar, je zelo različen in je odvisen od koordinatorja, ki lahko del aktivnosti opravi sam, del pa jih preda v izvajanje poslovnemu sekretarju. Najpogosteje koordinator poslovnemu sekretarju preda v izvedbo administrativne in organizacijske naloge, ki so vezane na izvedbo posameznega ocenjevanja (priprava pogodb, rezervacija letalskih kart in hotelov, organizacija prevozov ocenjevalcev).

Aktivnosti znotraj posameznega ocenjevanja se najpogosteje izvajajo zaporedno. Večji del aktivnosti znotraj posameznega ocenjevanja je skupen vsem vrstam ocenjevanj, zaradi česar se aktivnosti znotraj obstoječe organizacijske strukture izvajajo kot stalno ponavljajoče se naloge. Vsebina in obseg aktivnosti sta v večji meri odvisna od posameznika oz. združbe, ki se želi akreditirati, saj sta vsebina in obseg ocenjevanja vezani na obseg in značilnosti področij, za katera se ti želijo akreditirati. Podobno kot sta vsebina in obseg aktivnosti odvisni od področij, za katera se želita posameznik oz. združba akreditirati, je od tega odvisna tudi izbira ocenjevalne komisije, ki ocenjuje dejansko usposobljenost posameznika oz. združbe.

Koordinator opravi izbiro članov ocenjevalne komisije na podlagi obsega dejavnosti, ki jih želi stranka akreditirati, na podlagi seznama usposobljenih ocenjevalcev ter informacij, ki jih koordinator pridobi od drugih koordinatorjev, ki so že izvajali ocenjevanje na podobnih področjih. Ocenjevalna komisija je izbrana tako, da ocenjevalci strokovno pokrivajo vsa področja iz obsega akreditacije, ki so predmet posameznega ocenjevanja. Podobno kot v primeru koordinatorja mora koordinator pri izboru ocenjevalne komisije upoštevati tudi načelo, da posamezni ocenjevalec ne ocenjuje iste stranke več kot štirikrat zapored. Koordinator menjavo ocenjevalcev izvede postopoma, tako da ob vsakokratnem nadzoru zamenja del ocenjevalne komisije in ne komisije v celoti. Pri izbiri ocenjevalne komisije se pri zunanjih usposobljenih ocenjevalcih, katerih število je omejeno, pojavlja problem njihove

vnovične izbire. Zaradi omejenega števila usposobljenih ocenjevalcev se načelo štirikratnega zaporednega ocenjevanja ocenjevalca pri isti stranki ne upošteva dosledno, saj bi v nasprotnem primeru SA ne mogla izvesti ocenjevanja.

Znotraj Tehničnega oddelka SA se z določitvijo koordinatorja in ocenjevalne komisije vzpostavi tim, ki je zadolžen za izvedbo posameznega ocenjevanja pri stranki in izvedbo večjega dela aktivnosti pri izvedbi ocenjevanja. Za izvedbo posameznega ocenjevanja je tim stalen, po zaključku ocenjevanja pa se razpusti do naslednjega ocenjevanja. Koordinator predstavlja formalno vodjo tima, ki z vodilnim ocenjevalcem usklajuje in usmerja delo ocenjevalne komisije. Sočasno tako v Tehničnem oddelku SA deluje več timov, ki samostojno izvajajo posamezna ocenjevanja. Organizacijska enota (npr. projektna pisarna), ki bi se ukvarjala s koordinacijo ocenjevanj več koordinatorjev, optimizacijo virov, pregledom stanja izvajanja ocenjevanj, vzpostavitvijo in zaključkom ocenjevanj, ne obstaja.

Iz načina organiziranja dela in izvajanja aktivnosti je razvidno, da je znotraj Tehničnega oddelka SA vzpostavljena neformalizirana horizontalna (procesna) organizacijska struktura. Dimovski (2005, str. 145–146) horizontalno (procesno) organizacijsko strukturo opredeli kot organizacijsko strukturo, v kateri so zaposleni organizirani okrog osnovne dejavnosti. Zaposleni, ki delujejo na določenem procesu, so združeni v time tako, da je med njimi možna enostavna komunikacija in koordinacija njihovih prizadevanj za neposredno ustvarjanje vrednosti za stranke. Ostroff (1999, str. 59) za takšen tip organizacije kot pomembnejšo lastnost opredeli usmerjenost »navzven« k zadovoljstvu stranke. V primeru SA predstavlja osnovno dejavnost izvajanje ocenjevanj s strani ocenjevalnih komisij (timi). Posamezna ocenjevanja in vsebina posameznih aktivnosti so prilagojeni posameznikom/združbi, ki se želi akreditirati. Ker pri izvedbi ocenjevanja sodelujejo še zaposleni SA zunaj Tehničnega oddelka SA (npr. poslovni sekretar, tajnica), predstavlja dejanska organizacijska struktura SA hibridno funkcijsko-horizontalno strukturo. Dimovski (2005, str. 148) takšno organizacijsko strukturo opredeli kot funkcijsko strukturo, obogateno z elementi horizontalne strukture, kot so usposobljeni timi, osredotočenje na osnovno dejavnost in skrb za kupce. V obstoječo organizacijsko strukturo SA je z namenom zagotavljanja kakovosti v skladu s standardom SIST EN ISO/IEC 17011 vključen še vodja kakovosti.

#### 6.2.1.2 Analiza organiziranja ocenjevanj

Poleg tehničnega vodja in vodij posameznih področij sta v Tehničnem oddelku SA zaposlena dva koordinatorja. Vodje področij in tehnični vodja poleg svojih zadolžitev opravljajo še naloge koordinatorjev, vsi zaposleni v Tehničnem oddelku SA pa sodelujejo kot vodilni ocenjevalci pri izvedbi ocenjevanj. Tehnični vodja opravlja naloge vodje kakovosti in osebe, ki je v SA zadolžena za spremljanje dela ocenjevalcev in njihovega usposabljanja. Večina aktivnosti, vezanih na izvajanje ocenjevanj, se izvaja v tehničnem oddelku SA, del aktivnosti pa izvajajo zaposleni, vezani na direktorja SA.

Vsak koordinator v Tehničnem oddelku SA je odgovoren za usklajevanje in usmerjanje več timov, ki izvajajo ocenjevanja. Koordinator se kot vodilni ocenjevalec najpogosteje tudi

vključuje v samo izvajanje ocenjevanj. Zaradi sočasnega izvajanja več ocenjevanj se izvajanje aktivnosti znotraj posameznega ocenjevanja prepleta z izvajanjem aktivnosti drugega ocenjevanja. Usklajevanje aktivnosti med koordinatorji ni strogo formalizirano in opredeljeno, zaradi česar informacije o statusu ocenjevanj ostajajo na nivoju koordinatorja, medsebojno usklajevanje aktivnosti ocenjevanj pa je najpogosteje omejeno samo na ocenjevanja, katerih skrbnik je posamezen koordinator. Takšna organizacija dela v Tehničnem oddelku SA otežuje učinkovito usklajevanje aktivnosti več ocenjevanj, ki imajo različne koordinatorje, optimizacijo izrabe virov (npr. ocenjevalci, poslovni sekretar) in pregled nad stanjem izvajanja ocenjevanj znotraj Tehničnega oddelka SA. Posledica takšnega načina dela je neusklajeno izvajanje aktivnosti, neenakomerna obremenitev zaposlenih, neučinkovita izraba časa zaposlenih in višji stroški zaradi najema zunanjih ocenjevalcev. Poleg opisanih problemov se pojavljajo problemi tudi pri izvajanju ponavljajočih se nalog in drugih nalog, ki niso vezane na izvajanje ocenjevanj, saj je dejansko razpoložljivost osebja nemogoče oceniti, dodelitev nalog posameznim zaposlenim pa je zato pogostokrat otežena.

Direktor SA v okviru letnega programa dela SA vsako leto opredeli strateške in poslovne cilje SA. Letni program dela SA potrди svet zavoda. V njem zajeti strateški cilji se najpogosteje nanašajo na število ocenjevalnih dni, ki jih bo treba izvesti v letu, število nadzorovanih akreditiranih organov, usposabljanje in spremljanje dela domačih ocenjevalcev, sodelovanje v mednarodnih organizacijah za akreditacijo, mednarodno priznavanje akreditacij ter promocijo akreditacije in SA. Poslovni cilji so najpogosteje podani v obliki pričakovanih prihodkov in odhodkov zavoda in načrta porabe proračunskih sredstev. Poleg strateških in poslovnih ciljev so pogosto za vsak cilj v obliki seznama navedene tudi aktivnosti, ki naj bi pripeljale do zelenih ciljev. Opisane aktivnosti so zelo pogosto opredeljene zelo splošno in brez jasne opredelitve, kako bodo prispevale k doseganju zelenega strateškega ali poslovnega cilja. Spremljanje posamezne aktivnosti in vrednotenje rezultatov aktivnosti glede na zadane cilje se med letom ne izvaja, rezultati izvedenih aktivnosti pa se ovrednotijo le ob koncu leta ob pripravi letnega poročila zavoda.

#### 6.2.1.3 Analiza znanja iz ravnanja projektov

Na začetku vsakega leta se v SA izdela načrt usposabljanja osebja, v katerem se opredelijo potrebe po usposabljanju za vsakega posameznika in za vse zaposlene SA. V načrt so vključene tako potrebe po funkcionalnih znanjih ter drugih splošnih in strokovnih znanjih, ki jih posamezniki potrebujejo pri svojem delu. Usposabljanja s področja ravnanja projektov, ki bi omogočala pridobivanje znanja s področja ravnanja projektov ter spoznavanje tehnik in orodij, ki se pri tem uporabljajo, se v SA v preteklosti niso vključevala v načrte usposabljanj in se tudi niso izvajala. Znanje zaposlenih in njihovo poznavanje področja ravnanja projektov ter tehnik in orodij, ki se pri projektne načinu uporabljajo, je zato pomanjkljivo in nepopolno, potrebe po projektne načinu dela pa posledično ni.

## 6.2.2 Analiza procesov ravnanja ocenjevanj

### 6.2.2.1 Začetek ocenjevanja

V začetni fazi projekta se z ustanovnim pismom najprej naznani začetek projekta, nato pa z delovnim nalogom, matriko odgovornosti in načrtom komuniciranja postavi »pravila projekta«. S formalno potrditvijo obstoja projekta in demonstracijo podpore najvišjega vodstva ter stranke dobi ravnatelj projekta pooblastilo za odločanje in vodenje projekta. Za uspešno obvladovanje pričakovanih vseh udeležencev se določijo in opredelijo namen in cilji projekta, obseg projekta, izložki projekta, stroški projekta in čas, potreben za izvedbo projekta, udeleženci v projektu, način poročanja in odločanja v projektu, odgovornosti vseh skupin v projektu ter način in pravila komuniciranja med udeleženci. Tako postavljena »pravila projekta« omogočijo, da vsi udeleženci v projektu razumejo projekt in enako razumejo tudi uspešnost projekta. S postavitvijo »pravil projekta« se proces začetka projekta zaključí.

Začetek ocenjevanja se v obliki, ki ga strokovna literatura ravnanja projektov obravnava kot začetek projekta, za vsako ocenjevanje izvede v obliki najave ocenjevanja. V njej se posebej opredeli vrsto ocenjevanja, kriterije, na podlagi katerih se bo izvedlo ocenjevanje, opredeli se obseg ocenjevanja, imenuje člane ocenjevalne komisije in določi termin izvedbe ocenjevanja. V najavi ocenjevanja se določi tudi cena izvedbe ocenjevanja, ki jih bosta posameznik oz. združba morala poravnati zaradi izvedbe ocenjevanja. Čas zaključka ocenjevanja se ne opredeli posebej. Koordinator ocenjevanja se v primeru začetnega ocenjevanja določi v fazi pregleda prijave, nato pa se za nadzorna ocenjevanja in širitve obsega ne določa posebej.

Najava ocenjevanja se v primeru začetnih ocenjevanj in širitve obsegov pripravi po pregledu prijave in podpisu pogodbe o akreditiranju med SA in posameznikom oz. organizacijo, ki se želi akreditirati. Pogodba se podpiše za nedoločen čas in se uporablja za vzpostavitev akreditacije in njeno nadaljnje vzdrževanje. Zaradi povečanega števila prijav za akreditacijo, izvajanja nadzornih ocenjevanj za že podeljene akreditacije in omejenega števila usposobljenih ocenjevalcev se začetna ocenjevanja najpogosteje izvedejo 6 do 12 mesecev po prejemu prijave za akreditacijo. Zaradi enakih razlogov prihaja tudi do zamikov začetka izvajanja nadzornih ocenjevanj in posledično prekoračitve intervalov med nadzornimi ocenjevanji, ki so določeni v dokumentih sistema kakovosti.

Koordinator s pomočjo ocenjevalcev, ki bodo izvedli ocenjevanje, v fazi priprave najave ocenjevanja oceni število ocenjevalnih dni, ki jih ocenjevalci potrebujejo za izvedbo ocenjevanja, pripravo in poocenjevalne aktivnosti. Na podlagi števila dni in cene ocenjevalnega dneva ter pristojbin, ki jih je potrebno obračunati pri posamezni vrsti ocenjevanja (npr. razširitev obsega akreditacije, vzdrževanje akreditacije laboratorija ali kontrolnega organa, vzdrževanje akreditacije certifikacijskega organa) se določi cena izvedbe ocenjevanja. Tako določena cena izvedbe ocenjevanja predstavlja proračun izvedbe posameznega ocenjevanja, ki pa je, kadar ocenjevanje izvajajo tuji ocenjevalci pogosto prekoračen. Razlogi za prekoračitev proračuna izvirajo iz načina obračunavanja izvedbe



ocenjevanja, saj so v ceno ocenjevalnega dneva v ceniku SA, poleg ocenjevanja usposobljenosti stranke, ki ga opravi en ocenjevalec v enem dnevu vključeni vsi dodatni stroški, ki jih ima ocenjevalec ali strokovnjak pri izvedbi ocenjevanja (stroški namestitve, stroški prevoza), ne glede na to od kje izvira in prihaja ocenjevalec. V primeru tujih ocenjevalcev cena ocenjevalnega dneva v katerega so zajeti stroški ocenjevanja usposobljenosti stranke in dodatni stroški presega ceno ocenjevalnega dneva, ki je določena v ceniku SA, zaradi česar je proračun izvedbe posameznega ocenjevanja ocenjen prenizko. Zaradi odsotnosti pregleda uporabe tujih strokovnih ocenjevalcev in strokovnjakov pri drugih ocenjevanjih se dodatni stroški tudi ne porazdelijo na več ocenjevanj.

Identifikacija glavnih udeležencev, določitev in opis načina poročanja in odločanja pri izvajanju ocenjevanja, ki jih strokovna literatura navaja kot sestavni del določanja pravil projekta ter določitev odgovornosti posameznih skupin in strategija komuniciranja so delno zajeti v dokumentih sistema kakovosti, ki obravnavajo izvedbo in organiziranje ocenjevanj. Iz opisa procesa izvedbe ocenjevanj je glavne udeležence pri izvajanju ocenjevanj sicer možno prepoznati, težje pa je iz opisa razpoznati njihove odgovornosti pri izvajanju aktivnosti ocenjevanja. Odgovornosti so najpogosteje opredeljene presplošno, v določenih primerih pa so opisi odgovornosti za izvedbo posamezne aktivnosti nedosledni, tako da odgovornosti za izvedbo aktivnosti na podlagi dokumentov sistema kakovosti ni mogoče določiti.

Podobno je določen in opisan način odločanja za najpomembnejše odločitve pri izvajanju ocenjevanja, ki se izvedejo na najvišjem nivoju. Odločanje in določitev načina odločanja na nižjih nivojih nista opredeljena oziroma je odločanje opredeljeno presplošno. Tako npr. iz dokumentov sistema kakovosti ni mogoče razbrati, kdo in kako je vključen v odločitev o obsegu ocenjevanja pri stranki ter kdo izmed članov ocenjevalne komisije sprejme odločitev, za katero je odgovorna ocenjevalna komisija ter kako se odločitev sprejme.

Način komuniciranja, ki je opredeljen v dokumentih sistema kakovosti, je osredotočen na komuniciranje informacij o izvedbi ocenjevanja pri stranki (izvajalci, termin izvedbe, trajanje ocenjevanja), poročanje ugotovitev in opažanj ocenjevalcev z ocenjevanj in poročanje o pregledanih korektivnih ukrepih (npr. poročilo vodilnega ocenjevalca, poročilo o neskladnosti, poročilo o pregledu korektivnih ukrepov, poročilo o ocenjevanju) ter povratno poročanje stranke o izvajanju korektivnih ukrepov. Pri tem je vsebina poročil ocenjevalcev opredeljena in določena z obrazci, ki jih morajo ti izpolniti med izvajanjem aktivnosti, vsebina poročil, ki jih posreduje stranka, pa ni določena. Časovni okvir poročanja je za stranko v dokumentih sistema kakovosti jasno določen. Za poročanje o delu aktivnosti ocenjevalcev (npr. poročilo o pregledu korektivnih ukrepov) čas odziva na prejeto informacijo s strani stranke ni določen, zaradi česar se faza pregleda korektivnih ukrepov pogosto izvaja predolgo, kar ima za posledico v prepozmem zaključevanju posameznih ocenjevanj. Poročanje o napredovanju izvajanja posameznega ocenjevanja, kot ga opredeljuje strokovna literatura s področja ravnanja projektov, v dokumentih sistema kakovosti ni opredeljeno in se tudi ne izvaja.

### 6.2.2.2 Načrtovanje ocenjevanja

Delovni nalog, v katerem so opredeljeni namen projekta, obseg projekta in rezultati projekta ter odgovornosti drugih članov projektnega tima, je temeljni dokument, ki s svojimi informacijami vstopa v proces načrtovanja projekta. Z namenom zagotavljanja uresničevanja ciljev projekta se v procesu načrtovanja še pred začetkom izvajanja aktivnosti določi in opredeli struktura projekta, čas trajanja aktivnosti, stroške aktivnosti, vire potrebne za izvedbo posameznih aktivnosti, ter nosilce posameznih aktivnosti in njihove odgovornosti. Proces načrtovanja projekta je stalen proces, ki se izvaja skozi celotno življenjsko dobo projekta.

Koordinatorji načrtujejo izvedbo ocenjevanj pri strankah za vsa ocenjevanja, katerih skrbniki so. Načrtovanje ocenjevanja se na ravni celotnega ocenjevanja ne izvaja, saj se načrtuje samo izvedbo ocenjevanja pri stranki. Izvedba ocenjevanj pri strankah je načrtovana od enega meseca do nekaj mesecev pred izvedbo ocenjevanja pri stranki. Koordinatorji so najpogosteje tudi vodilni ocenjevalci v ocenjevanjih, katerih skrbniki so, zaradi česar se pri načrtovanju izvedbe začetnih ocenjevanj izvedba ocenjevanja pri stranki načrtuje glede na proste termine koordinatorja, ki so v večji meri odvisni od terminov izvedbe nadzornih ocenjevanj, vnovičnih celotnih ocenjevanj in širitve obsegov, ki so določeni v fazi odločanja o statusu akreditacije oz. širitve obsega akreditacije. Koordinator in drugi udeleženci v ocenjevanju izvajajo aktivnosti, ki jih je treba izvesti za uspešen zaključek ocenjevanja (npr. vzpostavitev pogodbenih odnosov z ocenjevalci, pregled korektivnih ukrepov, odločitev o akreditaciji oz. statusu akreditacije) sproti brez predhodnega načrtovanja.

Ker se načrtovanje aktivnosti ocenjevanja najpogosteje izvede določen čas pred izvedbo same aktivnosti in ne pred samim začetkom izvajanja ocenjevanja, se obstoječi način načrtovanja ne more obravnavati kot proces načrtovanja v smislu ravnanja projekta. Struktura ocenjevanja in s tem razčlenitev na posamezne aktivnosti se za posamezno ocenjevanje ne izdelata, viri za izvedbo vseh aktivnosti pa se ne določijo v celoti. Termin izvedbe in čas trajanja se določi samo za izvedbo ocenjevanja pri stranki, za preostale pomembnejše aktivnosti (npr. pregled korektivnih ukrepov) pa se termin in/ali trajanje aktivnosti ne oceni. Ker izvajalci aktivnosti v posameznem ocenjevanju sodelujejo pri izvajanju več ocenjevanj, nekateri izvajalci aktivnosti pa opravljajo tudi različne vloge pri istem ocenjevanju (npr. koordinatorji so tudi vodilni ocenjevalci) postane opisan način načrtovanja še posebej problematičen. Veliko število aktivnosti, katerih izvedba je predmet ločenega in nepreglednega dogovarjanja ter usklajevanja med koordinatorji in izvajalci, privede do preobremenitve izvajalcev aktivnosti (npr. poslovni sekretar), posledično pa do nepravočasnega začetka aktivnosti in njihovega predolgega izvajanja.

Dodaten problem pri obstoječem načinu izvajanja procesa načrtovanja predstavlja tudi obvladovanje stroškov izvedbe ocenjevanja. Kot je razvidno iz predhodnega opisa načina načrtovanja, se v fazi načrtovanja oceni le čas za izvedbo ocenjevanja pri stranki, čas priprav na ocenjevanje in čas potreben za izvedbo pocenjevalnih aktivnosti, dejanski stroški izvedbe teh in preostalih aktivnosti pa se ne določijo. Posledično zaradi tega stroški izvedbe posameznega ocenjevanja niso ocenjeni. Vodstvo zavoda ob odsotnosti ustrezne ocene

dejanskih stroškov za izvedbo posameznega ocenjevanja tako že v fazi začetka ocenjevanja ostane brez informacij o ustreznosti proračuna posameznega ocenjevanja in možnosti za ukrepanje zaradi preseganja proračuna ocenjevanja, koordinatorji pa pri izbiri ocenjevalcev upoštevajo samo vidik strokovne usposobljenosti, ne da bi se zavedali, kaj to pomeni za proračun projekta.

Iz opisanega je možno zaključiti, da proces načrtovanja tako ne zajema dveh ključnih pogledov na omejitve pri izvajanju projektov: časa in cene izvedbe projekta, kar posledično privede do časovnih prekoračitev izvajanja ocenjevanj in pogostih prekoračitev proračuna ocenjevanja.

### 6.2.2.3 Uveljavljanje ocenjevanja

Ravnatelj projekta si v procesu načrtovanja zamisli organizacijo projekta, ki jo je treba uveljaviti. Načrtovane dejavnosti je treba stvarno dodeliti ljudem, te pa rekrutirati, razvijati in usposablјati ter doseči, da bodo zamišljeno tudi izvedli. Proces uveljavljanja projekta obsega štiri glavne elemente: kadrovanje, vodenje, komuniciranje in motiviranje.

Pri projektne načinu dela mora proces kadrovanja zagotoviti, da so za člane projektne tima izbrani posamezniki, ki s svojimi lastnostmi pripomorejo k uspešni zaključitvi projekta. Izbira članov projektne tima mora zagotoviti, da ima projektne tim kot celota vsa znanja in lastnosti, ki jih potrebuje za uspešen zaključek projekta.

Pri izvajanju ocenjevanj so izvajalci posameznih aktivnosti stalno zaposleni SA in zunanji izvajalci. Zaposlovanje stalnega osebja SA ureja pravilnik o sistemizaciji delovnih mest. Opis posameznega delovnega mesta podaja zahteve glede izobrazbe, delovnih izkušenj v letih in dodatnih funkcionalnih znanjih. Za vsako delovno mesto so opredeljene tudi naloge, pooblastila in odgovornosti, ki jih ima zaposleni na določenem delovnem mestu. Opisi delovnih mest za koordinatorja in vodje področij poleg drugih nalog vključujejo tudi naloge koordiniranja ocenjevanj in izvajanje ocenjevanj pri stranki. Zahteve za zasedbo posameznega delovnega mesta, ki so podane v sistemizaciji delovnih mest, so za potrebe nabora in izbire osebja, ki naj bi se zaposlilo na delovnih mestih, kjer opis nalog zajema koordiniranje ocenjevanj, presplošne, saj ne zajemajo potreb po znanjih in lastnostih, ki so pomembni za ravnanje projektov in timsko delo. Podobno kot sistemizacija delovnih mest tudi program usposabljanja na novo zaposlenega in letni načrti usposabljanja stalnega osebja ne predvidevajo usposabljanja in pridobivanja znanj na področju ravnanja projektov in timskega dela.

Za ocenjevalce, ki sodelujejo pri izvedbi ocenjevanj pri stranki, ima SA vzpostavljen stopenjski sistem usposabljanja ocenjevalcev. Ocenjevalci morajo na prvi stopnji opraviti tečaj za ocenjevalce, na katerem se seznanijo z zahtevami standardov, na podlagi katerih se izvajajo ocenjevanja, tehnikami ocenjevanja, tehnikami komuniciranja na ocenjevanjih in postopki, ki se nanašajo na izvajanje ocenjevanj v sistemu akreditiranja. Po opravljenem tečaju se ocenjevalci začnejo vključevati v ocenjevanja kot opazovalci, pozneje pa kot ocenjevalci pod nadzorom že usposobljenega ocenjevalca. Po zaključku vseh faz

usposabljanja se ocenjevalci vnesejo v seznam usposobljenih ocenjevalcev. Opisano usposabljanje se izvaja samo za domače ocenjevalce. Tuji ocenjevalci se vnesejo v seznam usposobljenih ocenjevalcev na podlagi dokazil o usposobljenosti za izvajanje ocenjevanj in izpisov iz registrov usposobljenih ocenjevalcev drugih nacionalnih akreditacijskih hiš. Na podlagi seznama usposobljenih ocenjevalcev koordinatorji vključujejo ocenjevalce v izvajanje aktivnosti ocenjevanj pri stranki. Koordinator pri izbiri upošteva usposobljenost ocenjevalca za izvajanje ocenjevanja po standardu, po katerem se bo ocenjevanje izvajalo, znanjih iz strokovnega področja in vlogah ocenjevalca, za katere je ta usposobljen (vodilni ocenjevalec, strokovni ocenjevalec).

Projektne način dela terja od ravnatelja projekta drugačen način vodenja, kot je značilen za funkcijske ravnatelje. Namesto ukazovanja ali svetovanja, kaj in kako naj člani projektnega tima naredijo, mora ravnatelj projekta člane navdušiti za delo, samostojnost dela in doseganje želenih rezultatov. Ravnatelj projekta mora vodenje projektnega tima graditi na osebnih lastnostih in ne na položaju, spodbujati timsko delo in sodelovanje med člani, komunicirati s člani projektnega tima po načelu vseh kanalov ter vzpostaviti motiviranje in nagrajevanje, vezano na tim in projekt.

Vloga koordinatorja pri izvedbi ocenjevanja je v večji meri omejena na prenašanje informacij med izvajalci aktivnosti posameznega ocenjevanja ter usklajevanje in spremljanje izvajanja teh aktivnosti. Izvedba aktivnosti znotraj posameznega ocenjevanja je pogosto odvisna od razpoložljivosti izvajalcev, ki opravljajo ponavljajoče se aktivnosti. Nejasno opredeljena vloga koordinatorja v dokumentih sistema kakovosti pogosto onemogoča ustrezno delegiranje izvajanja posameznih aktivnosti zaposlenim SA, ki sodelujejo pri izvajanju aktivnosti. Prednost izvajanja aktivnosti zaposlenih SA je zato pogosto odvisna predvsem od moči posameznikov, ki najpogosteje izhaja iz obstoječe organizacije. Koordinatorji tako le s težavo dodelijo del nalog v izvajanje osebju, ki izvaja ponavljajoče se naloge.

Komunikacija med izvajalci aktivnosti ocenjevanja predstavlja prav tako pomemben dejavnik, ki močno vpliva na izvajanje ocenjevanj. Primerna komunikacija v projektom prijaznem okolju udeležencem v projektu zadovoljuje potrebe po informacijah, ki se nanašajo na odgovornosti, koordinacijo, status projekta in odločitve v projektu. Obstoječi načini komuniciranja med udeleženci v posameznem ocenjevanju navedenega ne zagotavlja. Formalna komunikacija med zaposlenimi SA najpogosteje poteka po hierarhiji navzgor, medtem ko je komunikacija med zaposlenimi, ki sodelujejo pri izvajanju ocenjevanja, pogostokrat nezadostna. Izvajalci aktivnosti so zato pogosto med seboj neuskklajeni, informacije o statusu ocenjevanja so težko dostopne, odgovornosti za izvedbo aktivnosti neopredeljene in nejasne, informacije o odločitvah v ocenjevanju pa niso dostopne in tudi ne posredovane tistim, ki jih potrebujejo.

Problemi koordinatorjev pri vodenju in usmerjanju aktivnosti ter problemi pri komuniciranju med zaposlenimi SA vplivajo negativno na klimo v delovnem okolju in motivacijo zaposlenih SA. Dodatno na motiviranje zaposlenih negativno vpliva tudi obstoječi sistem nagrajevanja,

ki kot merila za nagrajevanje posameznika uvaja količino opravljenega dela, kakovost opravljenega dela, spoštovanje rokov pri izvajanju nalog, gospodarnost pri delu, inovativnost, samostojnost in dajanje lastnih pobud. Obstoječi način nagrajevanja je vezan na ponavljajoče se izvajanje nalog in ocenjevanje uspešnosti posameznika, kar onemogoča razvoj timskega vedenja, ki je pri izvajanju projektov eden izmed pomembnih dejavnikov, prek katerega je mogoče motivirati člane projektnega tima. Ob odsotnosti jasnih pričakovanj glede meril, nagrajevanja posameznikov in povezave uspešnosti posameznega ocenjevanja (roki, stroški, kakovost) ter nagrajevanja posameznikov obstoječi način nagrajevanja projektnega načina dela ne podpira.

#### 6.2.2.4 Kontroliranje ocenjevanja

Proces kontrole projekta je namenjen pravočasnemu ugotavljanju problemov, ko jih je še mogoče popraviti, in predstavlja povratno zanko, v kateri ravnatelj projekta z uporabo merjenja in preskušanja ocenjuje odstopanja od načrta stroškov, časa, kakovosti in tveganja, ki lahko privedejo do korektivnega ukrepanja in pravočasnega ugotavljanja odstopanj, še preden ta uidejo izpod kontrole. V proces kontrole projekta so vključene aktivnosti, ki se nanašajo na merjenje napredka, komuniciranje in na korektivne ukrepe. Proces kontrole zajema določitev, kaj in kako pogosto bo merjeno in/ali preskušano, spremljanje napredka in ocenjevanje odstopanj od načrta, poročanje o napredovanju, analiziranje poročil in korektivno ukrepanje.

Zaposleni v tehničnem oddelku SA in pomočnik direktorja vsak mesec izdelajo poročilo o delu. To vsebuje informacijo o izvedenih ocenjevanjih (predocenjevalni obiski, začetna ocenjevanja, nadzori, širitve), podeljenih akreditacijah in informacijo o delu, vezano na sistem kakovosti, mednarodno sodelovanje, sodelovanje z državnimi organi, razvoj dejavnosti, organizacijske naloge, ocenjevalce, promocijo, izobraževanje in usposabljanje. Ker poročane aktivnosti v naprej niso načrtovane oz. se načrti za izvedbo ocenjevanj izdelajo pri posameznem koordinatorju, služi priprava poročil na posameznih področjih bolj kot za kontrolo izvajanju ocenjevanj za zbiranje podatkov, ki se pozneje uporabijo za predstavitev dela na področju izvajanja ocenjevanj in izdelavo drugih analiz. Tako zbrani podatki torej ne predstavljajo prave osnove, na podlagi katere bi bilo mogoče spremljanje izvajanja ocenjevanj, in pravočasnega zaznavanja problemov ter korektivnega ukrepanja.

Sestavni del poročila o delu je tudi tabela z informacijo o porabljenih urah na posameznih področjih. Informacija o izvedenih ocenjevanjih vsebuje podatke o izdanem računu za ocenjevanje (številko računa), podatke o zaračunanih ocenjevalnih dnevih in ocenjevalcih, ki so izvedli ocenjevanje (npr. zaposlen SA, domači ocenjevalec, tuji ocenjevalec). V tabeli porabljenih ur na posameznih ocenjevanjih je zbran zbirni podatek o urah, porabljenih za ocenjevanja, pripravo na ocenjevanja in pocenjevalne aktivnosti, koordinacijo in informacijske sestanke. Tabela porabljenih ur izdelajo zaposleni s pomočjo evidence delovnega časa, v kateri vodijo dnevno prisotnost in urno razdelitev te prisotnosti na posamezna področja dela. Podobno kot v primeru izvajanja aktivnosti se tako zbrani podatki uporabijo za predstavitev dela na področju izvajanja ocenjevanj in izdelavo drugih analiz.

Opisano kaže na to, da se proces kontrole ocenjevanj ne izvaja v smislu, kot ga opredeljuje strokovna literatura. Ob odsotnosti procesa kontrole in mehanizmov, ki bi omogočali pravočasno zaznavanje problemov se že med izvajanjem aktivnosti ocenjevanj pogosto pojavlja predolgo trajanje aktivnosti in nepravočasen začetek aktivnosti, kar v končnem povzroči zamude pri zaključevanju ocenjevanj v rokih, ki jih predpisujejo dokumenti sistema kakovosti. Zaradi neustrezne kontrole nad stroški v projektu pride pogostokrat tudi do prekoračitve proračuna posameznega ocenjevanja.

#### 6.2.2.5 Zaključek ocenjevanja

Zaključek projekta predstavlja zadnjo, pogosto najmanjšo fazo projekta, v kateri se preide v naslednjo fazo aktivnosti (če je projekt del večjega projekta), izvede formalni zaključek projekta v očeh naročnika ter pregled uspešnosti projekta in napak z namenom izboljšanja izvajanja projektov v prihodnosti. Formalni zaključek projekta se izvede z obvestilom o zaključku projekta, ki ga morajo prejeti vsaj tisti, ki so prejeli ustanovno pismo, s katerim je bil najavljen začetek projekta.

Zaključek posameznega ocenjevanja se izvaja v obliki odločanja o podelitvi oz. statusu akreditacije. Koordinator pripravi in zbere vse zapise, ki nastanejo med izvajanjem ocenjevanja pri stranki (poročilo vodilnega ocenjevalca, poročila o neskladnostih kontrolne liste) in pregledu korektivnih ukrepov (poročila o pregledu korektivnih ukrepov, priporočila za odločitev) ter tako zbrane zapise preda v odločanje. Vloga koordinatorja se v tej fazi ocenjevanja najpogosteje zaključuje.

Aktivnosti, ki se izvajajo po odločanju (izdelava akreditacijske listine, pošiljanje akreditacijske listine in priloge k akreditacijski listini, objava v katalogu na spletnih straneh SA ter obveščanje strank o terminih naslednjih ocenjevanj), se izvajajo v tajništvu SA. Koordinatorji najpogosteje izvajanju teh aktivnosti ne sledijo več. Ob odsotnosti koordinatorja in opredeljenih rokih za izvedbo teh aktivnosti je njihovo izvajanje dolgotrajno, pogosto pa se izvedba posameznih aktivnosti ne izvede.

Formalni zaključek ocenjevanja v očeh stranke (naročnik ocenjevanja) se zelo pogosto izvede z veliko časovno zakasnitvijo. Pri izvedbi zaključka vnovičnih celotnih ocenjevanj in širitev obsegov se stranki pošlje akreditacijska listina oz. priloga akreditacijske listine, obvestilo o naslednjem nadzornem ocenjevanju pa najpogosteje izostane. V primerih zaključkov nadzornih ocenjevanj stranka formalnega obvestila o zaključku ocenjevanja najpogosteje ne prejme.

Poleg delne vzpostavljenosti zaključitve ocenjevanja v očeh stranke iz zaključka ocenjevanja v celoti izostane faza pregleda uspešnosti izvedbe ocenjevanja in analiza napak, s čimer se izpusti pomembna faza, ki bi omogočala izboljšanje izvajanja ocenjevanj. Iz zaključka ocenjevanja, ki ga opredeljujejo dokumenti sistema kakovosti, so izpuščena tudi podrobnejša navodila, ki bi natančno opredelila prenos informacij o izvedbi in zaključku ocenjevanja do

vseh tistih, ki te informacije potrebujejo za pripravo poročil in drugih analiz oz. odločitev, ki se nanašajo na izvajanje naslednjih ocenjevanj.

### 6.2.3 Analiza uporabe informacijske tehnologije, virov in tokov informacij

Osnovno informacijsko infrastrukturo v SA predstavljata strežnika Microsoft SharePoint Portal Server in strežnik Microsoft Exchange 2000. Na prvem je v obliki portala vzpostavljen elektronski dokumentacijski sistem, ki vsem zaposlenim v SA omogoča dostop do veljavnih dokumentov sistema kakovosti SA ter možnost izdelave, pregleda in odobritve dokumentov v elektronski obliki, obveščanje vseh uporabnikov o njihovih spremembah. Poleg dokumentacijskega sistema imajo zaposleni SA prek portala dostop do dokumentov, ki se nanašajo na delovanje SA (letni načrti, finančna poročila, mesečna poročila o delu, poročila iz mednarodnega delovanja), zapisov sistema kakovosti (notranje presoje, vodstveni pregledi, korektivni in preventivni ukrepi) in do kataloga akreditiranih organizacij.

Strežnik Microsoft Exchange 2000 vsem zaposlenim SA omogoča komuniciranje po elektronski pošti. Na strežniku se vzdržuje tudi skupni koledar, kamor lahko koordinatorji vnašajo načrtovana ocenjevanja, tehnični vodja in vodje področij pa termine izvedbe informativnih sestankov s strankami. Vzdrževani koledar uporabljajo tudi preostali zaposleni SA za načrtovanje drugih pomembnejših dogodkov (vodstveni pregledi, notranje presoje, sestanki).

Standardna programska oprema, ki jo zaposleni uporabljajo pri svojem delu, je programska oprema Microsoft Office 2003 (Word, Excel, Outlook). Namenske programske opreme, ki bi podpirala projektni način dela (npr. Microsoft Project), zaposleni SA ne uporabljajo. Pri izvajanju aktivnosti ocenjevanj se urejevalniki besedil uporabljajo za pripravo pogodb, najav in programov ocenjevanj, prilog k akreditacijskim listinam, poročil, kontrolnih list in drugih zapisov, ki nastanejo med izvajanjem aktivnosti ocenjevanj. Večina zapisov nastane na podlagi predlog, ki se kot obrazci sistema kakovosti nahajajo na portalu SA.

Z urejevalnikom besedil in tabel se izdelujejo različni sezname in evidence, ki jih zaposleni SA uporabljajo pri svojem delu (npr. seznam usposobljenih ocenjevalcev, načrti koordinatorjev za izvedbo ocenjevanj, podatki o strankah in kontaktnih osebah, vodenje evidence ur). Za upravljanje in razporejanje e-poštnih sporočil, urnikov, opravil, opomb, stikov in drugih informacij zaposleni SA uporabljajo program Outlook, ki je del programske opreme Microsoft Office. Z njim zaposleni SA vzdržujejo lastne urnike in vzdrževani skupni urnik na strežniku ter komunicirajo s strankami in ocenjevalci.

Poleg navedene programske opreme se za evidenco zapisov uporablja program SPIS 1.3.1. Evidenca zapisov obsega informacijo o posamezni zadevi (predmet, številka zadeve), podatke o skrbniku zadeve, opis zapisa, datum evidentiranja, informacijo o subjektu, na katerega se zadeva nanaša, mesto hranjenja zapisa in datumu dokumenta, ki se nahaja na dokumentu.

Vire informacij o ocenjevanjih in izvajanju aktivnosti v ocenjevanjih predstavljajo zapisi, ki nastajajo med izvajanjem aktivnosti znotraj posameznih ocenjevanj. Zapisi se hranijo pri koordinatorju akreditacijskih postopkov. Obseg in oblika podatkov v zapisih je določena z vsebino obrazcev, ki opredeljujejo posamezne zapise, ki morajo nastati pri izvajanju aktivnosti.

Poleg zapisov, ki nastajajo med izvajanjem aktivnosti znotraj posameznega ocenjevanja, predstavljajo vir informacij o izvedenih ocenjevanjih in podeljenih akreditacijah mesečna poročila o delu zaposlenih SA in načrti ocenjevanj, ki jih pripravijo koordinatorji. Mesečna poročila o delu zaposlenih se nahajajo na portalu SA in vsebujejo informacijo o terminu izvedbe ocenjevanj (postopki akreditiranja, nadzori, širitve) in podeljenih akreditacijah v minulem mesecu. Za pomoč pri koordiniranju ocenjevanj si koordinatorji akreditacijskih postopkov izdelajo načrt ocenjevanj. Oblika in vsebina načrtov nista posebej določena, prav tako ni določen časovni okvir, ki ga mora zajeti načrt. Načrti ocenjevanj so izdelani v obliki tabel v urejevalniku besedil ali preglednic, ki se hranijo pri koordinatorjih akreditacijskih postopkov, lahko pa tudi v obliki vnosov v skupni koledar, ki se vzdržuje na strežniku.

Zbirne podatke o posameznih ocenjevanjih zbirajo koordinatorji akreditacijskih postopkov in drugi zaposleni v obliki seznamov in drugih evidenc. TI zapisi se v papirnati obliki in v obliki elektronskih zapisov urejevalnikov besedil in tabel hranijo pri posameznikih, ki potrebujejo tako zbrane podatke. Izdelava seznamov in evidenc je odvisna od posameznika, ki te informacije potrebuje, in ni vnaprej določena.

Opisano kaže, da se informacijska tehnologija uporablja le v namene komuniciranja (elektronska pošta), vzdrževanja ter uporabe elektronskega dokumentacijskega sistema in izpolnjevanja najrazličnejših obrazcev. Aktivnosti, ki bi jih morala informacijska tehnologija podpreti pri izvajanju in ravnanju ocenjevanj kot projektov (načrtovanje časa, virov, stroškov in poročanje), programov projektov (koordinacija več ocenjevanj, optimizacija izrabe virov, poročanje o več projektih) in portfeljev projektov (analize kazalcev projektov, razvrščanje projektov po pomembnosti) s strani informacijske tehnologije niso podprte. Obstoječa informacijska tehnologija in njena uporaba tako ne predstavljata veznega člena med strateškim nivojem in nivojem izvajanja ocenjevanj.

## **7 RAZVOJ PROJEKTNEGA NAČINA DELA V SLOVENSKI AKREDITACIJI**

V obdobju od leta 2001 do 2005 se je število akreditiranih organov v Republiki Sloveniji povečalo skoraj za petkrat (od 35 akreditiranih organov v letu 2001 do 150 akreditiranih organov). Poleg že akreditiranih organov, pri katerih je treba vsako leto izvesti nadzorno ocenjevanje, se je zaradi zakonskih zahtev po akreditaciji v tem časovnem obdobju povečevalo tudi število novih prijav za akreditacijo na že vzpostavljenih in na novih tehničnih področjih. Z naraščanjem števila akreditiranih organov in zahtev po novih akreditacijah se je



v izvajanje ocenjevanj začelo vključevati čedalje več zunanjih vodilnih in strokovnih ocenjevalcev.

Z večanjem obsega dela SA in števila udeleženih ocenjevalcev se je povečala kompleksnost načrtovanja, uveljavljanja, izvajanja kontroliranja in usklajevanja aktivnosti zaposlenih v SA. V obdobju naraščanja obsega dela SA se organizacija in način dela v SA niso bistveno spremenili, število zaposlenih pa je v vseh letih porasta števila akreditiranih organov ostalo nespremenjeno. Ob naraščajočem številu zahtev po akreditaciji in stalnemu nadzoru naraščajočega števila že akreditiranih organov obstoječa organizacija in način dela ne omogočata več pravočasnega začetka izvajanja akreditacijskih postopkov in nadzornih ocenjevanj ter primerne načrtovanja, uveljavljanja, kontroliranja in usklajevanja dejavnosti zaposlenih v javnem zavodu. Opisane spremembe pri izvajanju dejavnosti akreditiranja in problemi, ki pri tem nastajajo, zahtevajo spremembe v obstoječem načinu dela in organizaciji SA.

Iz opisov aktivnosti, ki se izvajajo v SA v točki 6.1, je razvidno, da imajo aktivnosti, ki se izvajajo v SA, značilnosti projektov, zaradi česar je uvedba projektnega načina dela v SA pri izvajanju akreditacijskih postopkov smiselna, uporaba znanj s področja ravnanja projektov pa lahko pripomore k učinkovitejšemu izvajanju vseh vrst projektov v SA.

Da bi uvedli projektni način dela, so v SA potrebne spremembe v obstoječem načinu dela, ki bodo v največji možni meri odpravljale težave, opisane v predhodnih poglavjih. Potrebne spremembe se nanašajo na organizacijo ravnanja projektov v SA, dopolnitve procesov in organizacijskih predpisov, izobraževanje zaposlenih, informacijsko tehnologijo, kulturo v podjetju itd. Predlagane spremembe niso omejene samo na izvajanje projektov na področju ocenjevanja, temveč tudi na izvajanje projektov na področjih, ki posredno ali neposredno podpirajo in omogočajo izvajanje ocenjevanj (usposabljanje ocenjevalcev, spremljanje dela ocenjevalcev, razvoj novih področij, sistem kakovosti).

Z uvedbo projektnega načina dela v SA, ki ni omejen samo na izvajanje ocenjevanj kot projektov, se lahko prek izvajanja projektov omogoči uveljavljanje strateških in poslovnih načrtov SA ter posledično tudi ciljev, ki so določeni v okviru strateških in poslovnih načrtov SA. Spremembe, ki jih je treba izvesti, vodijo k spremembi obstoječega načina v projektni način dela.

V nadaljevanju so predstavljeni predlogi, ki naj bi omogočili vzpostavitev projektnega načina dela v SA ter premostitev vrzeli med obstoječim stanjem v SA na področju ravnanja projektov in stanjem, ki ga na področju ravnanja projektov najpogosteje opisuje strokovna literatura.

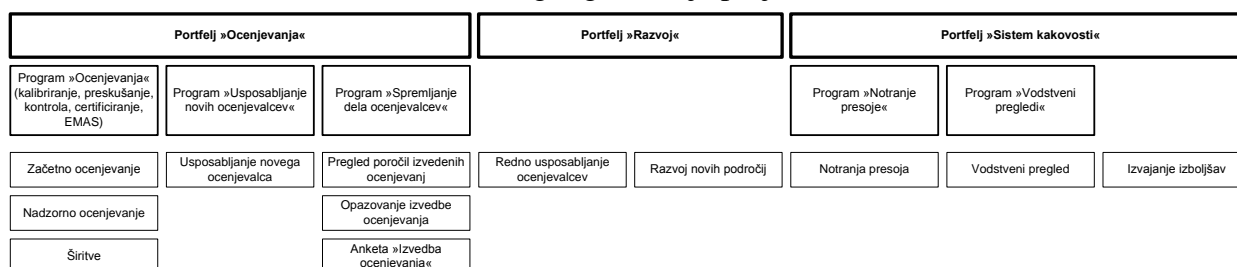
## 7.1 PREDLOG ORGANIZACIJE RAVNANJA PROJEKTOV V SLOVENSKI AKREDITACIJI

### 7.1.1 Določitev programov in portfeljev

Z namenom doseganja strateških ciljev organizacije, kontrole nad projekti, povečevanja učinkovitosti koordinacije projektov in pridobivanja koristi, ki jih ne bi bilo možno pridobiti z ravnanjem posameznega projekta, se ravnanje projektov izvaja v širšem kontekstu v smislu ravnanja skupin projektov. Takšne skupine projektov predstavljajo programi projektov in portfelji projektov. V program projektov se vključujejo projekti, katerih skupna kontrola in koordinacija omogoča pridobivanje koristi in kontrole nad projekti, ki ne bi bila mogoča pri njihovem individualnem ravnanju. Ravnanje programa projektov torej predstavlja centralizirano in koordinirano ravnanje skupine projektov z namenom doseganja strateških ciljev in koristi programa projektov. Za razliko od programov projektov so v portfelj projektov vključeni projekti ali programi (lahko tudi nepovezani) z namenom učinkovitega ravnanja dela in doseganja strateških poslovnih ciljev.

Slika 15 prikazuje predlog umestitve projektov, ki se izvajajo v SA, v trinivojski model, pri čemer se posamezni projekti na najnižjem nivoju združujejo v programe projektov na osrednjem nivoju in ti v portfelje na najvišjem nivoju.

Slika 15: Predlog organizacije projektov SA



Posamezni projekti, ki se izvajajo v SA, so v program združeni z namenom vzpostavitve preglednega in celovitega planiranja in kontroliranja izvajanja dejavnosti projektov ter optimizacije izrabe virov na področju izvajanja ocenjevanj, usposabljanja, spremljanja dela ocenjevalcev in izvajanja notranjih presoj in vodstvenih pregledov v SA.

Zaradi učinkovitejšega usklajevanja in koordiniranja dela se posamezni programi projektov združujejo v portfelje. Najpogosteje so programi oz. projekti znotraj posameznega portfelja med seboj povezani. Povezanost med programi projektov se kaže v odvisnosti izvajanja posameznih aktivnosti projektov v enem programu z izvajanjem aktivnosti projektov v drugem programu (npr. izvajanja ocenjevanj in spremljanje dela ocenjevalcev). Z vzpostavitvijo programov in portfeljev projektov se poslovni cilji SA pretvorijo v delne cilje portfeljev oz. programov projektov, njihovo uresničevanje pa se veže na izvajanje programov oz. projektov znotraj programov projektov, s čemer se vzpostavi most med cilji SA ter izvajanjem projektov.

Tabela 4 prikazuje povezanost izvajanja projektov in doseganja poslovnih ciljev SA ter oceno pričakovanih koristi, ki jih prinaša predlagani model organiziranja projektov v SA. Iz prikazane tabele je razvidno, da je z vpeljavo predlagane organizacije projektov in uvedbo projektnega načina dela v SA pričakovati izboljšanje načrtovanja izvajanja aktivnosti in kontrole nad njihovim izvajanjem, izboljšanje izrabe virov potrebnih za izvedbo aktivnosti in zmanjševanje stroškov izvedbe ocenjevanj.

Tabela 4: Povezanost izvajanja projektov s poslovnimi cilji SA

Portfelj	Program	Vrste projektov	Strateški cilj in poslovni cilji SA	Ocena koristi
Ocenjevanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ocenjevanja (kalibriranje, preskušanje, kontrola, certificiranje, EMAS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Začetno ocenjevanje</li> <li>Nadzorno ocenjevanje</li> <li>Širitve obsegov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izvedba določenega števila ocenjevalnih dni</li> <li>Nadzor nad številom akreditiranih organov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Celovito načrtovanje vseh ocenjevanj SA in vzpostavljanje kontrole nad izvajanjem</li> <li>Optimizacija izrabe virov, ki sodelujejo pri izvajanju ocenjevanj</li> <li>Zmanjševanje stroškov izvedbe ocenjevanj</li> <li>Učinkovitejša izraba domačih in tujih ocenjevalcev</li> <li>Izboljšanje pregleda nad stanjem izvajanja ocenjevanj</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Usposabljanje novih ocenjevalcev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Usposabljanje novega ocenjevalca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pridobitev novih domačih usposobljenih ocenjevalcev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Celovito načrtovanje vseh usposabljanj in vzpostavljanje kontrole nad izvajanjem</li> <li>Izboljšano usklajevanje izvajanja aktivnosti z aktivnostmi ocenjevanj</li> <li>Zmanjševanje stroškov izvedbe ocenjevanj</li> <li>Učinkovitejše ravnanje vseh aktivnosti medsebojno povezanih projektov</li> <li>Izvajanje skupnih aktivnosti v okviru izvedbe ocenjevanj</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spremljanje dela ocenjevalcev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pregled poročil izvedenih ocenjevanj</li> <li>Opazovanje izvedbe ocenjevanja</li> <li>Anketa »izvedba ocenjevanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izvedba nadzora nad ocenjevalci</li> <li>Zagotavljanje primerne usposobljenosti ocenjevalcev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Celovito načrtovanje vseh aktivnosti in vzpostavljanje kontrole nad izvajanjem</li> <li>Izboljšano usklajevanje izvajanja aktivnosti z aktivnostmi ocenjevanj</li> <li>Učinkovitejše ravnanje vseh aktivnosti medsebojno povezanih projektov</li> <li>Izvajanje skupnih aktivnosti v okviru izvedbe ocenjevanj</li> </ul>
Razvoj	/	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redno usposabljanje ocenjevalcev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zagotavljanje primerne usposobljenosti ocenjevalcev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Celovito načrtovanje vseh aktivnosti in vzpostavljanje kontrole nad izvajanjem</li> </ul>
	/	<ul style="list-style-type: none"> <li>Razvoj novih področij</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sledenje tehnološkemu razvoju na področjih akreditiranja in vzpostavitve področij akreditiranja na novih področjih</li> </ul>	
Sistem kakovosti	Notranje presoje	<ul style="list-style-type: none"> <li>Notranja presoja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skladnost sistema akreditiranja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Celovito načrtovanje vseh aktivnosti in vzpostavljanje kontrole nad izvajanjem</li> </ul>
	Vodstveni pregledi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vodstveni pregled</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doseganje mednarodnega priznavanja podeljenih akreditacij</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Izvajanje izboljšav</li> </ul>		

### 7.1.2 Projektna pisarna in organizacija projektov v Slovenski akreditaciji

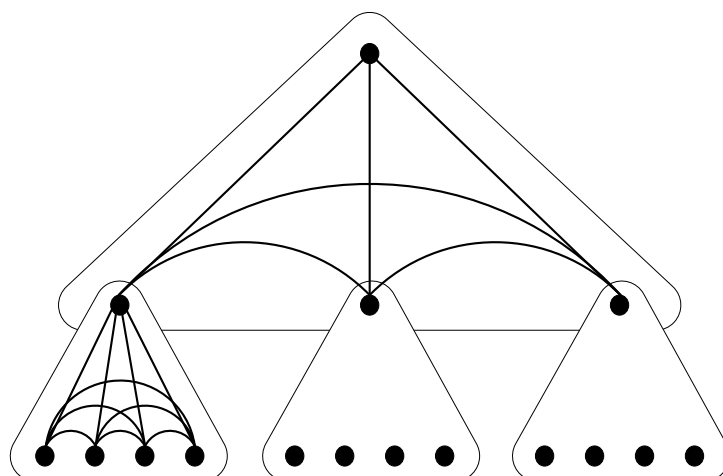
Projektna pisarna predstavlja dodano vrednost ravnanju projektov in projektu samemu. Pogosto deluje kot vezni člen med izvajalci in vodstvom projekta ter pogosto preraste v informacijsko središče projekta. Od projektne pisarne se pričakuje različne vloge in naloge, ki so odvisne od velikosti in namena projektne pisarne. Projektna pisarna podpira projekt organizacijsko, tehnično in na informacijski ravni (Premec, 2002, str. 14).

V SA ni formalne organizacijske oblike, ki bi skrbela za organizacijsko, tehnično in informacijsko podporo ravnanju in izvajanju posameznih vrst projektov. Aktivnosti, vezane na načrtovanje in kontroliranje izvajanja ocenjevanj, se najpogosteje izvajajo pri koordinatorjih ocenjevanj, v primeru izvajanja drugih vrst projektov pa pri zaposlenih SA, ki so odgovorni za izvedbo posameznih projektov. Zato je treba v SA formalno vzpostaviti projektno pisarno in določiti njeno vlogo in funkcije, ki naj jih opravlja znotraj SA.

Glede na tipe projektne pisarne in njihove vloge v organizaciji je za začetno fazo vzpostavljanja projektne pisarne v SA primerna projektne pisarne tipa odgovorne projektne pisarne, saj se znotraj takšnega tipa projektne pisarne lahko zagotovi vzdrževanje standardov projektne pisarne in zgodovine projektov, izvajanje analize načrtov in proračuna, koordinacijo več projektov, vrši nadzor nad projekti in delom projektne pisarne, skrbi za informacijski sistem ter vzdržuje programe in portfelje projektov. Projektne pisarne naj predstavlja vezni člen med projekti in enotno mesto, ki nudi podporo vsem projektom, ki se izvajajo v SA. Z osrednjo vlogo pri izvajanju projektov v SA naj postane hrbtenica portfeljev in programov projektov SA ter vezni člen med viri in ravnatelji projektov. Zaradi osrednje vloge naj prevzame tudi vlogo informacijskega središča projektov. Projektne pisarne naj ima dostop do vseh podatkov projektov in vpogled v vsa dogajanja v projektih, prevzame pa naj tudi vlogo skrbnika nad podatki o izvedenih projektih. Z uveljavitvijo projektne pisarne v SA naj se vloga projektne pisarne širi tudi na druge vloge, ki jih takšen tip projektne pisarne opravlja v organizacijah, ki so zrele v ravnanju projektov.

Projektne pisarne naj se organizira v okviru Tehničnega oddelka SA, znotraj katerega se že sedaj izvajajo vse vrste projektov. Organiziranje dela znotraj oddelka mora kar v največji meri zagotoviti medtimsko povezovanje, usklajeno koordinacijo in komunikacijo med projektne pisarne in znotraj timov samih. Rešitev za organiziranje dela znotraj oddelka SA ponuja Likertova ideja o vertikalno vpetih skupinah (Lipovec, 1987, str. 330), kjer se povezanost skupin doseže prek njihovih vodij, ki se na višji stopnji združujejo v ravnalno skupino. Slika 16 prikazuje primer ravnalne strukture vpetih skupin. V takšno strukturo je vrisana tudi komunikacijska struktura v ravnalni strukturi in v eni od izvedbenih skupin. Informacije v strukturi tečejo v vse smeri: navzgor, navzdol in lateralno. Člani znotraj prikazane strukture tako pošiljajo in sprejemajo informacije ter s tem podpirajo druge člane skupine. Prav tako znotraj strukture vsi člani skupine vplivajo drug na drugega.

Slika 16: Ravnalna struktura vpetih skupin (po Likertu)



Vir: Lipovec, 1987, str. 331

Dvosmerno komuniciranje in vplivanje omogoča večjo kakovost in hitrost odločanja, zaradi česar je možno bolje uskladiti cilje zdužbe, skupin in posameznikov in jih povezati tako, da nastane učinkovita motivacijska struktura. Odločanje se vedno opravi na najnižji možni hierarhični stopnji, vsaka enota pa se odloča samo o stvareh, ki se tičejo nje oz. v sodelovanju s skupino, na katero se odločitev nanaša (Lipovec, 1987, str. 330–331).

Na podlagi opisanega modela je možno opredeliti vloge, ki naj jih prevzamejo zaposleni v SA, z vzpostavitvijo projektne pisarne. Tabela 5 prikazuje predlog vlog zaposlenih SA v projektne pisarne SA.

Tabela 5: Vloge zaposlenih SA v projektne pisarne

Odgovornosti	Zaposleni SA	Direktor SA	Tehnični vodja	Vodja področja	Koordinator	Zaposleni SA	Ocenjevalci / zunanji sodelavci
Sprejemanje odločitev o ravnanju projektov		●	○	○			
Ravnanje portfelja projektov		○	●	○			
Ravnanje programa projektov			●	●	○		
Analiza planov in proračuna			●	○	○		
Nadzor nad projektnimi ravnatelji			●	○			
Nadzor nad projekti				●	○		
Ravnanje projektov					●	○	○
Izvajanje aktivnosti v projektih					○	●	●
Doseganje ciljev projekta					●	○	○
Organizacija izobraževanj			●	○	○	○	○
Svetovanje in mentorstvo			●	○			
Pridobivanje projektnih ravnateljev			●	○			
Vzdrževanje informacijskega sistema			●	○	○	○	○
Vzdrževanje standardov			●	○	○		
Vzdrževanje zgodovine projektov					●	○	
Administrativna podpora projektom					●	○	
Informacije o projektih					●	○	

Zaradi vzpostavljanja vidne podpore projektne načinu dela v SA naj vse odločitve, ki se nanašajo na projektne način dela, sprejema direktor SA v sodelovanju s tehničnim vodjem in vodjem področij. Podobno naj direktor SA sodeluje skupaj s tehničnim vodjem SA in vodji področij pri sprejemanju odločitev o posameznih portfeljih projektov (oblikovanje in izbira

portfeljev, razvrščanje portfeljev po pomembnosti, osveževanje in revizija portfeljev). Direktor, tehnični vodja in vodje področij s prevzemom odgovornosti za ravnanje portfeljev, tvorijo kolegijski organ oz. ravnalni na nivoju portfelja projektov.

Tehnični vodja naj skupaj z vodji področij prevzame naloge, ki so vezane na ravnanje programov projektov (koordinacija več projektov, poenotenje projektov in poročanja, optimizacijo virov), nadzor nad projekti in ravnatelji projektov, naloge, vezane na analizo načrtov in proračunov projektov, ter naloge, vezane na podporo projektnemu načinu dela (organizacija izobraževanj, svetovanje in mentorstvo, pridobivanje projektnih ravnateljev, vzdrževanje informacijskega sistema, vzdrževanje standardov). Vodje področij, ki skupaj s tehničnim vodjem prevzamejo odgovornost za ravnanje programov znotraj posameznih portfeljev, tako tvorijo ravnalni tim na nivoju programov projektov.

Za posamezne projekte znotraj programov projektov prevzamejo vlogo ravnateljev projektov koordinatorji, ki z drugimi zaposlenimi SA, ocenjevalci in zunanji sodelavci izvajajo aktivnosti v posameznem projektu. Koordinatorji projektov v istem programu skupaj z vodjo področja ali tehničnim vodjem SA tvorijo ravnalni tim na nivoju posameznega programa projektov. Na nivoju posameznega projekta tako ravnalni tim sestavljajo koordinator, zaposleni SA, ocenjevalci in zunanji sodelavci, ki sodelujejo pri izvajanju aktivnosti znotraj posameznega projekta. Izvajanje administrativnih in organizacijskih nalog, vezanih na izvajanje vseh vrst projektov, vzdrževanje zgodovine projektov in informacijsko podporo ravnateljem projektov, naj prevzamejo koordinatorji in drugi zaposleni SA (npr. poslovni sekretar, tajnica).

Zaradi povečanja razpoložljivosti zaposlenih SA, ki opravljajo naloge vodilnih in strokovnih ocenjevalcev naj vodstvo SA razmisli o novih zaposlenih, ki bi se vključili v delo projektne pisarne na delovnih mestih koordinatorjev in vzpostaviti novega delovnega mesta »ocenjevalec«, na katerega naj se prerazporedijo vsi dosedanji koordinatorji akreditacijskih postopkov, ki so opravljali naloge vodilnih in strokovnih ocenjevalcev pri izvajanju ocenjevanj.

Z namenom jasne opredelitve vloge koordinatorja kot ravnatelja projekta je potrebno njegovo vlogo podrobneje določiti v organizacijskih predpisih, mu dodeliti odgovornosti in avtoriteto za ravnanje projektov in predpisati delovne obveznosti. Koordinator naj se zadolži za koordinacijo vseh aktivnosti v projektu in za doseganje časovnih rokov izvedbe posameznih aktivnosti v okviru projekta in celotnega projekta. Koordinatorji naj od zaposlenih v Tehničnem oddelku SA, ki so do sedaj opravljali tudi naloge, vezane na koordinacijo ocenjevanj (tehnični vodja, vodje področij, koordinatorji), prevzamejo njihove naloge, zaposleni v Tehničnem oddelku SA s statusom vodilnih in strokovnih ocenjevalcev pa naj se poleg drugih nalog in vlog v projektne pisarni osredotočijo na opravljanje nalog vodilnih in strokovnih ocenjevalcev v akreditacijskih postopkih in izvajalcev dejavnosti v drugih projektih.

Po formalni ustanoviti projektne pisarne naj člani projektne pisarne sodelujejo pri določanju organizacijskih predpisov SA, ki bodo v SA formalizirali ravnanje projektov, programov projektov in portfeljev ter postavili temelje za nadaljnji razvoj projektnega načina dela v SA. Pisarna naj tudi vzpostavi in vodi projekt uvedbe projektnega načina dela ter razvije strategijo spreminjanja obstoječe kulture v smeri k projektom naklonjeni kulturi.

## **7.2 PREDLOGI UKREPOV ZA VZPOSTAVITEV PROJEKTNEGA NAČINA DELA V SLOVENSKI AKREDITACIJI**

### **7.2.1 Dopolnitev obstoječih procesov in predlog novih procesov**

Delovni procesi, ki se izvajajo v SA, so opredeljeni in dokumentirani v dokumentaciji sistema kakovosti SA. Navedeni opisi delovnih procesov sicer podrobneje opisujejo aktivnosti, ki jih je treba izvesti med izvajanjem ocenjevanj, ne vključujejo pa aktivnosti, ki jih je treba izvesti v okviru ravnanja posameznih projektov, programa projektov in portfelja. Z namenom vzpostavitve in vpeljave projektnega načina dela in vzpostavitve organizacije projektov v SA naj projektna pisarna oz. njeni člani:

- identificirajo in dokumentirajo procese ravnanja projektov (začetek, načrtovanje, uveljavljanje, izvedba, kontrola in zaključek projekta);
- identificirajo in določijo standardne aktivnosti, ki jih je treba izvesti za posamezno vrsto projektov v SA;
- določijo poenoteno poročanje o izvajanju projektov;
- določijo vloge zaposlenih SA v posameznih projektih;
- prepoznajo in dokumentirajo možna orodja in tehnike ravnanja projektov ter opredelijo njihove uporabe v procesu ravnanja projektov;
- vzpostavijo in dokumentirajo enotno metodologijo ravnanja projektov, ki se izvajajo v SA, in določijo potrebne dokumente, ki so rezultat posameznih faz življenjskega cikla projekta;
- identificirajo in dokumentirajo procese, potrebne za vzpostavitev in ravnanje programa projektov (načrtovanje in spremljanje izvajanja projektov znotraj programov projektov, koordinacija izvajanja projektov, optimizacija virov);
- identificirajo in dokumentirajo procese, potrebne za ravnanje portfelja projektov (izbira in določitev pomembnosti projektov) in pregled portfelja projektov;

Člani projektne pisarne naj v sklopu identifikacije procesov ravnanja projektov izvedejo pregled po vseh vsebinskih področjih ravnanja projektov, ki jih najpogosteje opredeljuje strokovna literatura s področja ravnanja projektov.

Dokumentiranje navedenih procesov naj se tam, kjer je mogoče, izvede z dopolnitvijo že obstoječe dokumentacije sistema kakovosti oz. izdelavo nove dokumentacije sistema kakovosti. Po zaključku navedenih aktivnosti naj se v sklopu usposabljanja vseh zaposlenih SA predstavijo dokumentirani procesi, vpeljava procesov pa naj se vključi v projekt uvedbe projektnega načina dela v SA. Ker je projekten način dela v SA še v povojih naj projektna

pisarna izvede vzpostavitev projektnega načina dela z vzpostavitvijo od spodaj navzgor. To pomeni, da mora projektna pisarna najprej vzpostaviti nivo ravnanja posameznih projektov, nato programe projektov in v zaključku še posamezne portfelje projektov.

### 7.2.2 Izobraževanje zaposlenih

Izobraževanje predstavlja enega izmed dejavnikov, ki lahko pomembno vplivajo na vpeljavo novosti v vsaki organizaciji. Usposabljanje v SA je sistematično urejeno v okviru sistema kakovosti in se izvaja na podlagi letnega načrta usposabljanja, ki se izdelava za vsako leto na podlagi individualnih potreb zaposlenih SA in skupnih potreb, ki jih imajo zaposleni SA glede usposabljanja. Vsebine s področja ravnanja projektov se do sedaj niso vključevale v načrte usposabljanja SA, zaradi česar je znanje o ravnanju projektov in projektih pri zaposlenih v SA pomanjkljivo. Uvajanje projektnega načina dela v SA bo možno uspešno zaključiti le z izboljšanjem poznavanja projektom prijazne kulture, osnovnih procesov ravnanja projektov in tehnik, ki se pri tem uporabljajo. Z dvigom znanja o ravnanju projektov se bo povečalo tudi zavedanje o morebitnih problemih, na katere se lahko naleti ob uveljavljanju ravnanja posameznih projektov.

Zaradi pomanjkljivega izobraževanja na področju ravnanja projektov je treba še pred začetkom delovanja projektna pisarne za zaposlene SA, ki bodo vključeni v dejavnosti vzpostavitve projektna pisarne in vpeljave projektnega načina dela v SA, izvesti usposabljanje na področju ravnanja projektov. Na podlagi pridobljenih znanj bodo lahko zaposleni ustrezno opredelili vse procese za podporo ravnanju projektov, sočasno z izobraževanjem pa se bo začel tudi proces spreminjanja obstoječe kulture v SA v projektom naklonjeno kulturo. Zaradi pomanjkanja izkušenj z ravnanjem projektov naj bodo izobraževanja vodena s strani usposobljenih zunanjih strokovnjakov, ki imajo več let teoretičnih in praktičnih izkušenj s področja ravnanja projektov.

Po vzpostavitvi projektna pisarne naj projektna pisarna prevzame stalno skrb za ugotavljanje potreb po usposabljanjih in izobraževanju s področja ravnanja projektov v SA in vključevanjem teh potreb v načrte usposabljanja zaposlenih SA. Zaradi vzpostavljanja primerne okolja za izvajanje projektov v SA in stalnega izboljševanja njihovega izvajanja se mora projektna pisarna začeti tudi aktivno vključevati v procese usposabljanja v obliki izvajanja izobraževanj, na katerih bodo predstavljeni problemi ravnanja projektov v SA, izkušnje in dobre prakse ravnanja projektov v SA, ki bodo temeljile na informacijah o že izvedenih projektih v SA. Poleg izvajanja usposabljanj naj projektna pisarna v SA stalno spodbuja komuniciranje med zaposlenimi SA v jeziku projektnega ravnanja. Ob vzpostavitvi informacijske podpore projektnemu načinu dela mora projektna pisarna zagotoviti, da se izvedejo vsa potrebna izobraževanja za uporabo in delo z novo programsko opremo (Levine, 2002, str. 33).

### 7.2.3 Informacijska podpora projektnemu načinu dela

S pravilno izbiro in integracijo orodij informacijske tehnologije s procesi ravnanja projektov v



organizaciji se pomembno izboljša sposobnost in učinkovitost ravnanja procesov, zaradi česar se dvigne tudi nivo zrelosti organizacije v ravnanju projektov. Informacijska tehnologija mora na eni strani omogočati povezovanje z že obstoječo programsko opremo in sistemi v organizaciji, na drugi strani pa mora biti skladna s procesi ravnanja projektov, s čimer se zagotovi, da procesi poganjajo orodja in ne obratno.

Obstoječa informacijska tehnologija se v SA sedaj uporablja v namene komuniciranja po elektronski pošti, vzdrževanja dokumentacije sistema kakovosti SA ter izrabe programskih rešitev (Word, Excel, Power Point) za izdelavo dokumentov in predstavitev. Programska orodja, ki bi podpirala oz. vsebovala orodja za ravnanje projektov, se pri sedanjem delu ne uporabljajo, zato je treba z uvajanjem projektne načina dela in vzpostavitvijo procesov ravnanja projektov v SA ravnanje projektov podpreti tudi z orodji informacijske tehnologije. Podobno kot pri uvajanju projektne načina dela je treba tudi k uvajanju informacijskih rešitev, ki bodo podprle projektne način dela, pristopiti postopno.

Projektne pisarna naj po zaključku dopolnitve procesov ravnanja projektov izbere primerno programsko rešitev, ki bo v največji možni meri podprla procese ravnanja posameznih projektov in jo bodo zaposleni lahko začeli uporabljati ob začetku uvajanja projektne načina dela v SA. Pri izbiri programske rešitve mora projektne pisarna v ospredje postaviti prilagodljivost programske opreme v procesu ravnanja projektov, komunikacijo med člani projektne tima, poročanje o projektih in sposobnost integracije programske rešitve z obstoječo informacijsko tehnologijo. Izbrana programska rešitev mora omogočati ločevanje različnih tipov projektov z različnimi življenjskimi cikli, nastavljanje faz projektov, izbiro časovnih načrtov in drugih tipskih lastnosti posameznih vrst projektov in izbiro ter določitev vlog, ki jih imajo posamezniki v projektu. Za podporo komunikacije med člani projektne tima mora izbrana programska rešitev omogočati določitev elektronske pošte za posameznika, obveščanje članov projektne skupine, in če je mogoče, tudi možnost samodejnega obveščanja ob določenih dogodkih na projektu. Ravnanje s projektnimi poročili mora biti za običajnega uporabnika enostavno, njihova vsebina pregledna (stolpčni in tortni diagrami, grafični prikazovalniki) in prilagodljiva posameznemu uporabniku. Programska rešitev mora omogočati tako poročanje o posameznih projektih kot tudi podpirati večprojektno okolje. Zaradi celovite rešitve ravnanja projektov v SA mora programska rešitev poleg navedenega podpirati ravnanje portfeljev projektov (spremljanje statusa posameznih projektov znotraj portfelja, analize portfelja). Poleg zahtevanih lastnosti se mora izbrana programska rešitev v največji možni meri integrirati in izkoristiti obstoječo informacijsko tehnologijo (portal SA, poštni strežnik, MS Office).

Po izbiri programske rešitve se mora še pred začetkom njene uporabe izvesti usposabljanje zaposlenih SA za njeno uporabo. Usposabljanje mora biti prilagojeno posameznim vlogam, ki jih bodo zaposleni imeli pri ravnanju projektov. Po izvedenem usposabljanju mora projektne pisarna izdelati načrt uvajanja uporabe programske rešitve in vzpostavljanja njenega delovanja skladno s procesi ravnanja projektov. Izdelati mora tudi predloge projektov, ki se izvajajo v SA, nato pa začeti postopno vzpostavljanje vseh nivojev organizacije projektov.

Projektna pisarna mora v primeru težav ali nejasnosti pri uporabi programske rešitve ves čas nuditi pomoč pri uporabi programske rešitve.

#### 7.2.4 Podpora ravnanju projektov

Za uspešno uveljavitev projektne načina dela in s tem povezanih sprememb je podpora vodstva SA pomemben dejavnik, ki lahko pripomore k uspešni uveljavitvi vseh predvidenih sprememb in k spremembi obstoječe kulture v projektom naklonjeno kulturo. Podpora z jasno opredeljenimi prednostmi, ki jih lahko prinese projektne načina dela, mora biti pri uvajanju projektne načina dela jasno izražena in razumljiva zaposlenim SA, izvajati pa se mora kontinuirano. Z vključevanjem vseh zaposlenih SA v projektne načina dela si mora vodstvo SA pri uveljavljanju sprememb zagotoviti sodelovanje vseh zaposlenih SA. To lahko vodstvo SA doseže z ustrezno motivacijo zaposlenih in s spodbujanjem k dejavnemu sodelovanju vseh zaposlenih SA pri vzpostavitvi projektne načina dela.

Zaradi pomembnosti uspešne vpeljave projektne načina dela se mora vodstvo SA tudi samo dejavno vključiti v uveljavljanje sprememb v smislu stalnega spremljanja uveljavljanja projektne načina dela, analize problemov in njihove pravočasne odprave. Poleg aktivne udeležbe vodstva SA v uveljavljanje sprememb mora z lastnim zgledom, ki se kaže v njegovem dejavnem vključevanju v proces ravnanja projektov in skrbi za lastno izobraževanje na področju ravnanja projektov, pokazati odločenost za vpeljavo vseh predvidenih sprememb. To mora skozi jasno komunikacijo ukrepov z odločnim ukrepanjem tudi udejanjiti, ko se pojavijo odstopanja od dogovorov in dokumentiranih navodil. V okviru sistema kakovosti lahko vodstvo SA prek sistematičnega izvajanja notranjih presoj ves čas vpeljave in po vzpostavitvi projektne načina dela preverja stopnjo vpeljanosti procesov ravnanja projektov, nadzoruje in podpira uvedbo sprememb ter v primeru odstopanj ustrezno reagira.

#### 7.2.5 Odpravljanje odpora do sprememb

Za spremembo obstoječe organizacijske kulture v kulturo, ki podpira projektne načina dela, je treba spremeniti obnašanje ljudi, ki so sestavni del obstoječe organizacijske kulture. Pri spremembi obnašanja ljudi pa se organizacije najpogosteje srečujejo z odporom proti spreminjanju obstoječega načina dela. Odpor do sprememb je najpogosteje posledica strahu posameznikov oz. skupin, ki jih spremembe prizadenejo (npr. pred izgubo položaja v organizaciji, izgubo delovnega mesta, neuspešno prilagoditvijo spremembam). Pri doseganju zrelosti organizacije v ravnanju projektov se v vseh razvojnih stopnjah zrelosti v projektne ravnanju kot ovira za napredovanje v višjo razvojno stopnjo zrelosti organizacije v ravnanju projektov pojavi odpor do sprememb (Kerzner, 2001, str. 41–148). Odpor do sprememb znotraj organizacije je lahko tako močan, da veliko članov organizacije odide, še preden se izvedejo spremembe ali pa organizacija sprememb ne izvede in propade. Odpor do sprememb lahko v največji meri omilijo višji ravnatelji s primernim izobraževanjem, motiviranjem, sodelovanjem, postopno izvedbo sprememb, dobro komunikacijo in stalno podporo (Kotter, Schlesinger, 1991, str. 70–73).

Za uspešno uvedbo projektnega načina dela v SA mora vodstvo SA najprej pokazati na probleme, ki jih prinaša obstoječi način dela, in zaposlene prepričati o potrebi po reševanju teh problemov. Vodstvo SA lahko to naredi z jasno in odprto komunikacijo o obstoječih problemih in načinu njihove odprave z uvedbo projektnega načina dela v SA. V tej fazi si mora vodstvo SA z integriteto in verodostojnostjo pridobiti zaupanje in podporo zaposlenih SA pri izvajanju sprememb v obstoječem načinu dela. To je možno le, če vodstvo SA skupaj z zaposlenimi natančno opredeli ter določi vloge in odgovornosti, ki jih bodo zaposleni SA imeli v okviru projektnega načina dela, s primernim izobraževanjem zaposlenih SA, motiviranjem zaposlenih SA, postopnim izvajanjem sprememb, odprto in jasno komunikacijo ter stalno podporo pri uvajanju projektnega načina dela v SA.

Vodstvo SA sprememb v obstoječem načinu dela ne sme uveljaviti skozi položaj moči, temveč motivacijo zaposlenih SA za reševanje problemov. Projektni način dela morajo zaposleni SA videti kot pomoč pri reševanju obstoječih problemov, ki jih imajo zaposleni SA pri svojem delu in kot način dela, ki lahko pripomore k dobrobiti SA in boljšemu izvajanju poslanstva SA. Poleg motivacije zaposlenih za reševanje problemov se mora motiviranje zaposlenih SA povečati s primernim načinom nagrajevanja, ki bo vezano na uspešnost izvajanja projektov (čas, stroški, kakovost) in uspešnost projektnega tima kot celote. Spremembe v obstoječem načinu dela se morajo izvesti postopoma ob vzporednem izvajanju nujnih aktivnosti v SA, pri čemer mora vodstvo SA s svojo prisotnostjo in vpletenostjo v aktivnosti uvajanja projektnega načina dela, v vsakem trenutku podpirati spremembe, ki se v SA uvajajo.

Vodstvo mora z jasno komunikacijo ciljev, ki jih želi doseči s spremembo obstoječega načina dela in načina njihovega doseganja, omili tiste odpore proti spremembam, ki so posledica nerazumevanja idej ter strahu pred neučinkovitostjo in postopnostjo sprememb. Z jasno opredelitvijo vlog in odgovornosti zaposlenih SA v projektne načinu dela in jasno komunikacijo prihodnjega položaja vsakega posameznika po izvedenih spremembah lahko vodstvo SA odpravi odpor do sprememb, ki bi bil vezan na strah zaposlenih pred izgubo delovnega mesta oz. izgubo položaja znotraj SA. Istočasno z izvajanjem sprememb mora vodstvo SA zagotoviti in spodbujati usposabljanje vseh zaposlenih na področju ravnanja projektov, saj bo tako zaposlenim omogočilo spoznavanje projektnega načina dela, tehnik in metod ravnanja projektov ter s tem omililo ali odpravilo strah pred novimi orodji, metodami in tehnikami, ki jih bodo zaposleni morali obvladati in uporabljati pri ravnanju projektov.

#### 7.2.6 Sprememba kulture v Slovenski akreditaciji

Kultura v organizaciji je vzorec temeljnih predpostavk, ki jih skupina uporabi in razvije, ko se sooča s prilagajanjem v okolju in usklajevanjem v organizaciji. Kultura kot skupek norm, vrednot in praks predstavlja enega izmed najpomembnejših dejavnikov uspešne vpeljave ravnanja projektov v vsaki organizaciji.

Obstoječa kultura v SA je v večji meri naklonjena izvajanju stalno ponavljajočih se nalog. Vrednote, kot so natančnost, stalnost, usmerjenost v proces, usmerjenost v organizacijo in ne

v uporabnika ter individualnost, so vrednote, na katerih temelji trenutna kultura SA. V obstoječi kulturi SA trenutno najbolj primanjkuje sodelovanje oziroma timsko delo na vseh področjih, prevzemanje tveganja za odločitve, usmerjenost k ciljem in rezultatom, usmerjenost v uporabnika storitev SA, prilagodljivost in prožnost zaposlenih SA ter učinkovito komuniciranje med njimi.

Obstoječa kultura zato ne more v celoti podpreti uvedbe projektnega načina dela, zaradi česar jo je treba spremeniti. Projektom naklonjeno kulturo je v SA treba izoblikovati z vzpostavitvijo novega sistema vrednot in norm, ki bodo v večji meri podpirale projektne način dela. Navedeno bo možno doseči le z uveljavitvijo načel timskega dela, učinkovito predstavitev prednosti projektnega dela, vzpostavitvijo učinkovitega komuniciranja med zaposlenimi, opredelitvijo in uvedbo metodologije ravnanja projektov, vzpostavitvijo primerne načina nagrajevanja, ki bo vezan na rezultate in kakovost izvajanja projektov, ter s stalnim motiviranjem in dvigovanjem ravni znanja zaposlenih.

Pri tem je bistvenega pomena, da pri oblikovanju projektom naklonjene kulture s svojim zgledom odločilno vlogo odigra vodstvo SA, ki bo z ustreznim motiviranjem spodbujalo zaposlene k timske delu, ustvarjalnosti, inovativnosti, prevzemanju tveganja, samostojnosti, vodoravnemu komuniciranju in usmerjenosti v rezultate ter k uporabnikom storitev SA, pri čemer mora stalno poudarjati pomembnost projektov.

Vodstvo SA mora poleg dosedanjega avtoritativnega stila vodenja začeti uporabljati tudi participativni stil vodenja, ki bo v sprejemanje odločitev vključeval širši krog zaposlenih SA, saj bo le tako lahko doseglo širše soglasje in podporo pri uvajanju projektnega načina dela. Vodstvo SA si mora za oblikovanje projektom naklonjene kulture postaviti strategijo spreminjanja kulture in zamišljeno tudi uveljaviti, nato pa vse skozi vzdrževati in neprestano razvijati ter tako zagotoviti dolgoročno naklonjenost kulture projektnega načina dela v SA.

### 7.2.7 Izboljšanje komunikacije med zaposlenimi

Komunikacija predstavlja enega od ključnih dejavnikov, ki vodijo k uspehu projekta, zato je treba z vzpostavitvijo projektnega načina dela v SA obstoječi način komunikacije izboljšati in s tem zagotoviti, da vsi udeleženci pri izvajanju projektov pravočasno dobijo informacije, ki se nanašajo na odgovornosti, koordinacijo, status projekta in odločitve v projektu. Izboljšave v načinu komuniciranja morajo vsem udeležencem v projektu zagotoviti, da se vsi člani projektne zavedajo odgovornosti, ki jih imajo znotraj posameznega projekta. Za uspešno komunikacijo je treba ustvariti in vzdrževati odprto komunikacijsko okolje, kajti v takem okolju zaposleni na vseh ravneh izražajo zaupanje, sočutje in medsebojno spoštovanje, kar vodilnim olajša vodenje (Faleskini, 2001, str. 96).

Izboljšanje v komuniciranju odgovornosti v posameznem projektu je možno z jasno opredelitvijo in določitvijo vlog, ki jih bodo zaposleni SA zasedli v spremenjenem načinu dela, in s formalno vzpostavitvijo vsakega projekta, ki se bo izvajal v SA. Za izboljšanje koordinacije izvajanja dejavnosti v posameznem projektu in usklajevanja dejavnosti med

različnimi projekti je treba za vsako vrsto projekta, ki se bo izvajal v SA, določiti načrt komuniciranja, ki bo natančneje opredelil vsebino poročil in časovne intervale poročanja o statusu projekta za posamezne udeležence projekta. V načrtu komuniciranja je treba določiti tudi postopke poročanja in prenašanja informacij na višje nivoje vodenja v primeru pojava problemov. Za posamezno vrsto projektov je treba preučiti in tam, kjer je to treba, uvesti redno izvajanje sestankov o poročanju statusa projektov, s katerimi se bo omogočilo pravočasno poročanje o problemih, še preden bodo ti prerasli v večje probleme. Zaradi enostavne primerjave med različnimi projekti, ki se bodo izvajali v SA, je treba z enotno metodologijo ravnanja projektov poenotiti vsebino in videz poročil. Poleg navedenega mora načrt komuniciranja vsebovati tudi načine sporočanja in komuniciranja odločitev udeležencev v projektu, saj se le tako lahko zagotovi skladnost odločitev v projektu z odločitvami udeležencev.

Z razvojem projektnega načina dela je treba med zaposlenimi spodbujati uporabo in razvoj vseh vrst komunikacij (ustne, pisne, nebesedne in elektronske komunikacije), saj lahko le z uporabo različnih vrst komunikacij zaradi raznolikosti udeležencev projekta dosežemo največjo učinkovitost in zadovoljstvo večine udeležencev. Zato je treba za posredovanje informacij o projektu obstoječo komunikacijo izboljšati z uporabo že delujočega portala SA, ki se ga lahko uporabi kot oglasno desko, na kateri se objavljajo informacije o projektih.

Obstoječi portal SA je za izboljšanje in olajšanje komunikacije med udeleženci v projektu možno izrabiti tudi kot informacijsko orodje za skupinsko sodelovanje med udeleženci. Z vzpostavitvijo dodatnih zmožnosti obstoječega portala SA bi udeleženci v projektih lahko komunicirali, sodelovali, koordinirali, soočali, si delili informacije, reševali probleme učinkoviteje (lažje, hitreje, ceneje), kot bi to počeli brez tovrstne informacijske tehnologije. Na portalu SA bi se v namen podpore projektnega načina dela vzpostavili skupinski koledarji, različni forumi oz. baze razprav, omogočila bi se skupna uporaba dokumentov, ki se nanašajo na določen projekt itd. Tako bi se olajšala komunikacija med udeleženci v projektu, omogočili bi se novi načini komuniciranja, prihranila pa bi se čas in denar pri organizaciji skupinskega dela.

## **8 SKLEP**

Uvedba projektnega načina dela v organizacijo je kompleksen in poseben proces, zaradi česar ga je treba analizirati za vsako organizacijo posebej. Pri uvedbi je sicer možno slediti splošnim korakom in priporočilom iz strokovne literature, vendar so si organizacije med seboj tako različne, da je za učinkovito uvedbo projektnega načina dela potreben pristop, izdelan na podlagi analize razmer, ki je prilagojen posamezni organizaciji. Za izvedbo analize trenutnega načina dela in določitve potrebnih ukrepov za uvedbo projektnega načina dela, se je treba še pred izvedbo analize seznaniti s področjem ravnanja projektov in projekti nasploh ter z dejavnostjo, s katero se ukvarja organizacija.

V magistrskem delu so na podlagi pregleda strokovne literature, ki obravnava področje projektov in njihovega ravnanja, predstavljene teoretične osnove, ki se nanašajo na projekte, ravnanje projektov in značilnosti uvajanja projektnega načina dela. Na podlagi pregleda je mogoče skleniti, da organizacije, zrele v ravnanju projektov, odlikuje formalizirana skupina procesov, ki omogoča izvajanje glavnih funkcij ravnanja projektov, formalizirana organizacijska oblika znotraj obstoječe organizacijske strukture, ki skrbi za razvoj in vzdrževanje projektnega načina dela, in informacijska tehnologija, ki povečuje učinkovitost izvajanja procesov ravnanja projektov. Organizacije pri ravnanju projektov uporabljajo različne tehnike in orodja, ki so se razvijala in dopolnjevala vzporedno z razvojem področja ravnanja projektov in ki olajšajo načrtovanje in kontrolo izvajanja projektov v okviru predvidenega časa, stroškov in kakovosti. Poleg značilnosti same organizacije, v kateri se izvajajo projekti, so tudi projekti, ki se izvajajo, organizirani na način, ki omogoča povezavo strateških in poslovnih ciljev organizacije z neposrednim izvajanjem in doseganjem rezultatov in ciljev posameznih projektov. V ta namen so projekti, ki se izvajajo v organizaciji, organizirani na nivo ravnanja posameznih projektov, nivo medsebojnega usklajevanja in koordiniranja več projektov (programi projektov) in najvišji nivo izbire in ocenjevanja projektov (portfelj projektov).

Ob uvajanju sprememb v obstoječem načinu dela se organizacije pogosto srečujejo z odporom do sprememb. Uspešnost uvedbe projektnega načina dela je odvisna od tega, kako organizacija omili oz. obvlada ta odpor in s primernimi ukrepi motivira zaposlene za sprejem teh sprememb in njihovo uspešno vpeljavo. Ta je možna le, če se z uvedbo projektnega načina dela spremeni tudi kultura organizacije in s tem tudi okolje in vrednostni sistem članov organizacije. Brez spremembe obstoječe kulture organizacije je namreč uvedba projektnega načina dela obsojena na neuspeh, saj so značilnosti projektom naklonjene kulture v večji meri v nasprotju s kulturo organizacije, kjer se izvajajo stalno ponavljajoče se naloge. Vodstvo organizacije lahko z jasno komunikacijo prednosti predvidenih sprememb, vidno podporo spremembam in lastnimi zgledi odločilno pripomore k uspešni uvedbi sprememb v organizaciji.

Javni zavod Slovenska akreditacija izvaja akreditacijske postopke, v katerih se ugotavlja usposobljenost posameznikov oz. združb. Njihova usposobljenost se ugotavlja prek izvajanja ocenjevanj. V posameznem ocenjevanju sodelujejo zaposleni SA in zunanji ocenjevalci. Izvedba posameznega ocenjevanja je časovno omejena, vsako ocenjevanje pa ima jasen začetek in konec. Druge značilnosti ocenjevanj kažejo na to, da imajo ocenjevanja naravo projektov in da jih je mogoče obravnavati kot projekte, obvladovanje stroškov, časa in kakovosti pri izvajanju ocenjevanj pa je mogoče s tehnikami in orodji, ki so na področju ravnanja projektov uveljavljeni že dolgo časa. Naraščanje števila akreditiranih organizacij in števila organizacij, ki se želijo akreditirati, omejeno število ocenjevalcev in finančnih virov ter problemi pri izvajanju dejavnosti akreditiranja (npr. podaljševanje časa od prijave za akreditacijo do akreditacije organizacije, neusklajeno izvajanje aktivnosti, neobvladovanje stroškov in prekoračitve proračunov posameznih ocenjevanj) so znamenja, ki kažejo, da trenutni način dela ne more več zagotavljati primernega izvajanja dejavnosti akreditiranja in

da so spremembe v okolju takšne, da je potrebna sprememba v načinu dela. Uvedba projektnega načina dela v javnem zavodu lahko tako predstavlja spremembo organizacije in prilagoditev organizacije spremembam v okolju. Poleg ocenjevanj je zaradi učinkovitejše koordinacije dela in obvladovanja stroškov v projektni način dela smiselno vključiti še vse preostale dejavnosti, vezane na izvajanje ocenjevanj in dejavnosti, ki njihovo izvedbo podpirajo oz. omogočajo (npr. usposabljanje ocenjevalcev, sistem kakovosti, razvoj novih področij).

Z namenom ugotovitve odstopanj trenutnega načina dela od projektnega načina dela je v magistrskem delu izvedena analiza stanja trenutnega načina dela. Iz analize je razvidno, da javni zavod na področju ravnanja projektov nima nobenih izkušenj, trenutno stanje ravnanja projektov pa je na samem začetku. Tako organizacijska oblika, ki bi skrbela za razvoj projektnega načina dela in prevzela skrb nad izvajanjem projektov ne obstaja, procesi ravnanja projektov in faze projektov (začetek, načrtovanje, kontroliranje, zaključek) niso opredeljeni in vzpostavljeni, znanje zaposlenih s področja ravnanja projektov je pomanjkljivo, informacijska tehnologija neustrezna, kultura organizacije pa ni naklonjena spremembam v načinu dela.

Na podlagi ugotovitev izvedene analize je izdelan predlog organizacije projektov v javnem zavodu in predlagani ukrepi, ki bi omogočili izboljšanje stanja na področju ravnanja projektov in vpeljave projektnega načina dela. Navedena odstopanja trenutnega načina dela od projektnega načina dela je tako mogoče odpraviti z:

- vzpostavitev programov in portfeljev projektov;
- vključitev vseh projektov, ki se izvajajo v SA v programe in portfelje projektov;
- dopolnitvijo notranje organizacije javnega zavoda oz. tehničnega oddelka;
- vzpostavitev primerne projektne pisarne in organizacije projektov v SA;
- dopolnitvijo obstoječih procesov in določitev manjkajočih procesov;
- usposabljanjem zaposlenih SA na področju ravnanja projektov;
- izbiro in vzpostavitev informacijske podpore ravnanju projektov;
- jasno in pregledno opredelitvijo ciljev sprememb v obstoječem načinu dela in strategij vodstva SA;
- zagotovitev vidne podpore vodstva SA pri uveljavljanju sprememb;
- primerno motivacijo zaposlenih SA pri izvajanju in uveljavljanju sprememb;
- uvedbo ukrepov za oblikovanje projektom naklonjene kulture;
- vpeljavo motivacijskih dejavnikov in načel nagrajevanja, ki bodo podprla projektne način dela;
- izvajanjem ukrepov in dejavnosti, ki bodo izboljšali komunikacijo med zaposlenimi SA;
- uvedbo projektnega načina dela kot projekta.

Z uvedbo projektnega načina dela v SA se bo izboljšalo načrtovanje, uveljavljanje in kontroliranje vseh aktivnosti, ki se izvajajo pri ocenjevanjih in preostalih podpornih procesih.

S projektnim načinom izvajanja vseh aktivnosti, se bo prav tako izboljšalo obvladovanje stroškov, pričakovati pa je, da se bo izboljšala tudi učinkovitost izvajanja ocenjevanj in preostalih podpornih dejavnosti, s tem pa posledično tudi poslovna uspešnost SA in zadovoljstvo strank.

Delo s prikazom teoretičnih osnov in praktičnim predlogom sprememb predstavlja osnovo za širšo razpravo v SA, na osnovi katere se bodo dokončno izoblikovale smernice za nadaljnji potek sprememb, ki so nujno potrebne za nadaljnje uspešno delo SA.



## 9 LITERATURA

1. Baker, Sunny and Kim: *The Complete Idiot's Guide to Project Management*. Indianapolis: Alpha Books, 2000. 404 str.
2. Belak, Janko et al.: *Podjetništvo, politika podjetja in management*. Maribor: Založba Obzorja Maribor, 1993. 507 str.
3. Biech, Elaine: *A Model for Building Teamwork. The Portable MBA in Project Management*, New York: John Wiley & Sons Inc., 2003. str. 251–261.
4. Burke, Rory: *Project Management: Planning and Control Techniques – Third edition*. Chichester: John Wiley & Sons, 1999. 344 str.
5. Cook, Curtis: *Creating and sustaining a PM culture*. [URL: <http://www.pmsolutions.com/articles/pdfs/general/creating.pdf>], 24. 9. 2006.
6. Čuček, Igor: Tipi projektnih pisarn in njihove funkcije. *Projektna mreža Slovenije, Revija slovenskega združenja za projektni management*, 5 (2002), 3, str. 4–12.
7. Daft, Richard L. in Noe, Raymond: *Organizational Behaviour*. Harcour College Publishers, Fort Wort, 2001. 718 str.
8. Denis, Couture: *Enterprise Project Management: The Path to Maturity. The Portable MBA in Project Management*, New York: John Wiley & Sons Inc., 2003. str. 347–357.
9. Dimovski, Vlado, Sanda Penger, Jana Žnidaršič: *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 382 str.
10. Englund, Randall L., Graham Robert J.: *Leading the Change to a Project-based Organization. The Portable MBA in Project Management*, New York: John Wiley & Sons Inc., 2003. str. 27–55.
11. Faleskini, Ana: *Dejavniki uspešne projektne komunikacije. Zbirka predavanj. Projektni management v novi ekonomiji. Projektni forum 2001*. Maribor : Slovensko združenje za projektni management, 2001. str. 91–96.
12. Fuller, Jim: *Managing Performance Improvement Projects*. Pfeiffer, San Francisco, 1997. 232 str.
13. Hauc, Anton: *Projektni management*. Ljubljana : GV založba, 2002. 336 str.
14. Harrison, R.: *How to describe your organization*. *Harvard Business Review*, September-Oktober, 1972. str. 119–128.
15. Kališnik, M., Lah L.: *Uvod v znanstvenoraziskovalno metodologijo*. Ljubljana: Fakulteta za arhitekturo, 1998. 80 str.
16. Kerzner, Harold: *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling. 7th Edition*. New York. John Wiley & Sons, 2001. 1180 str.
17. Kerzner, Harold: *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity*. New York. John Wiley & Sons, 2001a. 170 str.
18. Kotter, P. John, Schlesinger A. Leonard: *Choosing Strategies for Change. Management of Change*. Boston : Harvard Business Review, 1991. str. 67–75.

19. Kožman, Mitja, Poniž, Irena: Znanja in lastnosti projektnega vodje. Slovenija dežela projektnega managementa: zbornik prispevkov. Maribor: Slovensko združenje za projektni management, 2003. str. 157–165.
20. Križnič, Andreja: Uspešnost projektov v neprofitnih organizacijah. Projektna mreža Slovenije, Revija slovenskega združenja za projektni management, 5 (2002), 1, str. 4–7.
21. Levine, Harvey A.: Practical Project Management. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2002. 378 str.
22. Lipovec, Filip: Razvita teorija organizacije (Splošna teorija organizacije združb). Maribor: Založba Obzorja, 1987. 363 str.
23. Lock, Denis: Project Management (8th edition). Aldershot : Gower, 2003. 624 str.
24. Lukin, Zore: Analiza stanja projektnega managementa v slovenskih podjetjih. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 92 str.
25. Mantel, Samuel, Meredith Jack: Project Management: A Managerial Approach, 5th Edition. New York: John Waley&Sons, 1999. 616 str.
26. Martin, Paula, Tate Karen: Getting Started in Project Management. New York: John Wiley & Sons Inc., 2001. 263 str.
27. Mihelčič, Miran: Organizacija in ravnateljstvo. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko, 1999. 592 str.
28. Ostroff, Frank: The Horizontal Organization. New York: Oxford University Press, 1999. 257 str.
29. Pennypacker, James S., Torres, Lucho: Project Management Across the Enterprise. Project Management Solutions, 2003. 37 str.  
[URL:<http://www.cbponline.com/knowledgebank/index.htm>].
30. Pogačnik, Klemen: Management projektnega razvoja visokotehnološkega produkta. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 103 str.
31. Project Management Institute: A Guide to the Project Management Body of Knowledge: Third edition. Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2004. 388 str.
32. Project Management Institute: Practice Standard for Work Breakdown Structures. Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2001. 80 str.
33. Premec, Denis: Projektne pisarne kot orodja za usklajevanje projektov. Projektna mreža Slovenije, Revija slovenskega združenja za projektni management, 5 (2002), 2, str. 14–19.
34. Rozman, Rudi, Kovač, Jure, Koletnik, Franc: Management, Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 310 str.
35. Rozman Rudi: Kako prevesti »management« v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovanje, vodenje, ravnanje?. Organizacija, Kranj: 29 (1996), 1, str. 5- 18.
36. Rozman, Rudi: Razvoj ravnanju projektov naklonjene kulture v podjetju. Slovenija dežela projektnega managementa: zbornik prispevkov. Maribor: Slovensko združenje za projektni management, 2003. str. 33–40.

37. Rozman, Rudi: Ravnateljstvo projekta – študijsko gradivo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 105 str.
38. Semolič, Brane: Project Management. Development Project and Regional Restructuring. 1st Edition. South East Europe Regional Conference on Project Management–Proceedings and Final Programme. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 2000. str. 13–24.
39. Semolič, Brane: Vloga projektnega managementa v sodobni organizaciji. Slovenija dežela projektnega managementa: Zbornik prispevkov. Projektni forum ZPM, Maribor, 11.–13. junij 2003, Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 2003. str. 11–15.
40. Schein, H. Edgar: Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 2. izdaja, 1992. 448. str.
41. Šajtegcl, Valerija: Analiza uspešnosti organiziranja za projektni management v podjetju Hermes SoftLab. Magistrsko delo. Ljubljana. Ekonomska fakulteta, 2003. 99 str.
42. Španič, Zdenka: Problemi obvladovanja projektov informacijske tehnologije v državni upravi. Magistrska naloga. Univerza v Ljubljani: Fakulteta za računalništvo in informatiko. Ljubljana: september 2003. 117 str.
43. Turner, J. R.: The handbook of project-based management. Maidenhead: McGraw-Hill, 1993. 526 str.
44. Vila, Antun: Organizacija in organiziranje. Kranj: Moderna organizacija, 1994. 388 str.
45. Verzuh, Eric: The Fast Forward MBA in Project Management, 2nd Edition. Hoboken: John Wiley & Sons Inc., 2005. 402 str.
46. Verzuh, Eric: Achieving Stakeholder Satisfaction Through Project Control. The Portable MBA in Project Management, New York: John Wiley & Sons Inc., 2003. str. 142–177.
47. Weiss, W. Joseph, Wysocki K. Robert: 5-phase Project Management. Addison – Wesley Publishing Company, 1992. 121 str.
48. Združenje PMI Slovenija, [<http://www.pmi-slo.org/PMI/PMI.nsf/f1?OpenFrameSet&Frame=main&Src=/PMI/PMI.nsf/0/950DA0CACDC013F6C1256ED3004027D2?OpenDocument>], 16. 7. 2004 .

## 10 VIRI

1. Bilten SA, Slovenska akreditacija, december 2005. 19 str.
2. ISO/IEC 17011:2004 General requirements for accreditation bodies accrediting conformity assessment bodies; 2004. 21 str.
3. ISO/IEC 10006:2003 Guidelines for quality management in projects; 2003. 32 str.
4. Poslovník kakovosti SA (S00), Ljubljana: Slovenska akreditacija, 2006. 8 str.
5. Postopek akreditiranja (S03). Ljubljana: Slovenska akreditacija, 2004. 8 str.

6. Postopek akreditiranja pri dvojnih akreditacijah (S11). Ljubljana: Slovenska akreditacija, 2004. 4 str.
7. Program dela in finančni načrt SA, Slovenska akreditacija, 2006. 29 str.
8. Organizacija ocenjevalnega obiska (D05-01), Slovenska akreditacija, 2005. 7 str.
9. Ocenjevanje (D05-02), Slovenska akreditacija, 2005. 13 str.
10. Spremljanje postopka akreditiranja (D05-06), Slovenska akreditacija, 2005. 18 str.
11. Zakon o akreditaciji (ZAkr) (UL RS, št. 59/99).
12. Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Slovenska akreditacija (UL RS, št. 36/00, 23/01).
13. Poročilo o MLA evalvaciji, EA, 2005. 25 str.