

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO**

**MATEJ KOMEL**







UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**UVAJANJE PROJEKTNE PISARNE V MANJŠE PODJETJE  
INFORMACIJSKE DEJAVNOSTI**

LJUBLJANA, november 2010

MATEJ KOMEL

## **IZJAVA**

Študent Matej Komel izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal v soglasju s svetovalcem prof. dr. Andrejem Kovačičem, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah ne dovolim njegove objave na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 30.11.2010

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

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 PROJEKTI IN PROJEKTNO VODENJE .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Modeli zrelosti projektnega vodenja .....</b>	<b>7</b>
1.1.1 Zrelostni model PMMM.....	8
1.1.2 Zrelostni model (PM)2 .....	9
<b>1.2 Projektno vodenje informacijskih projektov .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 Trendi v projektne vodenju .....</b>	<b>12</b>
<b>2 PROJEKTNA PISARNA.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Opredelitev projektne pisarne in njene zadolžitve.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 Koristi projektne pisarne.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 Tveganja projektne pisarne.....</b>	<b>17</b>
<b>2.4 Tipi projektne pisarne.....</b>	<b>17</b>
<b>2.5 Izkušnje s projektno pisarno v praksi .....</b>	<b>20</b>
2.5.1 Uporaba projektne pisarne po svetu .....	20
2.5.2 Uporaba projektne pisarne v Sloveniji .....	26
<b>3 UVAJANJE PROJEKTNE PISARNE .....</b>	<b>30</b>
<b>3.1 Uvajanje organizacijskih sprememb .....</b>	<b>31</b>
3.1.1 Pripravljenost na spremembo .....	32
3.1.2 Proces uvajanja spremembe .....	33
3.1.3 Najpogostejše napake pri uvajanju sprememb .....	34
3.1.4 Človeški dejavnik pri uvajanju sprememb .....	35
<b>3.2 Sistematično ogrodje za uvajanje projektne pisarne .....</b>	<b>38</b>
3.2.1 Ocena trenutnega stanja.....	39
3.2.2 Opredelitev namena.....	41
3.2.3 Trženje koncepta .....	42
3.2.4 Implementacija .....	44
3.2.5 Delovanje in izboljševanje .....	46
<b>4 MOŽNOST UVEDBE PROJEKTNE PISARNE V PODJETJE A.....</b>	<b>47</b>
<b>4.1 Predstavitev podjetja A.....</b>	<b>47</b>
4.1.1 Finančni rezultati .....	48
4.1.2 Kader .....	49
4.1.3 Organizacija.....	49
<b>4.2 Pripravljenost kadra na spremembe .....</b>	<b>50</b>
4.2.1 Anketa .....	50
4.2.2 Rezultati.....	51
<b>4.3 Projektno vodenje v podjetju .....</b>	<b>53</b>
4.3.1 Prednosti in slabosti trenutne prakse .....	53

4.3.2	Zrelost procesov projektnega vodenja v podjetju .....	54
<b>4.4</b>	<b>Odnos ključnega kadra do uvedbe projektne pisarne.....</b>	<b>56</b>
<b>4.5</b>	<b>Predlog projekta uvedbe projektne pisarne .....</b>	<b>58</b>
4.5.1	Pregled trenutnega stanja projektne okolja v podjetju .....	58
4.5.2	Izzivi trenutnega stanja in priložnosti projektne pisarne .....	62
4.5.3	Aktivnosti in odgovornosti projektne pisarne .....	63
4.5.4	Začetni cilji in metrike .....	64
4.5.5	Pričakovani stroški in koristi.....	66
4.5.6	SWOT analiza projekta uvajanja projektne pisarne.....	69
4.5.7	Okvirni plan implementacije.....	70
<b>SKLEP.....</b>	<b>.....</b>	<b>72</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>.....</b>	<b>74</b>
<b>PRILOGE</b>		
<b>KAZALO SLIK</b>		
Slika 1:	Omejevalni faktorji pri projektu .....	5
Slika 2:	Modeli projektne pisarn in njihove pristojnosti .....	18
Slika 3:	Struktura anketiranih podjetij glede na število zaposlenih .....	20
Slika 4:	Čas uvajanja projekta pisarne .....	21
Slika 5:	Struktura anketiranih podjetij glede na velikost .....	22
Slika 6:	Starost projektne pisarne v organizacijah .....	22
Slika 7:	Struktura anketiranih podjetij glede na število zaposlenih .....	23
Slika 8:	Struktura anketiranih podjetij glede na število zaposlenih .....	24
Slika 9:	Starost projektne pisarne, kjer je že uvedena.....	25
Slika 10:	Število zaposlenih v celotni populaciji in v odzvanem vzorcu podjetij .....	26
Slika 11:	Starost projektne pisarn .....	27
Slika 12:	Razlogi, zakaj podjetja ne potrebujejo projektne pisarne .....	27
Slika 13:	Funkcije projektne pisarn .....	28
Slika 14:	Korelacija med velikostjo podjetja in uporabo projektne pisarne .....	28
Slika 15:	Korelacija med povprečnim številom projektov na leto in uporabo projektne pisarne.....	29



Slika 16: Korelacija med povprečnim številom projektov na leto in velikostjo osebja v projektni pisarni .....	29
Slika 17: Korelacija med velikostjo podjetja in velikostjo osebja v projektni pisarni .....	30
Slika 18: Delo v različnih fazah delovanja projektne pisarne .....	46
Slika 19: Realna rast prihodkov in dobičkov v podjetju A .....	48
Slika 20: Organizacijska shema v podjetju A.....	49
Slika 21: Normalizirani rezultati vseh treh instrumentov za ugotavljanje odnosa do sprememb v podjetju A.....	51
Slika 22: Rezultati vprašalnika Inventar sprememb.....	52
Slika 23: Rezultati vprašalnika Tip O/Tip D.....	52
Slika 24: Rezultati vprašalnika glede odnosa do sprememb na lastnem področju dela .....	53
Slika 25: Grafični prikaz okvirnega plana uvedbe in začetnih aktivnosti projektne pisarne .....	70

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Seznam modelov zrelosti projektnega vodenja. ....	8
Tabela 2: Faze procesa spremembe v kontekstu uvajanja projektne pisarne. ....	34
Tabela 3: Matrica priložnosti projektne pisarne. ....	42
Tabela 4: Matrica predloga vrednosti projektne pisarne. ....	42
Tabela 5: Finančni podatki podjetja A, izraženi v evrih na ravni cen iz leta 2009. ....	48
Tabela 6: Zrelost projektnega vodenja za posamezne industrijske panoge v Švici. ....	55
Tabela 7: Rezultati vprašalnika o zrelosti projektnega vodenja v podjetju A. ....	55
Tabela 8: Rezultati vprašalnika o odnosu ključnega kadra do uvedbe projektne pisarne v podjetju A. ....	57
Tabela 9: Projektni inventar v podjetju A. ....	59
Tabela 10: Začetni cilji in metrike v projektni pisarni podjetja A. ....	65
Tabela 11: Časovna ocena uvajanja in začetnih aktivnosti projektne pisarne v podjetju A.....	71



## UVOD

Turbulentnost modernega poslovnega okolja je danes že povsem sprejeto dejstvo in ni videti, da bi se trenutna dinamika sprememb lahko kakorkoli upočasnila. Takšna realnost sili podjetja v nenehna prilagajanja tržnim okoliščinam in v iskanje notranjih izboljšav. V ta namen so se pojavljale različne organizacijske rešitve, od katerih je bila v drugi polovici prejšnjega stoletja nedvomno ena pomembnejših projektni način dela, komplementarna tej pa kasneje še projektna pisarna.

Dandanes je projektni način dela že zelo dobro uveljavljen koncept v različnih industrijskih panogah po svetu, kot nepogrešljiv pa se je izkazal tudi na področju informacijske tehnologije. Sama uporaba takšnega načina dela sicer še ne pomeni uspeha, projekte je namreč možno voditi in izvajati na učinkovit, a tudi na neučinkovit način. Tega se je še posebno treba zavedati v današnjem času, ko si zaradi neizprosnega trga in izrazite konkurence podjetja nikakor ne smejo privoščiti neučinkovitosti pri svojem delovanju.

V obdobju po drugi svetovni vojni, po tem, ko se je projektni način dela že uveljavil, je bilo morda dovolj, da se je, kjer je bilo to smiselno, le nadomestilo tradicionalne načine dela s projektnim. Danes pa je potrebno iti dlje in stremeti k nenehnim izboljšavam in povečevanju učinkovitosti na ravni posameznih procesov v projektnem okolju. V informacijski tehnologiji in podobnih panogah, v katerih je dinamika sprememb še posebej izrazita, je potreba po izboljšavah še kako očitna, na kar opozarjajo tudi podatki iz prakse, ki so za projekte informacijske tehnologije, milo rečeno, zelo nevzpodbudni. Raziskave namreč kažejo, da je 50–80 % vseh takšnih projektov neuspešnih (Desouza & Evaristo, 2006, str. 414). V luči takšne realnosti in vse večjih tržnih pritiskov, da se morajo projekti izvajati vedno hitreje, ceneje in bolje, se pojavlja vprašanje, na kakšen način se je najbolje lotiti izboljšav v procesih vodenja in izvajanja projektov v podjetju.

Odgovor na to morda nudi projektna pisarna. To je relativno nov koncept, katerega so organizacije v informacijski dejavnosti začele bolj množično uvajati šele v 90-tih letih prejšnjega stoletja. V osnovi je to organizacijska enota, katere konceptualna naloga naj bi bila razvoj projektnega vodenja v organizaciji v njeno osrednjo kompetenco. Seveda pa ta koncept zopet ni nekakšna čudežna rešitev enovitega formata, ki bi avtomatično rešila vse organizacijske probleme na tem področju. Pri njenem uvajanju je potrebno upoštevati vse relevantne specifične določene organizacije, njeno zasnovo in uvedbo pa je potrebno natančno uskladiti s potrebami in organizacijsko kulturo. Poiskati je potrebno tista področja v projektnem okolju, na katerih so spremembe in izboljšave najbolj nujne in v začetku osredotočiti delovanje projektne pisarne na reševanje le-teh.

Podjetje, ki ga v sklopu magistrskega dela obravnavam, je manjše podjetje informacijske dejavnosti, ki se ukvarja z razvojem programske opreme. Gre za dejansko podjetje, vendar sem, ker le-to želi ostati anonimno, pri sklicevanju nanj uporabil le preprosto ime »podjetje A«. Primarni način dela tega podjetja je preko projektov, v zadnjem času pa je postalo očitno, da

ima na tem področju še velike rezerve in tudi določene neučinkovitosti. V luči zaostrenih ekonomskih razmer bi bilo smiselno takšne rezerve izkoristiti in neučinkovitosti odpraviti, ter s tem doseči, oziroma okrepiti konkurenčno prednost. Ker je podjetje pretežno tehnično orientirano ima z uvajanjem in uveljavljanjem sistematiziranih procesov dela nemalo težav, zaradi česar se je pojavila ideja, da bi bila morda namenska organizacijska entiteta, ki bi se ukvarjala ravno s tem, prava rešitev. To bi lahko bila projektna pisarna, katere namen bi bil uveljavljanje in optimiziranje sistematiziranega dela v projektnem okolju.

**Namen in cilji.** Namen magistrskega dela je postaviti teoretično podlago in sestaviti uporabno osnovo za projekt uvedbe projektne pisarne v podjetje A. Cilj je, da bi magistrsko delo vsebovalo dovolj prepričljivih in ustrezno predstavljenih informacij, da bo vodstvo tega podjetja prepričano o smotrnosti takšne organizacijske spremembe. Hkrati pa bi moral biti predlog projekta že dovolj podrobno izoblikovan, da bi bil brez pretiranih dodatnih vložkov dela uporaben kot podlaga za dejanski zagon in izvedbo projekta.

Za vodilo pri raziskovanju in analizah sem si zastavil sledečo raziskovalno hipotezo:

- projektna pisarna je ustrezna organizacijska oblika za podporo učinkovitemu projektному delu v manjših podjetjih informacijske dejavnosti;

in sledeča raziskovalna vprašanja:

- Ali podjetje A potrebuje projektno pisarno in ali obstajajo realne možnosti za uspešno izvedbo takšne organizacijske spremembe v njem?
- Kakšne pristojnosti in naloge bi morala imeti projektna pisarna v podjetju A, da bi mu prinašala kar največjo korist?

**Raziskovalni pristop.** Pri izdelavi magistrskega dela sem uporabil opisno-pojasnevalno metodo znastvenoraziskovalnega dela, ki je pravzaprav kombinacija opisne in pojasnevalne metode. Pri opisni metodi je namen izdelati jasno analizo in predstavitev oseb, dogodkov in situacij, skratka podajanje jasne slike proučevanih pojavov (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, str. 140). Bistvo pojasnjevalne metode pa je v preučevanju problema z namenom iskanja in pojasnjevanja povezav in razmerij med spremenljivkami (Saunders et al., 2009, str. 140).

Pri delu sem uporabil strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev, s pomočjo katere sem povzel teoretično podlago iz področja projektov, projektnega vodenja, projektne pisarne in uvajanja organizacijskih sprememb.

Podatke, ki sem jih pri delu potreboval, sem zbral na sekundarni in primarni način. Sekundarne podatke sem zbral iz mednarodnih anketnih raziskav o uvedbi in uporabi projektne pisarne v svetovnem merilu. Primarne podatke pa sem pridobil s pomočjo lastnih anketnih vprašalnikov.

Da bi ugotovil, kakšne so praktične izkušnje pri uvedbi in uporabi projektne pisarne v manjših podjetjih informacijske dejavnosti v slovenskem prostoru, sem izvedel spletno anketo na

praktično celotni populaciji manjših informacijskih podjetij (10–150 zaposlenih) v Sloveniji. Iz rezultatov tega vprašalnika in s pomočjo sekundarnih podatkov anketnih raziskav po svetu, sem lahko ocenil veljavnost zastavljene raziskovalne hipoteze.

Za pomoč pri obravnavi podjetja A sem izvedel dva notranja anketna vprašalnika. Prvi je bil vprašalnik o pripravljenosti kadra na spremembe, drugi pa vprašalnik za ugotavljanje zrelosti projektnega vodenja v podjetju. Skupaj z analiziranjem trenutnih praks projektne okolja v podjetju in ugotovljenimi možnostmi za izboljšave sem tako lahko odgovoril na preostala zastavljena raziskovalna vprašanja.

**Struktura poglavij.** Magistrsko delo je sestavljeno iz štirih poglavij. V prvem poglavju predstavljam opredelitev ter značilnosti projektov in projektnega vodenja, predstavitev zrelostnih modelov projektnega vodenja ter prikaz trenutnih trendov na tem področju. Pri obravnavi posvečam pozornost tudi specifikam informacijskih projektov.

V drugem poglavju obravnavam projektne pisarne, kjer najprej predstavljam njene splošne značilnosti in najpogostejše oblike. Sledi prikaz najpomembnejših rezultatov štirih raziskav o uvajanju in uporabi projektne pisarne v organizacijah po svetu. Na koncu pa še predstavitev in interpretacija rezultatov lastne ankete na to temo, ki sem jo izvedel v manjših podjetjih informacijske dejavnosti v Sloveniji.

Tretje poglavje je namenjeno teoretični obravnavi uvajanja projektne pisarne. Ker gre tu v osnovi za proces organizacijske spremembe, na tem mestu podrobneje predstavljam teorijo uvajanja organizacijskih sprememb. V drugem delu tega poglavja pa predstavljam eno od možnih sistematičnih ogrodiv za uvajanje projektne pisarne v organizacijo.

Četrto poglavje je v celoti namenjeno obravnavanju podjetja A in ugotavljanju možnosti za uvedbo projektne pisarne v njem. Najprej predstavljam podjetje, njegov razvoj ter kadrovske in organizacijske lastnosti. Temu sledi predstavitev in interpretacija rezultatov anketnega vprašalnika glede pripravljenosti kadra na spremembe v podjetju. Za tem se osredotočam na analizo trenutne prakse projektnega vodenja v podjetju. V tem delu predstavljam in interpretiram rezultate anketnega vprašalnika za ugotavljanje stopnje zrelosti projektnega vodenja v podjetju. V sklopu istega vprašalnika ugotavljam še odnos ključnega kadra do uvedbe projektne pisarne v podjetju. V zadnjem delu tega poglavja pa je prikazan predlog projekta uvedbe projektne pisarne, kjer sem za pomoč pri strukturi zasnovi uporabil nekatere elemente in korake sistematičnega ogrodiv predstavljenega v tretjem poglavju.

Po četrtem poglavju zaključujem s sklepom in podajam smernice za nadaljnje delo. Temu sledi še seznam uporabljene literature in virov, ter v dodatku prikaz izvedenih anketnih vprašalnikov.

# 1 PROJEKTI IN PROJEKTNO VODENJE

V organizacijah dandanes obstajata dva načina dela – projektno delo in ponavljajoče aktivnosti. Ponavljajoče aktivnosti so tiste, ki jih v enaki ali podobni obliki nenehno ponavljamo, projekti pa so unikatni in jih v enaki obliki izvajamo le enkrat, njegova formalna definicija pa se glasi:

Projekt je začasna dejavnost, opravljana z namenom narediti edinstven izdelek, storitev ali rezultat (PMI, 2004, str. 5).

Projektom lahko pripišemo dve glavni karakteristiki:

- vsak projekt ima začetek in konec – konec mora biti natančno definiran, tako da vsi deležniki vedo, kdaj se projekt konča;
- vsak projekt ima edinstven rezultat – ta rezultat je lahko otipljiv, kot nek stvaren produkt ali pa neotipljiv, v obliki neke storitev, novega standarda, načrta, strategije in podobno.

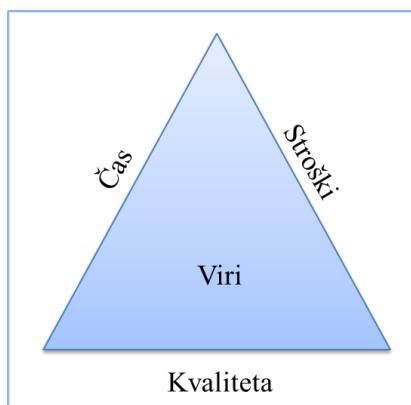
Če pogledamo v preteklost, lahko vidimo, da projekti in projektno vodenje v resnici obstajajo že odkar so ljudje začeli delati v organiziranih skupinah, na primer že pri prvih gradnjah zatočišč in poljedelstvu. Projektnege vodenja kot discipline pa smo se v resnici zavedli šele po drugi svetovni vojni. To je bilo obdobje hladne vojne in oboroževalne tekme Združenih držav in Sovjetske zveze. Takrat se je pojavila potreba po učinkovitem izvajanju ogromnih vojaških projektov, za katere so ugotovili, da jih ni mogoče dobro voditi z obstoječimi managerskimi prijemi (Kerzner, 2009, str. 39). Razvijati so se začele metode projektnege vodenja, kot so PERT in CPM, ki so danes dobro znane in uveljavljene. V Združenih državah so po tem začeli uporabljati tehnike projektnege vodenja na praktično vseh projektih letalske in obrambne industrije (Kerzner, 2009, str. 39). Sledile so tudi druge industrijske panoge po svetu in v današnjem času si praktično ne moremo več predstavljati organizacije, ki ne bi vsaj do neke mere uporabljala tehnik projektnege vodenja. To se je izkazalo za posebej pomembno v panogah, kjer se spremembe na trgu in tehnologijah odvijajo z veliko hitrostjo, tam sedaj podjetja opravljajo že večji del svojega poslovanja preko projektov.

Projektno vodenje je v osnovi pravzaprav opravljanje temeljnih managerskih funkcij (planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje) z organizacijskimi viri za doseganje projektnege ciljev. Te je potrebno doseči kar najbolj učinkovito, torej v nekem časovnem okviru z omejenimi stroški, s tem da mora biti delo opravljeno tudi kvalitetno. To pa so v bistu glavne spremenljivke, ki definirajo omejitve projekta (Slika 1). Če se projekt izvaja za zunanega naročnika, je smiselno dodati še četrto omejitev – dobre odnose z naročnikom (Kerzner, 2009, str. 5). Če je projekt torej opravljen v zastavljenem času, pri čemer ne presega planiranih stroškov in je rezultat primerno kvaliteten ter so se tekom projekta gojili dobri odnosi z naročnikom, bi lahko rekli, da je bil projekt uspešen. To je klasična definicija uspeha projekta, vendar Štempihar (2010, str. 8) dodaja, da je projektne uspešnost tesno povezana tudi s poslovnimi koristmi in izključno produktne funkcionalen vidik, ki je pogosto v ospredju, ni

najbolj ustrezen. Pogosto pa se za uspešnost projekta upoštevajo tudi drugi kriteriji. Tako na primer Kerzner (2009, str. 7) poleg osnovnih navaja še sledeče:

- projekt je bil izveden z minimalnimi (ali s takšnimi, da so se strinjali vsi deležniki) spremembami v obsegu projekta;
- projekt ni motil glavnega delovnega toka organizacije;
- projekt je bil izveden brez spreminjanja organizacijske kulture (projekt je upošteval temeljne organizacijske vrednote pri doseganju svojih ciljev).

*Slika 1: Omejevalni faktorji pri projektu*



*Vir: H. Kerzner, Project management, 2009, slika 1-2.*

V resnici splošne definicije uspeha in neuspeha projektov, s katero bi se vsi strinjali, preprosto ni (Thomas & Fernandez, 2008, str. 733). Končna ocena o uspešnosti projekta je verjetno najbolj odvisna od povsem subjektivne interpretacije izvajalca ter v največji meri naročnika.

S tem ko je projektno vodenje vse bolj pridobivalo na pomenu, se je pojavila potreba po nekakšni standardizaciji koncepta. Ena od organizacij, ki se je tega lotila, je organizacija Project Management Institute (v nadaljevanju PMI), ki že skoraj 40 let združuje profesionalne projektne vodje po svetu. V 80-tih letih prejšnjega stoletja je začela oblikovati standard, ki je danes znan kot PMBOK (angl. *Project Management Body of Knowledge*), (PMI, 2004, str. 309). To je mednarodno priznani standard, v katerem so zbrane osnove projektnega vodenja za širok nabor tipov projektov različnih panog. Njen namen je tudi v uveljavljanju enotne terminologije v projektne vodenju, kar je že samo po sebi zelo koristno pri uveljavljanju discipline.

PMBOK opisuje projektne vodenje preko procesnih skupin, ki se odvijajo tekom projekta (PMI, 2004, str. 41):

- **inicijacija** – definiranje in avtoriziranje projekta ali projektne faze;
- **planiranje** – definiranje ciljev, planiranje zaporedja aktivnosti za doseganje ciljev;
- **izvedba** – aktivnosti za doseganje ciljev s pomočjo ljudi in drugih virov v skladu s projektne načrtom;

- **monitoring in kontrola** – redno preverjanje dejanskega stanja in ugotavljanje skladnosti s projektnim načrtom, z namenom pravočasnega izvajanja korektivnih ukrepov, ko so le-ti potrebni;
- **zaključevanje** – formalno preverjanje rezultatov in zapiranje projekta ali projektne faze.

Uporaben prispevek PMBOK pa je tudi v opisu projekta preko posameznih faz, ki skupaj tvorijo življenski cikel projekta (PMI, 2004, str. 19). Definicija faz je precej fleksibilna, saj morajo v praksi podjetja pri delitvi projektov na faze upoštevati specifične projektne okolje, kot so tip projekta, način dela v podjetju in podobno. Znotraj posameznih panog so se oblikovale najboljše prakse, ki služijo kot dodatno vodilo pri takšni delitvi. Najbolj splošno gledano lahko življenski cikel sestavljajo sledeče faze (Verzuh, 2008, str. 23):

- definiranje;
- planiranje;
- izvajanje;
- zaključevanje.

Pomembna lastnost življenskega cikla je ta, da je linearen in da meje med posameznimi fazami predstavljajo točke odločevanja. Rezultate določene faze se navadno natančno pregleda in potrdi, šele potem se lahko prične delo v naslednji fazi. Pogosto je za prehod med fazami potrebna neka oblika izmenjave, bodisi tehnične informacije ali kakšnega drugega, bolj otipljivega rezultata. Pogosto pa se v praksi tudi dogaja, da se faze nekoliko prekrivajo, vendar je to primerno le takrat, ko so tveganja, povezana s tem, sprejemljiva (Verzuh, 2008, str. 23).

PMBOK navaja, kaj življenski cikli v splošnem definirajo (PMI, 2004, str. 20):

- kakšno tehnično delo je potrebno opraviti v posamezni fazi;
- kdaj je potrebno ustvariti rezultate v posamezni fazi in na kakšen način se jih pregleduje, preverja in potrjuje;
- kdo vse je vključen v delo posamezne faze;
- kako poteka nadzor v posamezni fazi in kako se jo potrjuje.

Poglejmo si še, kdo so tisti, ki igrajo pomembnejšo vlogo pri projektu. Pogosto so to sledeči glavni deležniki (Verzuh, 2008, str. 39):

- projektni vodja;
- projektni tim;
- management;
- (zunanji) naročnik.

Projektni vodja igra osrednjo vlogo pri projektu. Odgovoren je za usklajevanje in integriranje posameznih aktivnosti. Splošno sprejeto dejstvo je, da mora imeti projektni vodja tako managerske, kakor tudi tehnične sposobnosti, da je lahko pri svojem delu uspešen. Pri večjih



projektih, kjer je potrebnega več planiranja in usklajevanja, so tehnične sposobnosti nekoliko manj pomembne, večji pomen pa dobijo dobre komunikacijske in medosebne sposobnosti.

Projektni tim sestavljajo vse osebe, ki skupaj s projektним vodjem prispevajo čas, izkušnje in delo na projektu. Kdo vse bo sestavljal projektni tim se ponavadi določi na začetku projekta, v fazah definiranja in planiranja.

Management in njegova podpora sta ključnega pomena za uspeh projekta. Še posebej je pomembna vloga projektne sponzorja, ki sam prevzame odgovornost za uspeh projekta. Njegove naloge so med drugim svetovanje, usmerjanje in pomoč pri premagovanju organizacijskih ovir.

Deležnik, ki ga nikakor ne smemo spregledati, je naročnik. To je tisti deležnik, ki bo v končni fazi odločil ali je rezultat projekta ustrezen in pogosto tudi tisti, ki plača za delo. Ponavadi določa oziroma potrjuje opis ali specifikacijo produkta in določa kriterije, po katerih naj bi se meril uspeh projekta. Zato je zelo pomembno, da je popolnoma jasno, kdo pravzaprav je to, saj nenavadno, kakor se sliši, temu ni vedno tako (Verzuh, 2008, str. 45). Primer takšne situacije je, ko je naročnik pravzaprav večja in nekoliko razpršena skupina ljudi. Takrat lahko postane nejasno, kdo ima avtoriteto za zastopanje celotne skupine.

## **1.1 Modeli zrelosti projektnega vodenja**

Da lahko organizacija kar se da uspešno izvaja procese projektnega vodenja, mora zagotoviti in vzpostaviti ustrezno infrastrukturo in projektno okolje. Bolj napredne organizacije se nenehno sprašujejo, kako uspešne so pri zagotavljanju učinkovitega okolja in kaj morajo narediti, da bodo lahko še bolj napredovale na tem področju.

V ta namen so bili razviti zrelostni modeli projektnega vodenja in projektnega okolja. V osnovi je model zrelosti ogrodje, ki opisuje idealno napredovanje proti željenim izboljšavam preko posameznih zaporednih stopenj (Man, 2007, str. 10). S tem ko organizacije primerjajo svoje prakse in načine dela s tistimi, ki so opisani v teh modelih, lahko ugotovijo, kako zrele procese imajo na tem področju in kam usmeriti energijo, da bi se premaknile proti željenim izboljšavam. Splošno priznanega in sprejetega modela, kako naj bi zrela projektna organizacija izgledala ni, so pa številni avtorji razvili svoje različice in tako jih sedaj obstaja že okoli trideset (Man, 2007, str. 11). To nekoliko otežuje izbiro tistega pravega, ki bi kar najbolje služil določeni organizaciji. Med seboj se razlikujejo predvsem v konceptualni zasnovi, definiciji posameznih stopenj zrelosti in v načinu napredovanja iz ene stopnje v drugo.

Tabela 1 prikazuje spisek večine modelov zrelosti projektnega vodenja. V nadaljevanju pa bom dva takšna modela tudi podrobneje opisal.

*Tabela 1: Seznam modelov zrelosti projektnega vodenja*

<b>Kratika</b>	<b>Ime modela</b>	<b>Avtor</b>
OPM3	Organizational Project Management Maturity Model	Project Management Institute (PMI)
P3M3	Portfolio, Programme, Project Management Maturity Model	Office of Government Commerce (OGC)
P2M	Project & Program Management for Enterprise Innovation (P2M)	Project Management Association of Japan (PMAJ)
PMMM	Project Management Maturity Model	PM Solutions
PPMMM	Project Portfolio Management Maturity Model	PM Solutions
PMMM	Programme Management Maturity Model	Programme Management Group
PMMM	Project Management Maturity Model	KLR Consulting
(PM)2	The Berkeley Project Management Process Maturity Model	Department of Civil Engineering University of California at Berkeley
ProMMM	Project Management Maturity Model	Project Management Professional Solutions Limited
MINCE2	Maturity Increments IN Controlled Environments	MINCE2 Foundation
PPMM	Project and Portfolio Management Maturity	PriceWaterhouseCoopers (PWC) Belgium
CMMI	Capability Maturity Model Integration	Software Engineering Institute (SEI)
SPICE	Software Process Improvement and Capability dEtermination	Software Quality Institute Griffith University, Australia
FAA-iCMM	Federal Aviation Administration – Integrated Capability Maturity Model	US Federal Aviation Administration
Trillium	Trillium	Bell Canada
EFQM	EFQM Excellence Model	European Foundation for Quality Management (EFQM)
COBIT	Control Objectives for Information and related Technology	Information Systems Audit and Control Association (ISACA)
INK	INK Managementmodel	Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK)
ProjectProof	VA Volwassenheidsmodel	Van Aetsveld
PAM	Project Activity Model	Artemis
Project Excellence Model	The Project Excellence Model	Berenschot
PMMM	Project Management Maturity Model	International Institute for Learning (IIL) H. Kerzner

*Vir: T. Man, A framework for the comparison of maturity models for project-based management, 2007, tabela 1.*

### **1.1.1 Zrelostni model PMMM**

Ta zrelostni model je sestavljen iz petih stopenj, ki se lahko z določenimi omejitvami tudi prekrivajo (neko podjetje lahko začne delati na naslednji stopnji, kljub temu, da še ni opravilo vseh izboljšav, ki jih zahteva trenutna stopnja). Definicije stopenj so sledeče (Kerzner, 2004, str. 928):

- **Stopnja 1 (Skupni jezik)** – Na tej stopnji organizacije ugotovijo pomembnost projektnega vodenja in potrebo po dobrem razumevanju osnov projektnega vodenja.

- **Stopnja 2 (Skupni procesi)** – Na tej stopnji organizacije vedo, zakaj je potrebno definirati in razviti poenotene procese. Tako je namreč lahko uspeh na določenem projektu ponovljen tudi na drugih projektih. V tej stopnji ugotovijo, da lahko principe projektnega vodenja uporabljajo tudi pri drugih metodologijah neprojektne dela, če le-te v podjetju obstajajo.
- **Stopnja 3 (Enotna metodologija)** – V tej stopnji organizacija opazi sinergistični učinek združevanja vseh korporativnih metodologij v enotno, katere bistvo je projektno vodenje. To jim omogoča precej lažjo kontrolo procesov, kakor če uporabljajo več ločenih metodologij.
- **Stopnja 4 (Benchmarking)** – V tej stopnji ugotovijo, da je izboljševanje procesov nujno za ohranjanje konkurenčne prednosti. Nenehno je potrebno izvajati primerjanje (angl. *benchmarking*), pri čemer je potrebno natančno določiti s kom se primerjati in v čem.
- **Stopnja 5 (Nenehne izboljšave)** – V tej stopnji organizacije evaluirajo informacije, ki so jih pridobile s primerjanjem (angl. *benchmarking*) in se na podlagi ugotovitev odločajo, kaj morajo storiti, da bi še izboljšale svojo enotno metodologijo.

Pri napredovanju skozi stopnje lahko organizaciji zelo pomaga projektna pisarna, predvsem v stopnji, v kateri se pojavi enotna metodologija in v nadaljnjih stopnjah. Takrat naj bi prednosti projektne pisarne prišle do pravega izraza.

### 1.1.2 Zrelostni model (PM)2

Tudi ta zrelostni model je petstopenjski, posamezne stopnje pa so definirane kot (Schiltz, 2003, str. 6):

- **Stopnja 1 (Ad-hoc stopnja)** – Organizacije na tej stopnji ne uporabljajo formalnih postopkov za izvajanje projektov. Projektna aktivnosti so slabo definirane. Ocenjevanje stroškov in planiranje je slabo.
- **Stopnja 2 (Planirana stopnja)** – V tej stopnji obstajajo neformalni in nedovršeni postopki za vodenje projektov. Organizacija na tej stopnji pa lahko vseeno deluje dovolj uspešno, če so si njeni projekti med seboj podobni in ponavljajoči.
- **Stopnja 3 (Vodena stopnja)** – Večina problemov projektnega vodenja je identificiranih in neformalno dokumentiranih. Podatke za planiranje in vodenje projektov zbirajo po celotni organizaciji.
- **Stopnja 4 (Integrirana stopnja)** – V tej stopnji organizacije na učinkovit način vodijo, integrirajo in kontrolirajo več projektov hkrati. Podatki procesov projektnega vodenja so standardizirani, zbirani in shranjevani.
- **Stopnja 5 (Trajnostna stopnja)** – V tej stopnji organizacija procese projektnega vodenja nenehno izboljšuje. Podatke projektnega vodenja zbira in skrbno analizira z namenom izboljševanja procesov. Pogosto se glede procesov projektnega vodenja pojavljajo inovativne ideje in te v praksi tudi preizkušajo.

Ta model zrelosti naj bi podal zelo natančno sliko zrelosti procesov projektnega vodenja. V praksi pa se izkaže, da je njegova uporaba nekoliko zapletena. Anketni vprašalnik je sestavljen

iz treh delov in vsebuje 148 dokaj kompleksnih vprašanj, pri čemer je potrebno posamezne odgovore že sproti preverjati, saj se lahko zgodi, da zaradi napačne interpretacije vprašanj ali pretirane subjektivnosti pride do nekonsistentnih rezultatov.

## 1.2 Projektno vodenje informacijskih projektov

Osnovne tehnike in principi projektnega vodenja so uporabni za različne panoge, vseeno pa pri določenih panogah obstajajo specifike, za katere so prilagoditve principov koristne. To je upoštevano tudi v PMBOK standardu, ki za ta namen ponuja dodatke, od katerih je najbolj znan dodatek za gradbeno industrijo (PMI, 2010). Ne glede na te dodatke pa so se znotraj posameznih faz razvile tudi ločene metodologije. Tako so se v informacijski dejavnosti uveljavile metodologije, kot so Prince2, SSADM, Merise, IE, agilne metodologije in druge.

V zadnjem času vse bolj pridobivajo na pomenu agilne metodologije, predvsem pri razvoju programske opreme (Shine Technologies, 2003, str. 8; Lee, Guadagno & Jia, 2008, str. 1). Agilne metodologije temeljijo na prepričanju, da naročniki pogosto ne morejo oziroma le s težavo artikulirajo dejanske projektne zahteve (Avison & Fitzgerald, 2006, str. 134). Pogosto naj bi se dogajalo, da naročniki ne vedo natančno kaj želijo oziroma mislijo da to vedo, vendar v končni fazi s predanimi rezultati projekta niso zadovoljni. S tradicionalnim pristopom k vodenju projektov bi se takšno neskladje željenega in dostavljenega ugotovilo šele po koncu dolgega življenjskega cikla razvoja. Popravljanje rezultate projekta v poznih fazah projekta pa drastično poveča stroške. Rešitev naj bi ponujale agilne metodologije s postopnejšim pristopom, ustvarjanjem prototipov in filozofijo, da so spremembe v projektu nekaj popolnoma običajnega. Pri tem pristopu je zelo pomemben nenehen kontakt z naročnikom, ki lahko postane kar član projektnega tima. Te metodologije obljublajo velike prednosti, obstajajo pa vseeno določeni dvomi (Avison & Fitzgerald, 2006, str. 145):

- niso najbolj ustrezne za velike projekte, velike projektne time in kompleksne sisteme;
- so neprimerne za domene, kjer je varnost produkta oziroma projektne rezultata kritična;
- razvoj lahko postane preveč ohlapen in nekontroliran, kar se pri razvoju programske opreme pozna pri kvaliteti kode (*»a license to hack«*);
- niso primerne za distribuirano projektno okolje;
- v primeru razvoja programske opreme se vse prednosti, ki jih metodologija obljublja, ne udejanijo, če niso v projektne timu le nadpovprečni programerji. V takšnem primeru bi bili rezultati odlični tudi, če bi uporabili kakšno drugo metodologijo;
- niso ustrezne za standarden način finančnega spremljanja in kontroliranja projektov, zaradi česar so finančne projekcije in kontrole manj učinkovite.

Organizacije imajo torej za izvedbo informacijskih projektov na voljo kar pester izbor projektne metodologije, ki vsaka zase veliko obljublja. Vseeno pa je relativno majhen delež (v letu 2009 samo 32 %) informacijskih projektov zares uspešnih (Dominguez, 2009). Razlogov za to je lahko več:

- neuporaba ali neustrezna uporaba projektne metodologije;
- slabe strateške odločitve (projekt je lahko dobro voden in izveden, vendar zaradi neustrezne projektne vsebine tržno neuspešen);
- pretirana kompleksnost informacijskih rešitev (Sessions, 2009, str. 6).

Če gledamo le projekte razvoja programske opreme, so lahko razlogi za neuspeh sledeči (Charette, 2005):

- nerealni in neartikulirani cilji projekta;
- slabe ocene potrebnih resursov;
- slabo definirane zahteve sistema;
- slabo obvladovanje tveganj;
- slaba komunikacija med naročniki, razvijalci in uporabniki;
- uporaba nezrelih tehnologij;
- nesposobnost obvladovanja kompleksnosti projekta;
- površne prakse razvoja programske opreme;
- slabo projektno vodenje;
- politične igre deležnikov.

Glede na težave, s katerimi se informacijski projekti srečujejo, imajo očitno dodaten razlog za dosledno upoštevanje najboljših praks ter premišljeno izbiro in sledenje metodologiji projektnega vodenja.

Na tem mestu želim problem uspeha in neuspeha projektov še malo bolj razširiti. Kerzner (2009, str. 269) navaja sledeče čisto splošne razloge za neuspeh projektov:

- izbira projekta, ki nima trdne tržne in organizacijske osnove lahko vodi do gotovega neuspeha;
- izbira neprimerne osebe za projektne vodje (ta oseba mora biti bolj manager kot operativni delavec, poudarek ne sme biti izključno na tehničnem delu);
- višji management ne nudi potrebne podpore;
- slabo definirane naloge;
- dela se več, kot je zahtevano glede na obseg projekta (ta tendenca se pojavlja predvsem v tehničnih skupinah);
- zaključek projekta ni planiran.

Če poznamo razloge in faktorje, ki so potencialni krivci za neuspeh projekta, je dobro poznati tudi tiste, ki pripomorejo k uspehu. Thomas in Fernandez (2008, str. 740) ugotavljata, da že samo dejanje definiranja in nato sprotno merjenje uspešnosti informacijskega projekta močno pripomore k samemu uspehu. Navajata, da so za uspeh izrednega pomena sledeče učinkovite prakse:

- definiranje uspeha, s katerim se strinjajo vsi deležniki;
- konsistentno merjenje in kontroliranje;

- uporaba rezultatov tega merjenja (za odpravljanje problemov in izboljševanje izvedbe).

Schulz (2010) pa navaja tiste ključne dejavnike, ki naj bi vplivali na končno uspešnost:

- **projektni cilji** – morajo biti jasni in razumljeni. Naj sledijo SMART principu (Haughey, 2010);
- **projektni sponzor** – je definiran, sprejme svojo vlogo in ima dober odnos s projektnim vodjem;
- **projektni vodja** – je definiran in alociran za polni delovni čas, sprejme svojo vlogo in ima ustrezne izkušnje za projekt, ki ga bo vodil;
- **koristi projekta** – so jasne, vsi deležniki jih poznajo in so kredibilne tako za projektnega vodjo, kot za višji management;
- **projektni plan in status** – podrobni projektni plan obstaja, delo se spremlja sproti in sovпада s projektnim planom, o statusu projekta se poroča dosledno in redno, plan se ob spremembah ustrezno popravlja;
- **projektni proračun in status** – varianca in skupna potrošnja se posodabljata sproti, redno se opravlja projekcija potrošnje ter varianca stroškov in časa dela ne nihajo pretirano iz meseca v mesec.

### 1.3 Trendi v projektnem vodenju

Čeprav je projektno vodenje že dobro uveljavljen in ustaljen način dela, pa se sama disciplina nenehno razvija in spreminja. To je še posebno opazno v panogah, ki doživljajo nenehne in nagle spremembe v tehnologijah in tržnih razmerah.

Crawford, Pollack in England (2006) so preučevali trende v projektnem vodenju za obdobje 1994–2003 in ugotovili, da so imele v tem obdobju določene teme nenehno neko pomembno mesto za razvoj discipline, druge so bile vse manj pomembne, tretje pa so na pomembnosti pridobile. V prvo skupino naj bi spadale sledeče teme:

- upravljanje odnosov;
- upravljanje z viri;
- časovno razporejanje dela;
- upravljanje stroškov;
- upravljanje s tveganji.

Teme, ki so postajale vse manj pomembne, so:

- zaključevanje projektov;
- določevanje obsega projektov;
- marketing.

Teme, ki so na pomenu pridobile, pa so:

- evaluacija in izboljševanje projektov;
- upravljanje s kakovostjo;
- medosebni odnosi;
- skladnost projektov s strategijo.

Ravno te zadnje imajo verjetno še danes velik pomen pri razvoju discipline.

Če vzamemo pod drobnogled današnji čas in trenutne trende, so glede na poročilo ESI (2010) glavni trendi projektnega vodenja v letu 2010 sledeči:

- pojavile naj bi se nove rešitve za upravljanje projektnega portfelja – te naj bi olajšale višjemu managementu boljše odločanje na podlagi dejstev;
- uporaba projektne metrike za merjenje uspešnosti naj bi se povečala – to naj bi pomagalo pri kvantitativnemu ocenjevanju organizacijske uspešnosti;
- višji management naj bi vse bolj priznaval vrednost celovitega upravljanja s projekti in programi – to bi omogočilo skladnost projektnega portfelja, programov in posameznih projektov z organizacijskimi viri in cilji na nivoju celotne organizacije;
- projektne pisarne naj bi začele prehajati na višji nivo, vse bolj pogosto naj bi postajale centri odličnosti poslovne analitike;
- povpraševanje po agilnih projektne metrikah naj bi se povečalo – s pogostejšo uporabo agilnih metod naj bi višji management začel pričakovati kvalitetne metrike, ki bi jasno pokazale prednosti agilnih proti drugim pristopom projektnega vodenja;
- zunanje izvajanje celotnih projektne programov naj bi se ojačalo;
- management tveganj naj bi postajal vse bolj pomemben;
- v kriznih centrih (vojne cone, globalne pandemije, naravna katastrofe) naj bi se vse bolj začeli uporabljati principi upravljanja projektne portfelja;
- spremljanje in uvajanje izobraževanja na področju projektnega vodenja naj bi postajalo za organizacije vse bolj pomembno.

Reed (2010) je za isto obdobje navedla sledeče trende:

- podjetja bodo iskala možnosti za povečevanje učinkovitosti svojih procesov in tehnologij (to pomeni, da se bodo tudi procesi projektnega vodenja preoblikovali v smislu večje agilnosti in učinkovitosti);
- agilni in vitki procesi bodo prevzemali mesto »*waterfall*« principu projektnega vodenja;
- projektne vodje bodo postajali neodvisni svetovalci;
- virtualni in neodvisni timi bodo vse bolj pogosti;
- socialne mreže in mediji v projektne vodenju bodo postali norma;
- vloga projektne vodje in poslovne analitika bo konvergirala.

V splošnem so v različnih obdobjih zasedale najpomembnejša mesta različne teme, medtem ko se s časom v disciplini ustvarjajo tudi nove paradigme. Ravno projektne vodenje v informacijski dejavnosti naj bi bilo sedaj že zrelo za določene temeljne spremembe. Sauer in

Reich (2009) ugotavljata, da se kontekst, v katerem se izvajajo informacijski projekti naglo spreminja – značilni so tehnična kompleksnost, naglost sprememb v tehnologiji, poudarek na varnosti, razširjenost virtualnih timov, organizacijska nestabilnost in medodvisnost z drugimi organizacijami. Projektno vodenje na informacijskem področju tako postaja vse težje in znotraj te panoge (sicer tudi znotraj nekaterih drugih panog) naj bi se dogajal temeljni razmislek o osnovnih konceptih projektnega vodenja. Ogrodje, imenovano »*Rethinking Project Management*«, opisuje določene usmeritve, ki naj bi bile prisotne pri ustvarjanju nove paradigme projektnega vodenja. Te naj bi projektne vodje na področju informacijske tehnologije že do določene mere sprejemali, kar naj bi se videlo v tem, da pri svojem delu vse bolj prisegajo na sledeče principe:

- osredotočenje na končno vrednost;
- globoko osebno identificiranje s projektnimi cilji;
- vlaganje v medosebno zaupanje;
- kolektivna odgovornost;
- pripravljenost na nenehno prilagajanje;
- razvoj ljudi;
- usmeritev k učenju;
- kreativnost in inovativnost;
- proaktivni pogled.

## **2 PROJEKTNA PISARNA**

Zaradi vse večje potrebe po projektne delu in z naraščajočim številom neuspešnih projektov je postalo jasno, da je učinkovito projektno vodenje za organizacije pomembno in lahko predstavlja tudi vir konkurenčne prednosti (Englund, Graham & Dinsmore, 2003, str. 9). Z namenom izboljšav v praksi projektne vodenja so v drugi polovici 80-ih let prejšnjega stoletja organizacije začele oblikovati namenske skupine, iz katerih so se kasneje razvile projektne pisarne, kakršne poznamo danes.

### **2.1 Opredelitev projektne pisarne in njene zadolžitve**

Po definiciji PMI je projektna pisarna organizacijska enota z različnimi nalogami, ki so večinoma povezane s centralizacijo in koordinacijo vodenja projektov v organizaciji (PMI, 2004, str. 17). Njene odgovornosti segajo od nudenja podpore projektne vodenju do direktnega vodenja projektov. Iz bolj konceptualnega vidika pa je njen osnovni namen razvoj projektne vodenja v osrednjo kompetenco (Englund et al., str. 9).

Kerzner (2009, str. 956) navaja obsežen seznam možnih tem, ki so v praksi lahko odgovornosti projektne pisarne:

- standardizacija v ocenjevanju (količine dela, stroškov ...);
- standardizacija v planiranju;



- standardizacija v razporejanju delovnih nalog;
- standardizacija v kontroliranju;
- standardizacija v poročanju;
- razjasnitev projektno managerskih vlog in odgovornosti;
- priprava opisa del projektnih vodij;
- priprava in arhiviranje pridobljenih spoznanje po zaključku projekta;
- stalen »benchmarking« projektnega vodenja;
- razvoj predlog za uporabo pri projektne vodenju;
- razvoj metodologije projektnega vodenja;
- svetovanje in izvajanje sprememb ter izboljšav na obstoječi metodologiji projektnega vodenja;
- definiranje standardov projektnega vodenja;
- definiranje najboljših praks za projektne vodenje;
- izvajanje strateškega planiranja za projektne vodenje;
- vzpostavitev kontakta za reševanje problemov projektnega vodenja;
- koordiniranje in/ali izvajanje izobraževalnih programov za projektne vodenje;
- prenos znanja preko učenja in mentorstva;
- planiranje zasedenosti korporativnih virov;
- upravljanje s tveganji na projektih;
- priprava na reševanje nepredvidljivih dogodkov na projektih;
- izvajanje ali sodelovanje pri upravljanju projektnega portfelja;
- upravljanje z znanjem projektnega vodenja.

Tem odgovornostim Verzuh (2008, str. 378) dodaja še:

- sodelovanje pri postavitvi informacijskega sistema za korporativno projektne vodenje;
- nadzor projektnih vodij pri njihovem delu;
- odgovornost za doseganje kvalitete, proračuna in časovnega okvira na projektih;
- razvoj kariere za projektne vodje;
- vir projektnih vodij v podjetju.

Englund et al. (2003, str. 94) v podobnem smislu navajajo glavne kategorije funkcij, ki naj bi jih projektne pisarne v praksi izvajale:

- podpora planiranju in kontroliranju;
- razvoj metodologije projektnega vodenja;
- razvoj kariere projektnih vodij;
- poročanje;
- vzdrževanje in podpora orodij za projektne vodenje;
- zbiranje pridobljenih spoznanj;
- komuniciranje;
- povezovanje projektov s strateškimi cilji;
- revidiranje in pregledovanje;

- administracija nabave in pogodb;
- upravljanje z viri.

Seznam možnih odgovornosti in funkcij je, kakor lahko vidimo, precej velik in verjetno ni projektne pisarne, ki bi hkrati opravljala vsaj večino teh zadolžitev. Obseg zadolžitev je povezan z velikostjo projektne pisarne, ta pa je do neke mere povezana tudi z velikostjo same organizacije. Projektne pisarne v manjših podjetjih so torej ponavadi manjše, imajo manjše osebje in omejen obseg odgovornosti.

## **2.2 Koristi projektne pisarne**

Že iz osnovnega namena projektne pisarne izhaja, da bi morala biti njena glavna korist povečana uspešnost projektov v organizaciji. To v svoji študiji Dai in Wells (2004, str. 531) tudi potrjujeta in hkrati ugotavljata, da naj bi bilo to najbolj očitno takrat, ko je projektna pisarna zadolžena za naloge povezane s standardizacijo projektnega vodenja in metod ter s pripravo in arhiviranjem pridobljenih spoznanj.

Podobno potrjujeta koristi projektne pisarne tudi Block in Frame (v Dai & Wells, 2004, str. 524), ki pravita, da naj bi ad-hoc pristop k projektne vodenju povzročal precejšnjo neučinkovitost, medtem ko naj bi uvedba projektne pisarne prinašala bolj urejeno okolje in vzpodbujala profesionalnost projektne vodenja.

Specifične koristi, ki naj bi jo projektne pisarne prinašale, so verjetno precej odvisne od strukture in oblike projektne pisarne. Vendar Letavec (2006, str. 10) pravi, da lahko vsaka oblika prinaša določene koristi. Meni, da lahko vsaka projektna pisarna deluje kot nek center in združevalec projektne aktivnosti v organizaciji in da se preko takšnega delovanja nato počasi razvije v entiteto z dodatnimi funkcijami, ki koristijo projektne okolju.

Kerzner (2009, str. 957) pa koristi projektne pisarne navaja bolj eksplicitno, in sicer naj bi se v zadnjih desetih letih izkristalizirale sledeče:

- standardizacija aktivnosti;
- odločevanje na nivoju podjetja, namesto v izoliranih otokih znotraj podjetja;
- boljše planiranje kapacitet;
- hitrejši dostop do kvalitetnih informacij;
- odpravljanje izoliranih otokov znotraj podjetja;
- bolj učinkovito in efektivno izvajanje aktivnosti;
- manj potreb po prestrukturiranjih;
- manjše število sestankov;
- bolj realna določitev prednostnih nalog;
- razvoj bodočih vrhovnih vodij.

## 2.3 Tveganja projektne pisarne

Poleg prednosti pa seveda obstajajo tudi določena tveganja. Kerzner (2009, str. 968) navaja sledeča:

- **Število zaposlenih v pisarni** – ko postane vrednost projektne pisarne očitna, se pojavi tendenca po povečanju števila zaposlenih v njej s prepričanjem, da bodo zaradi tega sledile tudi dodatne koristi. Večinoma se te koristi res pojavijo, lahko pa povečevanje števila zaposlenih prinaša pojemajoče koristi.
- **Izgorelost** – pogosto se dogaja, da zaposleni, ki so dodeljeni projektni pisarni, še vedno opravljajo naloge svojih prejšnjih zadolžitev. To predstavlja nevarnost, da se pojavi izgorelost.
- **Pretirana birokracija** – pri postavljanju standardov in pravil mora projektna pisarna paziti, da ne uvaja preveč rigidnih procedur. Primernejše so bolj fleksibilne oblike, npr. forme, smernice (angl. *guidelines*), kontrolni sezname (angl. *checklists*) in podobno.
- **Organizacijsko restrukturiranje** – pri uvedbi projektne pisarne se lahko pojavijo organizacijska trenja pri uveljavljanju avtoritete. Projektne pisarne namreč opravljajo več svojega dela lateralno kot vertikalno, tako da imajo lahko težave pri uveljavljanju svoje avtoritete.
- **Nudjenje storitev vsem v organizaciji** – podjetje mora uvesti določene kriterije, kdaj naj se projektna pisarna vključi v določene zadeve in projekte. Primeri takšnih kriterijev so:
  - vrednost projekta;
  - trajanje projekta;
  - količina in kompleksnost navzkrižne funkcionalnosti (vpletenost večjega števila enot);
  - tveganja za podjetje;
  - kritičnost ali pomembnost projekta za organizacijo.

## 2.4 Tipi projektne pisarne

V praksi se pojavlja široka paleta različnih oblik projektne pisarne. Hobbs, Aubry in Thuillier (2008, str. 547) pri tem ugotavljajo, da poskusi enovite razvrstitve na manjše število modelnih oblik niso uspeli. Glede na raziskave naj bi bilo znano, da so projektne pisarne izrazito nestabilne strukture in da jih organizacije v povprečju prestrukturirajo na vsake tri leta. Hkrati pa tudi ni nič nenavadnega, da ima neka organizacija več projektnih pisarn različnih oblik.

Številni avtorji ponujajo svojo klasifikacijo modelnih oblik (Verzuh, str. 374; Kerzner, 2009, str. 958; Desouza & Evaristo, 2006, str. 417; Englund et al., 2003, str. 84), v splošnem pa so si nekako enotni, da obstajata dva pola – na enem so projektne pisarne z manjšo avtoriteto in bolj operativnimi oziroma administrativnimi zadolžitvami ter na drugem tiste, ki se ukvarjajo s strateško pomembnejšimi problemi, razvojem kompetenc in upravljanjem znanja. To dobro ponazarja klasifikacija, ki so jo razvili Englund et al. (2003, str. 84), v katero so vključili le dve

generični skupini oziroma pola projektne pisarne. Prvo skupino imenujejo *Podporna pisarna*, ki lahko nudi sledeče storitve:

- planiranje in razporejanje nalog;
- sprotno spremljanje napredka;
- priprava in administracija pogodb;
- administracija sprememb obsega projekta;
- orodja za projektno vodenje;
- projektne metrike;
- upravljanje z dokumenti;
- spremljanje sredstev;
- revizija stanj projektov.

Slika 2: Modeli projektne pisarne in njihove pristojnosti

Odgovornost	Center odličnosti	Pisarna za podporo projektom	Projektne pisarne	Programske pisarne	Odgovorna projektne pisarne
Vzdrževanje standardov	●	●	●	●	●
Arhiviranje	●	●	●	●	●
Organiziranje izobraževanj	○	○	○	○	○
Mentorstvo in svetovanje	○	●	●	●	●
Analiza planov in proračunov		●	●	●	●
Multiprojektne informacijske tehnologije		●	●	●	●
Multiprojektne koordinacije		●	●	●	●
Nadzor nad projekti		○	○	●	●
Sprejemanje odločitev na projektih				●	●
Nadzor projektne vodje			○		●
Uresničevanje projektne ciljev			○	○	●
Karierne priložnosti za projektne vodje	○	○	●	○	●
Vir projektne vodje			○		●
Sodelovanje pri upravljanju projektne portfelja	○	○	○	●	●

● Polna odgovornost  
 ○ Delna odgovornost

Vir: E. Verzuh, *The fast forward MBA in project management*, 2008, tabela 14.2.

Drugo skupino pa imenujejo *Center odličnosti*, ki pa se osredotoča na sledeče aktivnosti:

- izobraževanje;
- standardizacija procesov;
- notranje svetovanje;
- povečevanje kompetentnosti;
- prioritizacija projektov;
- definiranje in standardizacija projektnih orodij;
- poročanje na nivoju celotnega portfelja;
- zagovarjanje pomena projektnega vodenja;
- »benchmarking«.

Projektne pisarne v prvi skupini torej nudijo bolj operativno podporo, medtem ko so v drugi osredotočene na vzpostavitev sodobnih metodologij in razvoj kompetenc na področju projektnega vodenja.

Desouza in Evaristo (2006, str. 418) ugotavljata, da se v organizacijah, kjer je stopnja projektne zrelosti na nižji ravni, pojavljajo bolj administrativne projektne pisarne, čeprav bi tam največjo vrednost prinesle ravno tiste, ki bi bolj temeljile na znanju. Ista avtorja navajata tudi, da naj bi bilo v splošnem zelo pomembno, da organizacije namenijo dovolj časa in truda temu, da ugotovijo kakšna oblika projektne pisarne bi bila za lastno organizacijsko kulturo in cilje najbolj primerna.

Eno bolj znanih in uporabnih modelnih klasifikacij je predstavil Verzuh (2008, str. 374). V njej so tipi projektne pisarn razdeljeni glede na odgovornosti in stopnjo avtoritete (Slika 2):

- **Center odličnosti** – glavni namen takšne oblike je v vzdrževanju standardov projektnega vodenja in vzpodbujanju njihove uporabe v organizaciji. Osebe projektne pisarne ima svetovalno funkcijo, neposredne avtoritete za odločanja pa nimajo, torej izhaja njihova avtoriteta skoraj izključno iz ekspertize projektnega vodenja.
- **Pisarna za podporo projektom** – ta oblika poleg vzdrževanja in vzpodbujanja uporabe standardov aktivno podpira projekte z opravljanjem določenih projektne zadolžitev, kot so sestavljanje in posodabljanje projektne planov in proračuna. Osebe mora torej biti usposobljeno za planiranje in analiziranje. Še vedno pa ta oblika nima pomembnejše odgovornosti za večino projektne odločitev. Osebe v projektne pisarni pogosto nepreduje v projektne vodje, kar pomeni, da ta oblika nosi tudi funkcijo razvoja kadra za projektne vodenje.
- **Klasična projektne pisarna** – glavna razlika v primerjavi s podporno pisarno je v tem, da osebe (ki mora biti ustrezno usposobljeno za vodenje projektov) vodi projekte po vsej organizaciji. To je torej v bistvu nekakšen center projektne vodij celotne organizacije in ima zaradi tega idealne možnosti za uveljavljanje zastavljenih standardov.
- **Programska pisarna** – programi so skupina med seboj povezanih projektov in ta oblika projektne pisarne zagotavlja ekspertizo projektnega vodenja za celotne programe v organizaciji. V tej obliki se sicer lahko opravljajo funkcije projektnega vodenja, kot so razporejanje nalog, upravljanje s proračunom in upravljanje s tveganji, drugače pa je njena

primarna naloga v postavljanju in vzdrževanju dobrih praks projektnega vodenja. Za razliko od ostalih oblik je to časovno omejena struktura – po zaključku programa se zaključijo tudi programska pisarna.

- **Odgovorna projektna pisarna** – ta oblika nosi popolno odgovornost za rezultate in uspešnost projektov. Sem spada tudi doseganje ustrezne kvalitete, proračuna in časovnih okvirov, ki so projektu dodeljeni. Predstavlja dolgoročni dom projektne vodij, katerim nudi karierno pot in administrativno podporo. V osebju so torej tako projektne vodje kot podporno osebje.

## 2.5 Izkušnje s projektno pisarno v praksi

Poleg splošnih spoznanj iz literature, ki sem jih predstavil v prvem delu tega poglavja, pa me je zanimalo tudi, kakšne so dejanske izkušnje s projektno pisarno v praksi. Spodaj najprej predstavljam ugotovitve glede uporabe projektne pisarne po svetu, v nadaljevanju pa spoznanja glede uporabe projektne pisarne v manjših podjetjih informacijske dejavnosti v Sloveniji.

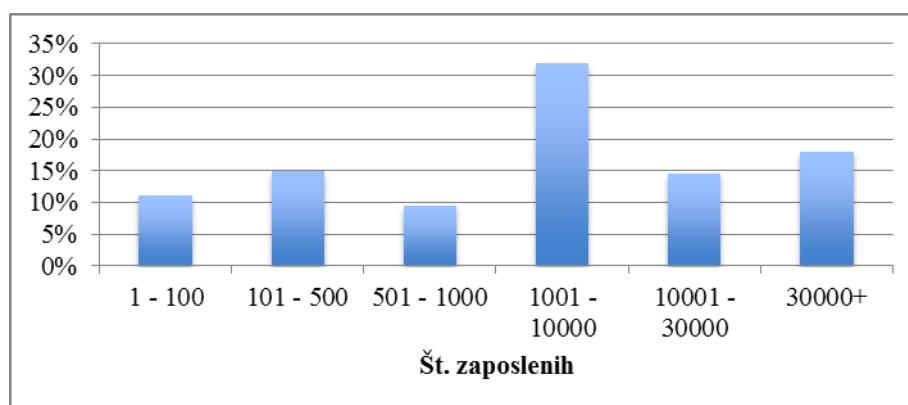
### 2.5.1 Uporaba projektne pisarne po svetu

Kakšna je pogostost uporabe projektne pisarne po svetu in kakšne so izkušnje pri njenem uvajanju in uporabi, sem skušal ugotoviti iz pregleda raziskav, ki so bile izvedene na to temo v svetovnem merilu. Za namene tega dela sem pregledal štiri mednarodne ankete.

#### 2.5.1.1 Anketa »The multi-project PMO: A Global Analysis of the Current State of Practice«

Avtor te študije je Hobbs (2007). V njej je zbral odgovore na zastavljena vprašanja 500-ih projektne pisarn iz različnih dejavnosti in sektorjev.

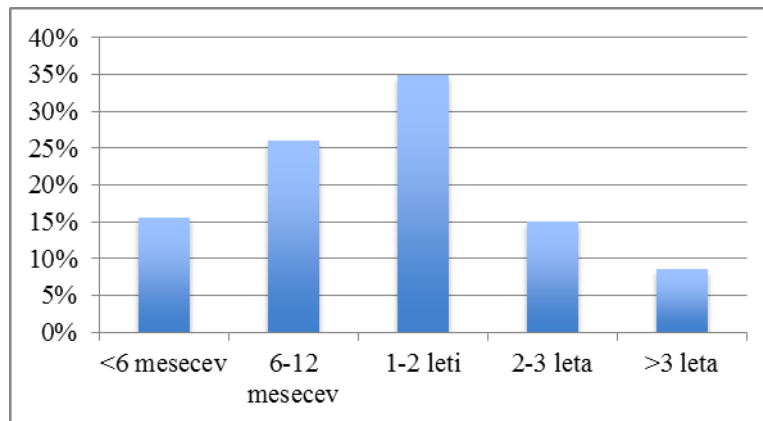
Slika 3: Struktura anketiranih podjetij glede na število zaposlenih



Vir: B. Hobbs, *The multi-project PMO: A global analysis of the current state of practice*, 2007.

Zanimiv je rezultat odgovorov na vprašanje o trajanju uvajanja projektne pisarne (Slika 4). Očitno je, da je uvajanje projektne pisarne v večini primerov precej dolgotrajen proces (več let).

Slika 4: Čas uvajanja projekte pisarne



Vir: B. Hobbs, *The multi-project PMO: A global analysis of the current state of practice*, 2007.

Druga zanimiva spoznanja iz te ankete pa so sledeča:

- Ni konsenza glede vrednosti, ki jo projektne pisarne prinaša. Kar 50 % anketiranih podjetij je v preteklih letih razmišljalo o smiselnosti obstoja njihovih projektne pisarne.
- Ukinitve in prestrukturiranja projektne pisarne so pogosta. Kar 54 % projektne pisarne je mlajših kot 2 leti. To spoznanje v povezavi s prejšnjim nakazuje na to, da imajo novonastale projektne pisarne relativno malo časa za demonstriranje svoje sposobnosti ustvarjanja vrednosti, preden se jih prestrukturira ali pa celo ukine.
- Projektne pisarne imajo večinoma maloštevilno osebje. Sicer pa je to proporcionalno z velikostjo projektov, številom projektov, obsegom funkcij, ki jih opravljajo in velikostjo organizacije. To je čisto pričakovano in logično, saj so te spremenljivke povezane s količino dela, ki ga mora projektne pisarne opravljati.
- Kompetentnost osebja je kritična za uspešnost projektne pisarne. Opravljanje številnih nalog, ki so dodeljene projektne pisarne, zahteva visoko strokovnost, kar je pravzaprav predpogoj za uspešno opravljanje teh nalog. Prav tako je kompetentnost pomembna tudi za pridobivanje kredibilnosti v organizaciji.

Avtor navaja, da so se pri analiziranju rezultatov glede na velikost organizacij in gospodarsko dejavnost pokazale pomembne razlike v organizacijskem kontekstu, vendar naj ne bi bilo sistematičnih ali pomembnejših razlik pri strukturi in uspešnosti projektne pisarne. To pomeni, da so rezultati relevantni in prenosljivi tudi na manjša podjetja in na informacijsko dejavnost.

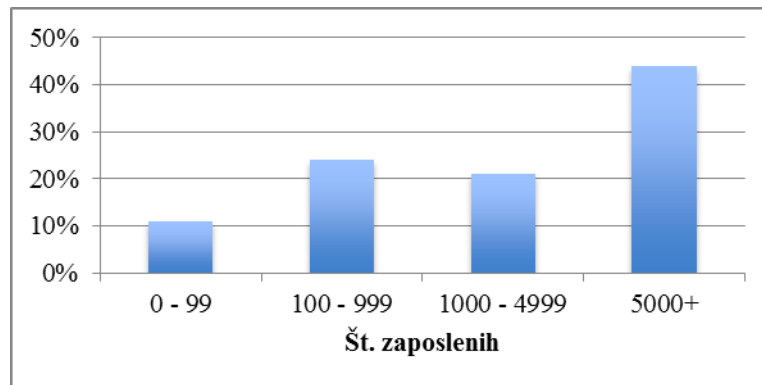
#### 2.5.1.2 Anketa »The Value of the Project Management Office«

To anketo je izvedla organizacija CA (2009). V njej je sodelovalo 249 udeležencev iz 14 držav in iz različnih gospodarskih dejavnosti.

Ta anketa ni ciljale le na podjetja z uvedeno projektne pisarno. Slika 6 prikazuje delež udeležencev, ki nimajo projektne pisarne, skupaj s prikazom starosti projektne pisarne v tistih podjetjih, ki jo imajo. Če je ta rezultat prenosljiv na celotno populacijo ciljanih industrijskih

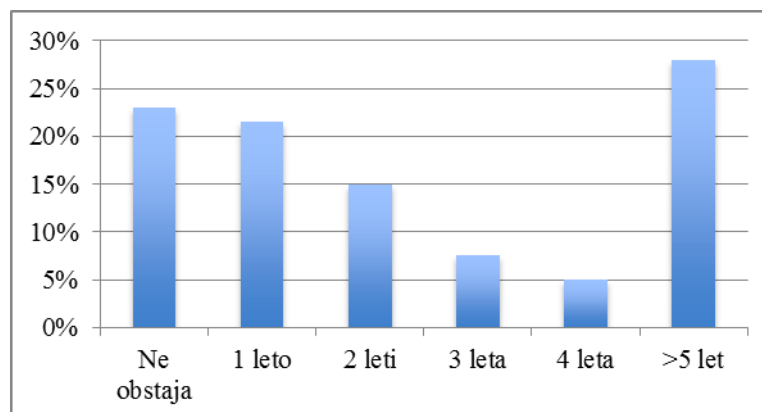
sektorjev, lahko zaključimo, da ima projektno pisarno več kot 75 % vseh organizacij. Iz iste slike lahko razberemo, da obstaja precejšnji delež organizacij, ki imajo projektno pisarno šele približno eno leto. To sovпада s spoznanji prejšnje ankete, ki pravi, da v organizacijah pogosto prihaja do prestrukturiranja in ukinitve projektne pisarne. Tisti, ki jo imajo že več kot pet let, pa so po vsej verjetnosti našli pravo strukturo za svoje potrebe in cilje, ter ugotovili, da jim predstavlja in prinaša pomembno vrednost.

Slika 5: Struktura anketiranih podjetij glede na velikost



Vir: CA, *The value of the project management office, 2009.*

Slika 6: Starost projektne pisarne v organizacijah



Vir: CA, *The value of the project management office, 2009.*

Druga zanimiva spoznanja te ankete so:

- Centralizirana projektna pisarna lahko močno izboljša izvajanje projektov v organizaciji in ji tako pomaga k višji poslovni uspešnosti. Večina organizacij (86 %), ki že imajo centralizirano projektno pisarno, smatrajo le-to kot pomembno strateško sredstvo pri poslovnem odločanju in ne le kot izvajalca določenih nalog. Skoraj 75 % organizacij s centralno vodeno projektno pisarno smatra le-to kot pomembno organizacijsko enoto s pozitivnimi prispevki (angl. *valuable contributor*).



- Podjetja, ki uporabljajo centralizirano projektno pisarno, konsistentno pripisujejo višjo stopnjo zrelosti procesom projektnega okolja, čeprav je gledano v celoti večina udeležencev te ankete šele v zgodnji fazi zrelosti projektnega vodenja.
- 74 % organizacij smatra, da projektna pisarna uspešno demonstrira vrednost vsaj do neke mere.
- Rezultati študije nakazujejo, da sama uvedba projektne pisarne še ne prinaša nekih bistvenih prednosti. Kar zares prinaša korist za organizacijo, naj bi bila strategija centralizirane projektne pisarne.

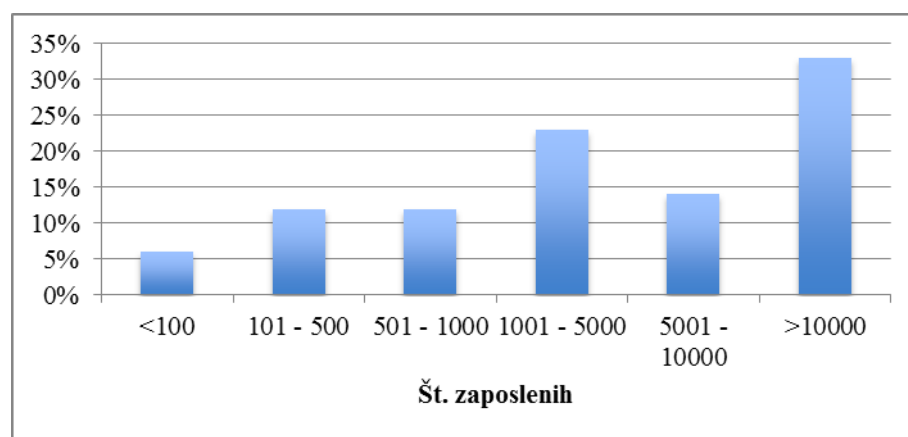
Avtorji ankete niso ugotavljali, ali prihaja do sistematičnih razlik v rezultatih glede na velikost organizacije ali ne, tako da ni povsem jasno če so rezultati popolnoma prenosljivi tudi na manjša podjetja. Sicer pa je v anketi sodelovalo približno 12 % organizacij z manj kot 99 zaposlenimi (Slika 5), kar nakazuje na vsaj delno uporabnost rezultatov v takšnem kontekstu.

Da bi se prepričal o prenosljivosti na manjša podjetja, sem na organizacijo, ki je anketo izvedla, naslovil prošnjo za dostop do originalnih podatkov. Na žalost sem dobil odgovor, da je bila anketa izvedena le v papirni obliki in da hranijo takšen material le 12 mesecev, anketa pa je bila v času pisanja tega dela izvedena pred 18 meseci.

#### 2.5.1.3 Anketa »2008 PMO 2.0 Survey Report«

Avtor te ankete je Doerscher (2008). V njej je zbral odgovore 455 udeležencev, večinoma iz dejavnosti, ki temeljijo na znanju (torej tudi informacijska dejavnost). Med njimi jih je bilo le 75 (≈17 %) takšnih, ki projektne pisarne nimajo.

*Slika 7: Struktura anketiranih podjetij glede na število zaposlenih*



*Vir: T. Doerscher, PMO 2.0 survey report, 2008.*

Najbolj zanimiva ključna spoznanja so:

- 58 % organizacij smatra, da je njihova projektna pisarna uspešna, medtem ko le 3 % razmišlja o ukinitvi.

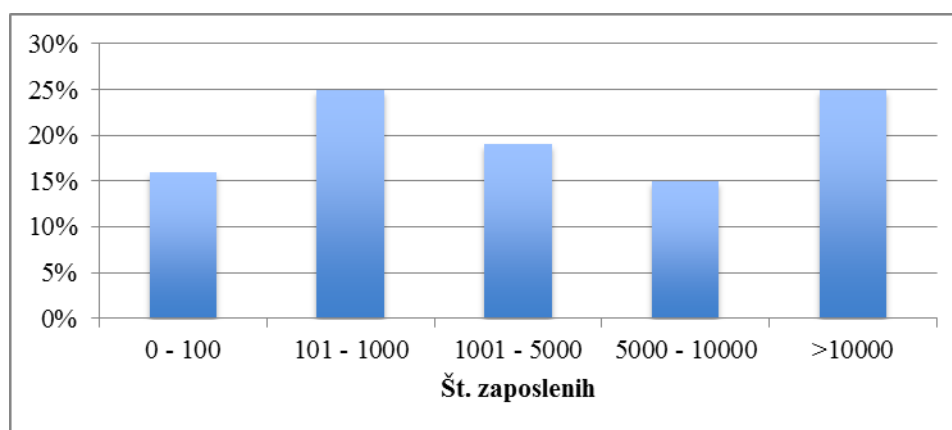
- Pokazala se je jasna povezava med zrelostjo procesov in stopnjo vključenosti projektne pisarne v upravljanje procesov, kar naj bi nakazovalo, da projektne pisarne pospešujejo zrelost organizacijskih procesov.
- Relativno malo projektnih pisarn z manj kot štirimi zaposlenimi je uspešnih. V splošnem naj bi se pokazala povezava med velikostjo osebja v projektni pisarni in njeno uspešnostjo.
- Za projektne pisarne, ki sodijo med bolj učinkovite, je manj verjetno, da bi opravljale rutinske administrativne funkcije. Bolj se namreč ukvarjajo s strateškimi vprašanji.
- Podpora vodstva projektne pisarni je ključna za njeno uspešnost.
- S tem ko se projektna pisarna razvija, postaja tudi bolj učinkovita in uspešna. Tiste projektne pisarne, ki sodijo med bolj učinkovite, obstajajo že več kot tri leta.

Avtor navaja, da pri analizi rezultatov glede na velikost organizacije ni bilo opaznih sistematičnih ali pomembnejših razlik, razen tam, kjer je bilo to pričakovano in logično (npr. velikost osebja v projektne pisarni). To pomeni, da so rezultati relevantni tudi za manjša podjetja.

#### 2.5.1.4 Anketa »The Effect of PMO in IT Project Management«

Avtor te ankete je Lee (2006). V njej se je osredotočil na informacijsko področje in prejel 397 uporabnih odgovorov. Anketa je ciljala na projektne vodje na informacijskem področju, kateri imajo izkušnje pri delu s projektno pisarno in brez nje. Glavni namen raziskave je bil ugotoviti povezavo med obstojem projektne pisarne in delovanjem posameznih področij projektnega vodenja v informatiki (integriranje, upravljanje obsega projekta, časovno razporejanje nalog, upravljanje stroškov, upravljanje kvalitete, upravljanje virov, komuniciranje, upravljanje tveganj in nabava).

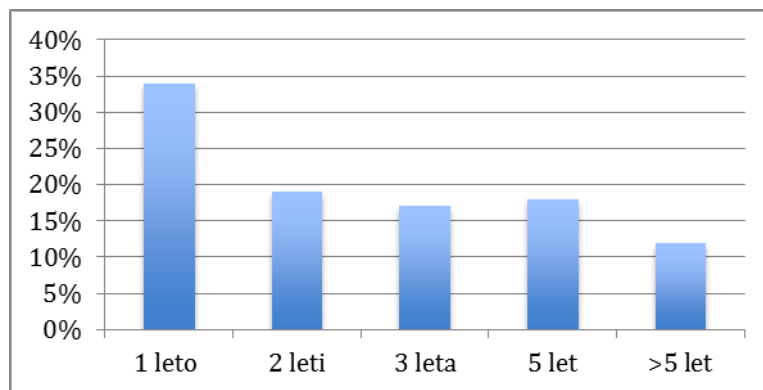
Slika 8: Struktura anketiranih podjetij glede na število zaposlenih



Vir: Y. W. Lee, *The effect of PMO in IT project management*, 2006.

Vidimo lahko, da je tudi ta anketa prikazala visok delež relativno mladih projektne pisarn (Slika 9). To se sklada s prvima dvema raziskavama (2.5.1.1 in 2.5.1.2) in podpira tezo, da pogosto prihaja do prestrukturiranj in ukinitvev projektne pisarn.

Slika 9: Starost projektne pisarne, kjer je že uvedena.



Vir: Y. W. Lee, *The effect of PMO in IT project management*, 2006.

Glavne ugotovitve te ankete so sledeče (Lee, 2006, str. 3):

- Projektne pisarne obstajajo v organizacijah vseh velikosti in več kot 50 % jih je uvedenih v dveh letih.
- Projektne pisarne na informacijskem področju se bolj osredotočajo na primarne funkcije povezane s projektnim vodenjem, kot so upravljanje s standardi in nadziranje projektov.
- Obstoj projektne pisarne pozitivno vpliva na učinkovitost vseh zgoraj naštetih (devetih) področij projektnega vodenja.

Avtor ni ugotavljal, ali prihaja do sistematičnih razlik v rezultatih glede na velikost podjetja, tako da ni čisto jasno če so rezultati prenosljivi tudi na manjša podjetja. Sicer pa relativno visok delež podjetij z manj kot 100 zaposlenimi (Slika 8) nakazuje vsaj delno uporabnost rezultatov v takšnem kontekstu.

Iz obravnavanih anket lahko povlečem nekaj zaključkov bolj splošne narave. Videli smo lahko, da naj bi bilo le okoli 20 % podjetij brez projektne pisarne. Sicer je za pričakovati, da je med temi podjetji relativno visok delež manjših podjetij, vendar avtorji raziskave tega ne izpostavljajo. Visoka uporaba projektne pisarne nakazuje, da je koncept po svetu že dovolj dobro poznan in da skušajo podjetja z njeno uvedbo izboljšati svoje projektno okolje. Vendar sama izkušnja o koristi in vrednosti projektne pisarne po njeni uvedbi ni vedno pozitivna. Rezultati zgornjih raziskav opozarjajo na pogoste implementacijske napake, ki bi lahko bile razlog teh negativnih izkušenj:

- hitenje z implementacijo;
- uvajanje delnih rešitev;
- nezadostno število sposobnega osebja;
- nepopolna podpora vodstva;
- nerealna pričakovanja o tem, kako hitro bo projektne pisarne demonstrirala vrednost.

Po drugi strani pa, če pogledamo spoznanja anket v celoti, večina organizacij, ki so projektne pisarne uvedle, kljub vsemu ugotavljajo pozitivno vrednost in veliko korist za svoje

poslovanje. Pomembno spoznanje je tudi to, da čimbolj je projektna pisarna integrirana v poslovanje in procese strateškega pomena, tem večjo korist prinaša.

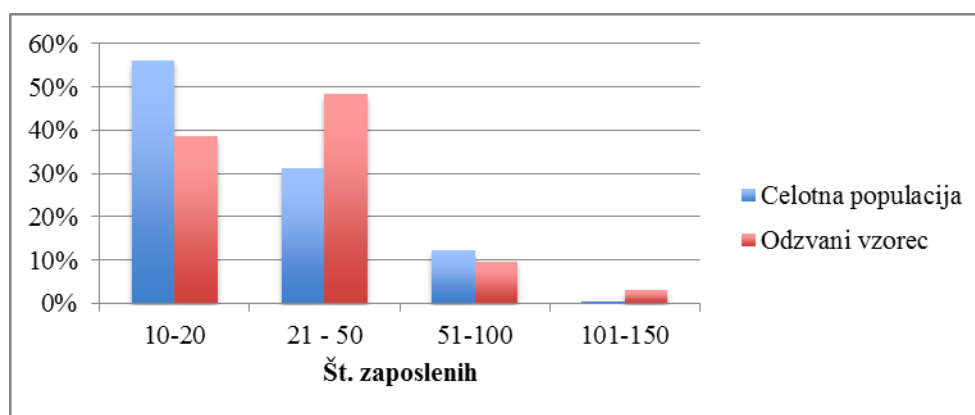
## 2.5.2 Uporaba projektne pisarne v Sloveniji

Ankete, navedene v prejšnjem podpoglavju, so bile izvedene na svetovni ravni in ne izključno za manjša podjetja. Ker pa se to delo osredotoča na manjše podjetje informacijske dejavnosti in to v slovenskem prostoru, me je zanimalo tudi, kakšno je stanje glede uporabe projektne pisarne v takšnem kontekstu in kakšne so pri tem izkušnje. V ta namen sem izvedel spletno anketo na to temo. Razposlal sem jo na 180 slovenskih podjetij z 10–150 zaposlenimi, ki imajo kot svojo dejavnost navedeno informacijsko dejavnost. To naj bi bila pravzaprav vsa podjetja v tem velikostnem rangu s takšno dejavnostjo v Sloveniji (Poslovni imenik Bizi, 2010), tako da lahko anketirani vzorec smatram kot celotno ciljno populacijo.

Spletno anketo je izpolnilo le 31 podjetij, kar predstavlja približno 17 % stopnjo odziva. To pomeni, da je interval zaupanja 16 % pri 95 % stopnji zaupanja, iz česar sledi, da je rezultate težko posploševati na celotni vzorec oziroma je treba biti pri tem zelo previden.

Slika 10 prikazuje reprezentativnost vzorca odzvanih podjetij za celotno populacijo glede na velikost podjetja. Opazno je predvsem to, da se je glede na celotno populacijo odzvalo manj podjetij z 10–20 zaposlenimi, kot pri ostalih velikostnih kategorijah. Možno je, da je v takšnih podjetjih koncept projektne pisarne manj znan in so imela zato nekoliko manj interesa za sodelovanje (čeprav je bila anketa namenjena tudi podjetjem, ki projektne pisarne nimajo in ta koncept slabše poznajo).

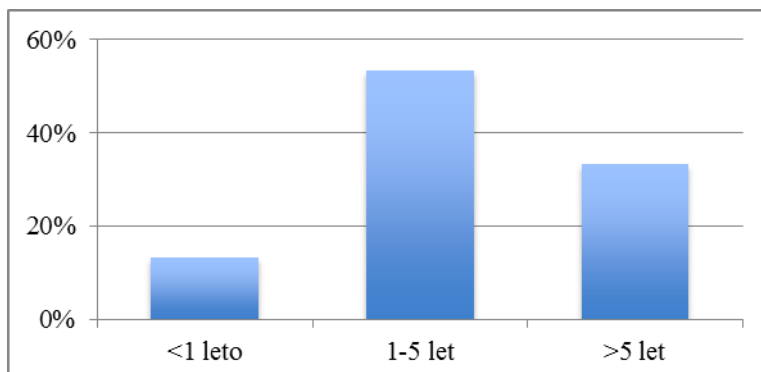
Slika 10: Število zaposlenih v celotni populaciji in v odzvanem vzorcu podjetij



V odzvanem vzorcu je 48 % podjetij potrdilo, da imajo projektno pisarno, čas obstoja le-te pa prikazuje Slika 11. Delež podjetij, ki imajo projektno pisarno je nekoliko nižji kakor v rezultatih v svetovnem merilu, možno pa je celo, da je v vzorcu podjetij, ki se prošnji za sodelovanje niso odzvali, še dodatni relativno visok delež tistih, ki projektne pisarne nimajo. Če to drži, bi iz tega sledilo, da je delež podjetij s projektno pisarno v celotni populaciji še nekoliko nižji. Tako lahko zaključim, da je morda Slovenija z ozirom na razvite države po

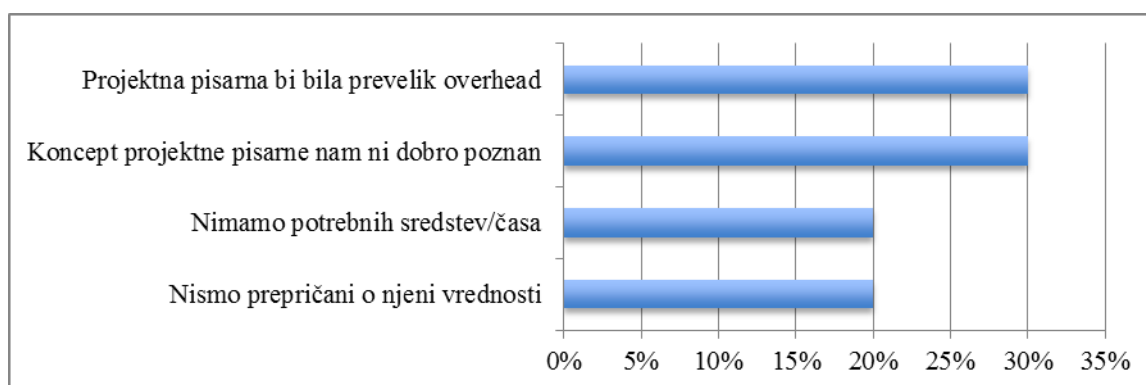
svetu nekoliko v zaostanku pri uvajanju projektne pisarne. To ni nič nenavadnega, saj je projektna pisarna dokaj nov koncept in dobro vemo, da Slovenija tudi na mnogih drugih področjih precej zaostaja pri uvajanju novosti.

*Slika 11: Starost projektnih pisarn*



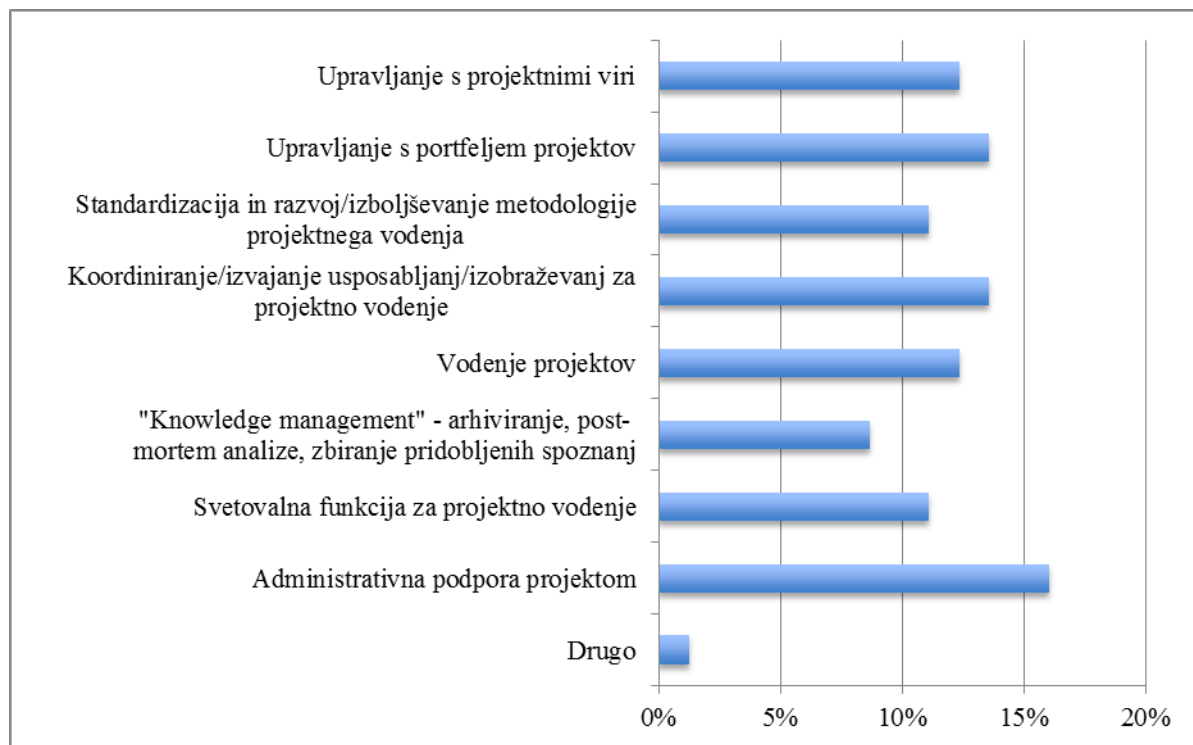
Pri ocenjevanju, ali projektna pisarna podjetjem prinaša vrednost (na lestvici 1 do 5), 40 % ocenjuje to vrednost na 4, ostalih 60 % pa na 5, torej prav vsa podjetja s projektno pisarno ugotavljajo, da jim le-ta prinaša veliko dodano vrednost. Tudi tu je izsledek nekoliko drugačen, kakor pri ugotovitvah raziskav v svetovnem merilu. Morda se negativne izkušnje s projektnimi pisarnami pojavijo šele pri večjih podjetjih, kjer je okolje veliko bolj kompleksno, organizacijska politika bolj nepredvidljiva, obseg dela, ki ga mora projektna pisarna opravljati, pa večji in morebiti tudi sama pričakovanja glede projektne pisarne višja. Kakorkoli že, takšen rezultat predstavlja veliko vzpodbudo za uvedbo projektne pisarne v manjše podjetje, saj izgleda, da lahko v takšnem okolju deluje učinkovito in podjetju prinaša pomembne koristi.

*Slika 12: Razlogi, zakaj podjetja ne potrebujejo projektne pisarne*



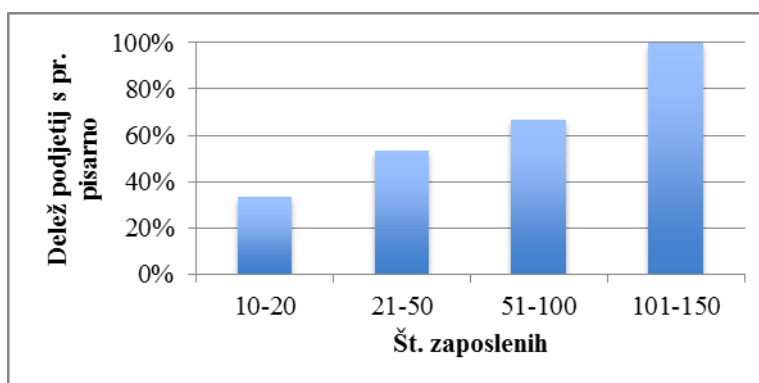
Le 13 % podjetij, ki projektne pisarne nimajo, razmišlja o tem, da bi jo uvedla. Pri ostalih pa sta najpomembnejša razloga proti uvedbi prevelik »overhead«, ter dejstvo, da sam koncept ni dobro poznan (Slika 12). V manjših podjetjih projektna pisarna res predstavlja določen »overhead«, vendar lahko s premišljeno implementacijo prinaša znatne izboljšave v samih procesih dela, s čimer se lahko investicije v čas in sredstva hitro povrnejo.

Slika 13: Funkcije projektne pisarne



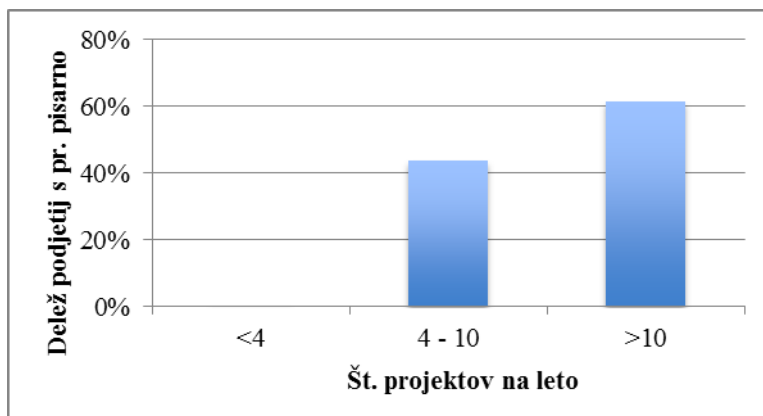
Podjetja, ki imajo projektno pisarno, le-to uporabljajo za širok nabor funkcij povezanih s projektnim vodenjem, kar prikazuje Slika 13. Najbolj pogosta je osnovna funkcija, to je administrativna podpora, najmanj pa funkcija upravljanja z znanjem. To je pričakovano, saj se projektne pisarne ponavadi najprej loti takojšnjih potreb podjetja in šele s svojim razvojem prevzema vse bolj strateške funkcije. Iz teorije in raziskav v svetovnem merilu pa smo lahko zaključili, da projektne pisarne pokažejo svojo pravo vrednost šele z vključevanjem v procese bolj strateškega značaja, zaradi česar bi morala podjetja že v začetku stremeti k takšni uporabi projektne pisarne.

Slika 14: Korelacija med velikostjo podjetja in uporabo projektne pisarne



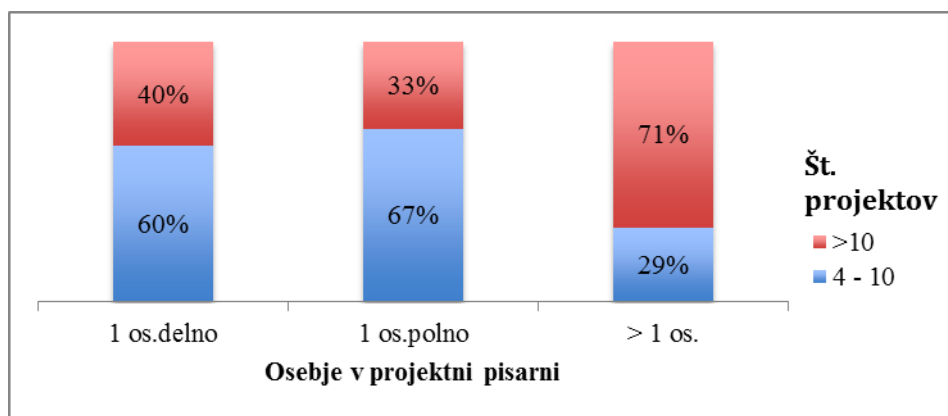
Logično in pričakovano je, da obstaja pozitivna povezava med velikostjo podjetij in uporabo projektne pisarne ter med povprečnim številom opravljenih projektov na leto in uporabo projektne pisarne. To so rezultati te ankete potrdili, kar prikazujeta Slika 14 in Slika 15.

Slika 15: Korelacija med povprečnim številom projektov na leto in uporabo projektne pisarne



Do neke mere se je pokazala tudi povezava med povprečnim številom projektov na leto in velikostjo osebja v projektni pisarni, kar prikazuje Slika 16.

Slika 16: Korelacija med povprečnim številom projektov na leto in velikostjo osebja v projektni pisarni



Logična in pričakovana je prav tako povezava med velikostjo podjetja in velikostjo osebja v projektni pisarni in tudi to je ta anketa (sicer le do neke mere) potrdila, kar prikazuje Slika 17.

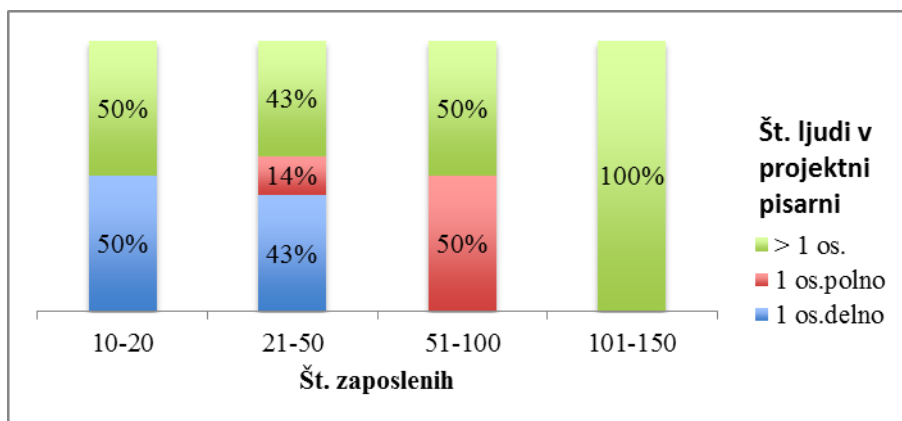
Če rezultate te ankete zaokrožim s splošnimi zaključki, bi izpostavil sledeče:

- V uporabi projektne pisarne Slovenija zaostaja v primerjavi s stanjem drugod v razvitem svetu.
- Skoraj polovica manjših podjetij informacijske dejavnosti ima projektno pisarno in prav vsa od teh trdijo, da jim predstavlja veliko vrednost. Če je ta rezultat prenosljiv na celotno ciljno populacijo (kar je glede na stopnjo odziva ankete nemogoče z gotovostjo trditi), je to vsekakor vzpodbudno za tista manjša podjetja, ki o uvedbi projektne pisarne razmišljajo.
- Ugotovljena je bila pozitivna povezava med uporabo projektne pisarne in velikostjo podjetja ter številom projektov, s katerimi se podjetje sooča. Ta rezultat je pričakovan in logičen, nakazuje pa tudi na to, da podjetja, ki se soočajo s povečano kompleksnostjo

poslovanja (zaradi širjenja organizacije in povečanega poslovanja oziroma večjega števila projektov), pogosto iščejo rešitve v organizacijskih oblikah, kakršna je projektna pisarna.

- Ugotovljena je bila tudi pozitivna povezava med številom projektov in velikostjo projektne pisarne, kar je zopet pričakovano, saj morajo projektne pisarne v okolju z večjim številom projektov opravljati tudi več dela.
- Glavni razlog zakaj podjetja ne razmišljajo o uporabi projektne pisarne je, da tega koncepta ne poznajo dovolj dobro. To pa pravzaprav pomeni tudi to, da niso dobro seznanjena o vseh prednostih, ki jim jih projektna pisarna lahko prinese.

*Slika 17: Korelacija med velikostjo podjetja in velikostjo osebja v projektni pisarni*



Če povzamem to poglavje kot celoto, sem v njem predstavil teoretične osnove projektne pisarne in izkušnje v praksi v svetovnem in slovenskem merilu. Teorija in praksa pravita, da je projektna pisarna prava rešitev za ureditev in optimiziranje projektne okolja. Glede na predstavljene raziskave svetovnega merila je sicer razvidno, da obstaja določen delež organizacij, ki niso ravno prepričana o njeni vrednosti, vendar so si v splošnem zaključki teh raziskav enotni, da vseeno prinaša znatne koristi. Za Slovenijo smo poleg tega lahko videli, da tista manjša podjetja informacijske dejavnosti, ki imajo projektno pisarno, prav vsa ugotavljajo, da jim le-ta predstavlja visoko vrednost.

Iz navedenega lahko torej potrdim zastavljeno raziskovalno hipotezo, da je **projektna pisarna ustrezna organizacijska oblika za podporo učinkovitemu projektne delu v manjših podjetjih informacijske dejavnosti.**

### 3 UVAJANJE PROJEKTNE PISARNE

Uvajanje projektne pisarne je v osnovi proces spremembe v organizaciji. Za organizacijske spremembe pa vemo, da so precej kompleksni procesi in pogosto tudi neuspešni. V resnici naj bi bil kar dober delež (25 % (CA, 2009) do 50 % (Hobbs, 2007)) takšnih organizacij, ki z uvedbo in delovanjem projektne pisarne niso zadovoljne. Interpretacije zakaj je temu tako, sem predstavil že v prejšnjem poglavju, tu bi le dodal, da pri tem verjetno igrajo precejšna vloga tudi napake pri procesu uvajanja.



Povsem jasno je, da sam koncept projektne pisarne ni čudežna rešitev za organizacijske probleme, temveč lahko prinaša vrednost le ob previdni ter premišljeni zasnovi in uvedbi. Ker gre tu za spremembo v organizaciji, torej za kompleksno področje, je potrebno dobro poznati značilnosti takšnih procesov in vedeti za možne pasti in priložnosti, ki se pri njih pojavljajo. Zato sledeče podpoglavje posvečam tej temi. In ker je najbolje, da se takšnega procesa lotimo na premišljen in strukturiran način, je dobro, vsaj do neke mere, slediti kakšnemu strukturiranemu ogrodju ali modelu, čemur pa posvečam kasnejše podpoglavje.

### 3.1 Uvajanje organizacijskih sprememb

Značilnost modernega poslovnega okolja so nenehne spremembe in organizacije, ki želijo uspeti in preživeti, so se temu primorane prilagajati. Spremembe v modernih organizacijah so torej že nekaj povsem običajnega in nič čudnega ni, da na to temo obstaja obsežna strokovna literatura.

Organizacijske spremembe lahko razvrstimo v sledeče kategorije (Luecke, 2003, str. 8):

- **Strukturne spremembe** – gre za rekonfiguracijo različnih delov organizacije z namenom izboljšanja učinkovitosti. Sem spadajo združitve, konsolidacije, odcepitve operativnih enot ...
- **Zmanjševanje stroškov** – takšne spremembe se osredotočajo na eliminiranje nebistvenih aktivnosti in na druge metode zniževanja stroškov.
- **Spremembe procesov** – te spremembe se osredotočajo na spreminjanje načina dela v organizaciji. Pri tem je cilj pospešiti procese, jih narediti uspešnejše, zanesljivejše in tudi znižati njihove stroške.
- **Kulturne spremembe** – takšne spremembe se nanašajo na človeško plat organizacije. Primer je premik k avtoritarnemu načinu delovanja ali pa k bolj participativnim načinom delovanja organizacije.

Pri uvajanju projektne pisarne gre, glede na to kategorizacijo, za spremembe procesov, lahko pa vidimo tudi elemente strukturne spremembe in zmanjševanja stroškov.

Ne glede na to kakšne spremembe se že lotevamo, pa naj bi v splošnem obstajala le dva osnovna tipa sprememb (Beer & Nohria, 2000, str. 134):

- **Teorija E** – gre za ustvarjanje ekonomske vrednosti, ki je pogosto izražena s povečano vrednostjo za lastnike. Spremembe se vodijo od zgoraj, so centralizirane in se osredotočajo na strategije, strukture in sisteme. Ljudje spodaj so na nek način le pasivni prejemniki učinkov spremembe, kar za mnoge pomeni tudi izguba delovnega mesta.
- **Teorija O** – zagovarja tezo, da je ustvarjanje vzdržne konkurenčne prednosti pravi način za zagotavljanje dolgoročnih interesov organizacije in lastnikov. Poudarek je na grajenju organizacijskih zmožnosti (učeca se organizacija) in spreminjanju kulture, ki podpira

nenehno učenje in razvija učinkovito delovno silo. Za izvedbo takšnih sprememb je potrebno sodelovanje celotne organizacije.

To sta v bistvu dve skrajnosti, ki imata vsaka sama zase določene prednosti in slabosti. Pri Teoriji E so ljudje postavljeni v ozadje in pogosto se dogaja, da so tisti, ki po spremembi ostanejo v organizaciji demotivirani in izgubijo občutek pripadnosti organizaciji. Izkaže se, da najbolj sposobni, torej tisti, ki bi jih organizacija najraje zadržala, hitro zapustijo takšno organizacijo. Tudi teorija O ima svoje slabosti, saj bi v svoji čisti obliki lahko trajalo predolgo, da bi se določena sprememba izvedla in obdržala, kar pa današnji tempo sprememb ne dovoljuje. Najboljša rešitev je v njuni kombinaciji, kar se je v praksi izkazalo kot najbolj učinkovito (Luecke, 2003, str. 12).

Pomembna teoretična podlaga za organizacijske spremembe je tudi tristopenjski proces, kakršnega je opisal Lewin (v Englund et al., 2003, str. 16). Po njegovi teoriji naj bi bile spremembe sestavljene iz treh faz: odmrznitev, sprememba in zamrznitev. Ljudje v organizaciji naj bi bili »zamrznjeni« skupaj z določenimi predpostavkami in procedurami, ki so bile uspešne v preteklosti. Če želimo nekaj spremeniti, moramo takšno stanje z določenimi aktivnostmi najprej »odmrzniti« in ga po tem zopet »zamrzniti« skupaj z uvedeno spremembo.

### 3.1.1 Pripravljenost na spremembo

Sprememb se lotevamo zato, da le-te organizaciji prinesejo neko korist. S tem pa ni rečeno, da ta prinaša korist vsem skupinam v tej organizaciji, zato lahko določena sprememba pri nekaterih izzove močan odpor. Mnogi imajo odpor do sprememb iz čisto preprostega razloga, ker imajo raje tisto, kar dobro poznajo in pri čemer se dobro počutijo. Do odpora pa pride tudi takrat, ko ljudje koristi določene spremembe ne razumejo najbolje in tako vidijo ter se odzivajo le na potencialne probleme, ki jih lahko le-ta prinese (Stellman & Greene, 2006, str. 207).

Zaradi zgoraj navedenega je pomembno, da so organizacija in posamezniki v njej dobro seznanjeni in pripravljeni na spremembo, preden se ta zgodi. Pripravljenost ljudi na spremembo najlažje preverimo preko (anonimnih) anket, medtem ko pripravljenost celotne organizacije ugotovimo s podrobno analizo organiziranosti podjetja.

O pripravljenosti organizacije lahko govorimo takrat, ko je ta spremembo dejansko sposobna izpeljati. Predpogoj za to je med drugim tudi prisotnost določenih oseb, ki igrajo pri spremembi pomembne vloge (Englund et al., 2003, str. 13):

- **Sponsorji** – to so osebe, ki spremembo legitimizirajo. Imajo politično moč in na razpolago vire, ki so nujni za iniciacijo in vzdrževanje spremembe v organizaciji.
- **Agenti spremembe** – te osebe so odgovorne za planiranje in dejansko izvedbo spremembe. Večina njihovih aktivnosti mora biti osredotočenih na cilje, ki jih želimo s spremembo doseči.

- **Ciljne osebe** – to so osebe, ki bodo morale zaradi spremembe spremeniti svoj način dela. So zelo pomembni in pogosto aktivni igralci v implementacijskem procesu.
- **Zagovorniki** – te osebe podpirajo spremembo, niso pa na položaju, da bi jo lahko sponzorirali. Če dobijo ustreznega sponzorja, lahko postanejo agenti spremembe.

### 3.1.2 Proces uvajanja spremembe

Procesa sprememb se je najbolje lotiti strukturirano in slediti določenim korakom. V literaturi obstajajo številni modeli kako strukturirati tak proces. Ti so si do neke mere med seboj podobni in večinoma vsi vsebujejo elemente Lewin-ovega modela. Tu bom predstavil le dva takšna modela.

Krizni manager in poslovni svetovalec Robert Ličen pravi, da osebno vedno sledi določenim korakom pri spremembah v podjetjih, pri čemer je pomembno, da nobenega ne izpusti (Ličen, 2009):

1. ustvariti občutek nujnosti sprememb;
2. pridobiti koalicijo za spremembe;
3. ustvariti novo strategijo razvoja, ki bi podprla novo vizijo;
4. izkoristiti vsako priložnost za komuniciranje nove vizije;
5. motivirati ostale zaposlene za delovanje v novi smeri:
  - a. odstraniti vse ovire, ki bi bile napoti spremembam;
  - b. spremeniti tiste dele organizacije, ki niso v soglasju z novo vizijo;
  - c. ojačati delovanje v smeri sprememb;
6. doseganje kratkoročnih »zmag« in s tem priznavati ustrezne nagrade;
7. uporabiti povečano kredibilnost za spremembe v organizaciji in vodstvenih kadrih;
8. institucionalizirati spremembe.

Drug model so izdelali Englund et al. (2003, str. 16). V njem so Lewin-ov model prilagodili svojim izkušnjam in tako formulirali sledeči trifazni pristop:

1. **Ustvarjanje pogojev za spremembo** – v tej fazi je potrebno ustvariti občutek nujnosti z identifikacijo nevarnosti nadaljevanja s trenutnim stanjem. Potrebno je tudi sestaviti koalicijo vplivnih sil, ki bodo pomagale zagotoviti nujno podporo vrha, potrebno je razviti in skomunicirati vizijo, kako bo spremenjena organizacija funkcionirala in potrebno je razviti dobro strategijo, kako to vizijo doseči.
2. **Izvajanje spremembe** – ko so pogoji za spremembo zagotovljeni, lahko pričnejo agenti spremembe z uvajanjem potrebnih sprememb. Pri tem gre za uvajanje novih postopkov in standardov. Tu se lahko pojavi tudi spreminjanje strukture moči v organizaciji. Pride lahko do politično delikatnih situacij, zaradi česar morajo biti agenti sprememb pri obvladovanju političnih konfliktov zelo spretni. Tekom izvajanja spremembe se lahko učinkovitost organizacije precej zmanjša, ker so ljudje v procesu učenja novih postopkov dela. V tej fazi

preti nevarnost s strani ljudi v stari strukturi moči, ker bodo pozivali k vrnitvi na prejšnje stanje.

- Zagotavljanje, da se sprememba obdrži** – to je faza ponovne zamrznitve organizacije, skupaj z novim načinom delovanja in obnašanja organizacije. Tu gre za spreminjanje organizacijske kulture, kar je sam po sebi dolgotrajen in zapleten proces, saj pomeni spreminjanje tega, kako ljudje dojemajo svojo realnost. V velikih organizacijah se morajo večje spremembe podajati iz generacije v generacijo, preden se organizacijska kultura popolnoma prilagodi novi realnosti. Na nek način bi lahko rekli, da je proces zares končan šele takrat, ko v organizaciji ni nobenega več, ki bi se spomnil, kako se je delalo pred spremembo.

Tabela 2 prikazuje ta trifazni pristop v kontekstu uvajanja projektne pisarne, skupaj s potrebnimi aktivnostmi za vsako fazo.

*Tabela 2: Faze procesa spremembe v kontekstu uvajanja projektne pisarne*

Faze spremembe	Aktivnosti uvajanja spremembe	Aktivnosti uvajanja projektne pisarne
Ustvarjanje pogojev za spremembo	Ustvarjanje občutka nujnosti	Benchmarking. Razvoj organizacijske vizija. Izdelava predloga vrednosti.
	Pridobivanje politične podpore	Analiza deležnikov.
	Ustvarjanje vodstvene koalicije	Sestava reprezentativnega sveta (angl. <i>council</i> ) projektnega vodenja iz cele organizacije. Pridobitev vplivnega sponzorja.
	Razvoj vizije in strategije	Razvoj vizije projektne pisarne, kaj bo počela. Strategija – začeti majhno, širitev z uspehi.
	Komuniciranje vizije spremembe	Komuniciranje z vsemi v organizaciji. Navduševati ljudi v organizaciji.
Izvajanje spremembe	Doseganje kratkoročnih zmag	Uporaba standardnih procesov na nekaterih trenutnih organizacijskih problemih. Prikazati vrednost.
	Razvijanje široko ciljanih aktivnosti	Usposabljanja, mentorstva, svetovanje, razvoj karierne poti.
	Konsolidiranje pridobitev in izvajanje nadaljnih sprememb	Reorganizacija za uvedbo centralne projektne pisarne. Sprememba sistema nagrajevanja; razvoj upravljanja projektnega portfelja in projektnega vodenja tveganih projektov.
Zagotavljanje, da se sprememba obdrži	Projektno vodenje kot norma	Spreminjanje organizacijske kulture z vodenjem, usposabljanjem in motiviranjem, da bi postala sprememba nova realnost.

Vir: R. L. Englund et al., *Creating the project office*, 2003, tabela 1.3.

### 3.1.3 Najpogostejše napake pri uvajanju sprememb

Nekaj pogostih napak (in kako se jim izogniti) pri uvajanju sprememb so sledeče (Luecke, 2003, str. 47):

- **Uvajanje rešitve, ki je bila razvita nekje drugje** – najbolje je razviti rešitev znotraj enote, ki spremembo potrebuje.
- **Rešitev na nivoju organizacije, vodena z vrha** – to deluje v manjših podjetjih, vendar, če je organizacija velika, je verjetnost, da se spremeni celotna organizacija v enem zamahu majhna. Rešitev mora biti specifična za enote, ki potrebujejo spremembo.
- **Dati pristojnost enoti za upravljanje s človeškimi viri** – odgovornost je treba dati vodjem enote, kjer se sprememba dogaja in pustiti, da sami organizirajo iniciativo spremembe s podporo višjega managementa.
- **Zanašanje izključno na tehnološke rešitve** – takšne rešitve ponavadi zgrešijo izvorni vzrok problema. Organizacije so socialni sistemi in rešitev se mora prilagoditi družbeni strukturi, da jo takšni sistemi sprejmejo.
- **Skušati spremeniti vse naenkrat** – to je največja napaka sprememb, ki so vodene od zgoraj navzdol. To je sicer lahko nujno, če je celotna organizacija v večji krizi, v ostalih primerih pa je potrebno začeti spremembo v manjšem obsegu in nato z uspehi iniciativo širiti.

### 3.1.4 Človeški dejavnik pri uvajanju sprememb

Luecke (2003, str.70) navaja, da so organizacije v svojem bistvu socialni sistemi, v katerih imajo ljudje svoje identitete, odnose, skupnosti, čustva in stopnjo vpliva. Ko skušamo spremeniti del takšnega sistema, igrajo ti dejavniki svojo vlogo, kar povečuje kompleksnost procesa spremembe. Če želimo uspešno vnesti spremembo, moramo torej upoštevati te faktorje in socialni sistem, v katerem delujejo.

Pri organizacijskih spremembah ljudje ponavadi igrajo eno od sledečih treh vlog (Luecke, 2003, str. 70):

- **Nasprotniki spremembe** – ti so lahko pasivni, v smislu, da ne sodelujejo pri iniciativi spremembe, ali aktivni, v smislu, da skušajo spremembo spodkopati. Potencialne nasprotnike lahko prepoznamo tako, da ugotovimo, kje in kako bo sprememba povzročila določene izgube v organizaciji. Ko jih identificiramo, moramo nevtralizirati njihovo nasprotovanje ali pa jih spremeniti v aktivne podpornike. To lahko naredimo s tem, da jim razložimo nujnost spremembe, da jim pomagamo uvideti kako bo sprememba prinesla koristi tudi njim in tudi tako, da najdemo nove načine, kako bodo lahko prispevali v spremenjeni organizaciji.
- **Agenti spremembe** – ti potrebo po spremembi priznavajo in jo jasno predstavljajo tudi drugim. So pomembni pobudniki iniciative spremembe in je dobro, da so pri tem procesu postavljeni na ključne pozicije.
- **Ostali ljudje v organizaciji** – ti imajo različen odnos do spremembe. Na eni strani so ljudje, ki imajo raje trenutno stanje, kot nekaj neznanega. Ti imajo raje postopnejše spremembe kot radikalne. Na drugi strani pa so tisti, ki imajo raje hitre in radikalne

spremembe. Vmes so pragmatiki, torej tisti, ki podpirajo spremembo, če ta jasno naslavlja trenutne organizacijske izzive.

Dejstvo je, da organizacijske spremembe za večino ljudi pomenijo določen stres. Na splošno je za večino ljudi negativni aspekt spremembe povezan z izgubo kontrole, bodisi glede dohodka, vpliva, ponosa ali pa v povezavi s tem, da so se navadili bivati in delati v organizaciji v trenutnem stanju. Ko človek začuti takšno izgubo kontrole, je naravna reakcija tesnoba in jeza. Večina ljudi se v končni fazi prilagodi spremembam, vendar gredo pri tem skozi določene psihološke faze (Luecke, 2003, str. 86):

- **Šok** – v tej fazi se ljudje počutijo ogrožene zaradi pričakovane spremembe. Takrat se ne počutijo varne, so bojazljivi, nezmožni ukrepanja in sprejemanja tveganj. Produktivnost takrat močno pade.
- **Obramba** – ko so ljudje ujeti v proces spremembe, se začno obnašati defenzivno. Skušajo ohraniti svoj način dela in ignorirati dejstvo, da se je le-to spremenilo.
- **Priznanje** – s časom prenehajo zavračati dejstvo, da je prišlo do spremembe in preidejo v nekakšno obliko žalovanja. Psihološka dinamika tukaj vključuje tako žalovanje kot osvoboditev. V tej fazi so bolj pripravljeni sprejemati tveganja in začno raziskovati tako prednosti kot slabosti nove situacije. Vsaka pozitivna izkušnja, ki se pri tem pojavi, gradi njihovo zaupanje v spremembo.
- **Sprejetje in prilagoditev** – večina ljudi v končni fazi popolnoma sprejme spremembo, se prilagodi in gre naprej. Ta faza pomeni opustitev stare situacije in tudi bolečine, zmedenosti in strahu, ki so jih doživljali v prejšnjih fazah dojemanja spremembe.

Te faze so seveda najbolj izražene pri drastičnih spremembah, medtem ko so pri majhnih spremembah malo manj izrazite. Nekateri ljudje se premikajo skozi te faze zelo hitro, nekateri pa tudi zelo počasi. Določeni ljudje pa se celo ustavijo v fazi obrambe in takrat preusmerijo svojo energijo v nasprotovanje spremembi (Luecke, 2003, str. 87). Ljudje, ki so čustveno nestabilni, so pod največjim tveganjem, da se jim to zgodi. Za takšne ljudi je tudi značilno, da se težko soočajo z občutkom izgube in se pogosto vživijo v vlogo žrtve procesa, kar pa močno ovira njihovo sposobnost, da se prilagodijo in po spremembi premaknejo naprej.

Naloga vodij pri spremembah je ta, da potrpežljivo pomagajo ljudem skozi te faze in ne skušajo pospeševati prilagoditve na spremembo. To ima sicer dve plati, po eni strani bi bilo bolj smiselno to prilagoditev pospešiti, saj so ljudje v začetnih psiholoških fazah spremembe precej neproduktivni. Po drugi strani pa je seveda pomembno, da njihovo dojemanje gladko steče preko teh faz, saj bodo tako lažje popolnoma ponotranjili spremembo, zaradi česar bo tudi veliko večja verjetnost za zamrznitev spremembe. Luecke (2003, str. 89) navaja sledeče nasvete, kako lahko minimiziramo negativne vplive spremembe na ljudi v organizaciji:

- ohranjanje mirne krvi pri ukvarjanju z ljudmi;
- gladko in učinkovito soočanje s stresom;
- brez obrambnih odzivov, ko se drugi ne strinjajo z nami;

- razvijanje kreativnih in inovativnih rešitev problemov;
- pripravljenost na tveganje in preizkušanje novih idej;
- pripravljenost na prilagoditev prioritet glede na spremenjene okoliščine;
- izkazovanje navdušenja in zavezanosti za dolgoročne cilje;
- biti odprt in iskren do drugih;
- aktivno sodelovanje pri procesu spremembe;
- sprejemanje jasnih odločitev, ko je to potrebno.

Zadnja faza spremembe je faza zamrznitve, v kateri igra človeški faktor zelo pomembno vlogo. To je na organizacijskem nivoju proces spreminjanja organizacijske kulture, kar je zelo zapleten proces, saj je to sistem s povsem lastno dinamiko. Ta sistem ustvarja skupna stališča ljudi osnovana na preteklih navadah, kar imenujemo socialna konstrukcija realnosti (Englund et al., 2003, str. 256). Če vemo, kako organizacijska kultura ustvarja socialno konstrukcijo realnosti, nam to lahko pomaga razumeti, kako lahko omogočimo in pospešimo proces zamrznitve. Proces ustvarjanja socialne konstrukcije realnosti je sestavljen iz treh podprocesov (Englund et al., 2003, str. 256):

- **Eksternalizacije** – ljudje v skupini izražajo svoja prepričanja, misli in vrednote skozi akcije. Kar kdo naredi v organizaciji, je to posledica eksternaliziranja mentalnega procesa in pretvarjanja tega v obnašanje.
- **Socializacije** – vsi v organizaciji so podvrženi socialnemu učenju, okrepljenemu z obnašanji drugih. Ko so pričeli z delom v organizaciji, se je od njih pričakovalo, da se bodo naučili pravil in postopkov. Podvrženi so pozitivnemu vzpodbujanju (angl. *positive reinforcement*) in negativnim posledicam, ko upoštevajo ali prekršijo formalna in neformalna pravila. Na tak način vedo, kaj je v sistemu kulture prav in kaj narobe.
- **Objektivizacije** – zaradi vzpodbujevalnega učinka prejšnjih dveh podprocesov skozi daljše časovno obdobje začnejo ljudje doživljati implicitna pravila obnašanja in pripadajoče predpostavke kot neko stvarno, objektivno realnost.

Če želimo dinamiko takšnega procesa sprememni (na primer pospešiti), se je potrebno soočiti z vsemi tremi podprocesi hkrati, dokler se sprememba ne odvije v vseh. V nasprotnem primeru bo nespremenjen podproces premaknil sistem nazaj v prejšnje ravnotežno stanje, v prvotno stanje pred spremembo. Če se spremembe v vseh treh podprocesih obdržijo skozi čas, postane novo obnašanje navada in se integrira v organizacijsko kulturo. Definitivni konec takšnega procesa pa se zgodi šele takrat, ko se ljudje ne spominjajo več časa, ko so delali stvari na kakšen drugačen način, torej takrat, ko vsi, ki so bili v času spremembe prisotni v organizaciji, zapustijo organizacijo na takšen ali drugačen način. V bolj praktičnem smislu pa lahko trdimo, da se to zgodi takrat, ko organizacijo zapustijo vsi tisti, ki se spremembi niso prilagodili in ki so ji nasprotovali.

## 3.2 Sistematično ogrodje za uvajanje projektne pisarne

Uvajanja projektne pisarne se je najbolje lotiti s strukturiranim pristopom, podobno kakor smo to videli pri procesu uvajanja sprememb. Tudi tukaj je v literaturi možno zaslediti več različnih modelov.

Tako Bridges in Crawford (2010) predlagata pri uvajanju projektne pisarne sledeče faze:

- vzpostavitev osnov, oziroma fundamentov;
- zagon s kratkoročnimi iniciativami;
- delovanje z dolgoročnimi rešitvami;
- podpora in izboljševanje.

Na podoben način Oracle (2009) predlaga, da se najprej lotimo definiranja potreb organizacije in nato začnemo z reševanjem tistih najbolj perečih. Na tak način lahko projektna pisarna sledi naravni evoluciji skozi posamezne stopnje, od reševanja pretežno kratkoročnih ali taktičnih problemov, do osredotočenja na bolj strateška vprašanja.

Letavec (2006, str. 13) pa predlaga model s sledečimi fazami:

- ocena trenutnega stanja;
- opredelitev namena;
- trženje koncepta;
- implementacija;
- delovanje in izboljševanje.

Lahko vidimo, da so si ti modeli do neke mere podobni. Če bi skušal povzeti splošni okvir, ki se ga vsi navedeni modeli držijo, bi lahko rekel, da je zagotovo potrebno začeti z jasno definicijo in vizijo, kaj naj bi projektna pisarna sploh počela v organizaciji. Da lahko odgovorimo na to vprašanje, je potrebno najprej izvesti nekakšno analizo trenutnega stanja. Tekom celotnega procesa je tudi nujna vzpostavitev dobre komunikacije z vodstvom in ostalimi člani organizacije, s čimer se bo usmeritev projektne pisarne sproti validirala in usklajevala s potrebami organizacije. Ko je projektna pisarna formalno uvedena, je najbolj primerno, da se osredotoči na najbolj pereče probleme organizacije in si določi tiste kratkoročne cilje, ki jih lahko relativno hitro uresniči. Tako bo že zgodaj demonstrirala svojo vrednost za organizacijo in si zagotovila nujno podporo za nadaljnje delovanje. V kasnejših fazah delovanja pa postane najbolj primerna preusmeritev pozornosti na dolgoročne in tudi bolj kompleksne probleme strateške narave.

Za namene tega dela bom v nadaljevanju bolj podrobno predstavil model, kakršnega predlaga Letavec (2006). V svoji polni obliki je ta sicer najbolj primeren za večje organizacije in s tem tudi večje projektne pisarne, vendar je lahko z manjšimi modifikacijami (določene faze ali aktivnosti lahko izpustimo) ustrezen tudi za manjša podjetja. V sledečih podpoglavjih torej predstavljam posamezne faze, kakor jih opisuje Letavec.



### 3.2.1 Ocena trenutnega stanja

Proces uvedbe projektne pisarne se začne z analizo stanja projektne okolja v organizaciji, kar nam omogoči določitev glavnih organizacijskih izzivov in potreb glede projektnega vodenja. Identificirati je potrebno področja v kontekstu projektnega vodenja, za katera bi projektne pisarna lahko potencialno prinašala vrednost.

Rezultat te faze je lahko dokument s povzetkom trenutnega stanja in predstavljenimi glavnimi ugotovitvami. Ta lahko v kasnejših fazah služi kot ključni dokument za izdelavo primerne poslovne primera (angl. *business case*), ki naj bi upravičil investicijo v projektne pisarno.

Stanje projektnega vodenja je najbolje analizirati v kontekstu sledečih ključnih področij:

- ljudje (ocena projektne organizacije);
- procesi v projektih;
- rezultati projektov.

#### 3.2.1.1 Ocena projektne organizacije

Na tej stopnji ugotavljamo trenutno stanje projektne organizacije in virov, ki so dodeljeni na projektne aktivnosti.

Ugotoviti je potrebno, kdo v organizaciji vodi projekte in kdo jim nudi podporo. Ugotavljamo tudi kakšne so sposobnosti (in certifikacije) projektne kadra v organizaciji. Pomembna informacija za oceno trenutnega stanja je, kakšna je stopnja distribuiranosti projektne kadra na različnih projektih in koliko časa projektne vodje posvečajo aktivnostim projektnega vodenja glede na čas, namenjen drugim nalogam.

Za lažjo predstavo o značilnosti projektne organizacije je dobro določiti organizacijsko shemo v grafični obliki. V to shemo vključimo projektne vodje, funkcijske vodje in člane projektne timov. Pogosto jo lahko uvrstimo v eno od standardnih organizacijskih shem:

- **»Silo« shema** – v tej shemi imajo posamezni projekti vertikalno hierarhično linijo.
- **Matrična shema** – v tej shemi projektne tim sestavljajo člani iz različnih funkcijskih enot. Projektne viri primarno pripadajo svoji funkcijski enoti, vendar sodelujejo v projektu. To predstavlja določene probleme v uveljavljanju avtoritete projektne vodje in težave pri zagotavljanju potrebnih virov za projekt. Viri navadno posvečajo le del svojega časa projektu, saj imajo naloge in odgovornosti tudi znotraj svoje enote.
- **Močna projektne shema** – ta shema je v določenih pogledih podobna matrični, pomembna razlika pa je v tem, da so viri popolnoma posvečeni projektu, kateremu so dodeljeni.
- **Hibridna shema** – tako lahko imenujemo kombinacijo večih shem.

Pomembno za oceno projektne organizacije je tudi to, da ugotovimo, kakšni so (in ali obstajajo) procesi, s katerimi se usposabljaajo projektne vodje in ostali projektne kader. Pri tem je pomemben tudi način, kako organizacija ocenjuje uspešnost projektne vodje in na kakšen način posameznikom priznava usposobljenost. Za to organizacije ponavadi izvajajo zunanje ali notranje certificiranje.

### 3.2.1.2 Ocena procesov projektov

Na tem področju ugotavljamo in ocenjujemo procese, ki so za izvajanje projektov uveljavljeni v organizaciji. Ti procesi so lahko formalni in dokumentirani, lahko pa so tudi povsem neformalni, ad-hoc procesi, ki variirajo znotraj organizacije. V kakršnikoli obliki že obstajajo, jih želimo določiti in popisati njihovo dejansko stanje.

Zanimajo nas predvsem sledeči sklopi procesov:

- procesi za izbiro in potrjevanje projektov ter iniciacijo;
- procesi projektne vodnje;
- procesi zaključevanja projektov in arhiviranja.

Procesi za izbiro in potrjevanje projektov predstavljajo ključne procese, povezane s tem kako izbiramo projekte in kako so sredstva, časovni okvir, viri in podobno dodeljeni posameznim projektom. Ti so lahko:

- določevanje potencialnih projektov, ki bi jih organizacija lahko izvajala;
- kvantificiranje vrednosti posameznih projektov;
- kvantificiranje stroškov povezanih s potencialnimi projekti;
- izbira najbolj ustreznih projektov.

Procesi za iniciacijo so lahko:

- formalni opis projekta in definicija obsega;
- določitev projektne vodje in projektne timov;
- določitev načina nadzora nad projekti.

V sklop procesov projektne vodnje sodijo vsi tisti procesi, ki so povezani s planiranjem, izvajanjem in spremljanjem projektne aktivnosti. Proces, ki so povezani s planiranjem, so lahko:

- določitev WBS, opredelitev posameznih aktivnosti in časovne razporeditve aktivnosti;
- določevanje proračuna;
- dodeljevanje projektne naloge posameznim virom.

Procesi, povezani z izvajanjem in spremljanjem projektov so lahko:

- sledenje napredka projekta glede na časovnice in proračun;

- sledenje variance v času dela in stroških ter izvajanje korektivnih ukrepov;
- poročanje o napredku projekta.

Procesi zaključevanja in arhiviranja so tisti, ki se začnejo z nastopom projektnih rezultatov in končajo z zaprtjem projekta. Vključujejo tiste procese, ki so povezani z zaključevanjem projektne dokumentacije, ugotavljanjem končnega proračuna in podatkov o časovnici, formalnim zapiranjem pogodb, sproščanjem virov iz projekta in ugotavljanjem pridobljenih spoznanjih.

Na splošno je pri ocenjevanju procesov pomembno, da ugotovljamo v kakšni meri se upoštevajo standardne prakse v organizaciji (če le-te obstajajo) in kakšna je konsistentnost teh procesov skozi celotno organizacijo.

### 3.2.1.3 Ocena rezultatov projektov

Pri analizi rezultatov projektov zberemo podatke preteklih projektov (najbolje tistih, ki so se izvajali v preteklih 1–2 letih) in ugotovljamo uspešnost projektov v organizaciji na treh kritičnih dimenzijah:

- stroški;
- porabljen čas;
- zadovoljstvo strank.

Pri informacijah o stroških in času je potrebno paziti, da vzamemo izhodiščne ocene in ne revidirane, ki so se morebiti pojavile tekom projekta, ko se je morda ugotovilo, da projekt ne bo dosegel prvotnih ciljev. Izjema je v primeru, če je bila revizija ocen narejena na podlagi dodatnih zahtev naročnika ali kaj podobnega. Podatki, ki jih zbiramo, so torej ocena potrebnega časa za projekt in dejanski porabljen čas po koncu projekta ter ocena stroškov in dejanski stroški po koncu projekta.

Če so se za pretekle projekte izvajale analize zadovoljstva strank, so nam ti podatki na voljo in jih lahko direktno uporabimo. Sam zaključek projekta in potrditev rezultatov projekta s strani stranke sicer lahko predstavlja določeno stopnjo zadovoljstva, vendar stranke same najbolj vedo, kako so zadovoljne s projektom šele nekaj časa po zaključku projekta (90 dni ali dlje), saj imajo šele takrat dovolj izkušenj z uporabo in preverjanjem projektnih rezultatov. Pravilne analize zadovoljstva strank to upoštevajo in šele po določenem času uporabe projektnih rezultatov preverjajo zadovoljstvo.

### 3.2.2 Opredelitev namena

Ko ugotovimo in popišemo trenutno stanje projektne pisarne oziroma njenega poslanstva.

Iz popisanega trenutnega stanja lahko ugotovimo kakšni so glavni problemi, oziroma izzivi organizacije, s katerimi bi se lahko projektne pisarna soočila. Ugotavlja se področja projektne vodnje, ki bi se jih dalo standardizirati, spremeniti ali izboljšati. Za popis glavnih izzivov in priložnosti lahko uporabimo format matrice priložnosti (Tabela 3).

Koristno v tej fazi je tudi izdelati predlog vrednosti projektne pisarne, v kateri mapiramo identificirane priložnosti v cilje projektne pisarne ter le-te grupiramo v kratkoročne oziroma tiste, ki jih lahko dosežemo relativno hitro, ter tiste dolgoročneje, za katere bi potrebovali dalj časa. Format za predlog vrednost je podoben matrici priložnosti, le da ima dodaten stolpec »časovni okvir« ter bolj podroben opis izzivov (Tabela 4). Najbolje je, da tu upoštevamo le tiste izzive, za katere smo pri matrici priložnosti ugotovili višjo (in srednjo) prioriteto.

*Tabela 3: Matrica priložnosti projektne pisarne.*

Trenutni izzivi	Priložnosti projektne pisarne	Prioriteta
Opis trenutnega izziva	Priložnost projektne pisarne, ki izhaja iz trenutnega izziva	Prioriteta, izražena s poljubno lestvico (na primer: visoka, srednja, nizka)
...	...	...

Vir: C. J. Letavec, *The program management office*, 2006, tabela 1.3.

*Tabela 4: Matrica predloga vrednosti projektne pisarne.*

Priložnosti	Trenutni izzivi	Cilji projektne pisarne	Časovni okvir
Opis priložnosti	Podrobnejši opis trenutnega izziva, podprt s podatki, če le-ti obstajajo.	Zastavljeni cilji za razrešitev izziva.	Časovni okvir, izražen s poljubno kategorizacijo (npr. kratek rok, srednji rok, dolgi rok)
...	...	...	...

Vir: C. J. Letavec, *The program management office*, 2006, tabela 1.5.

Z matrico priložnosti in predlogom vrednosti si lahko nato pomagamo pri formiranju poslanstva projektne pisarne, ki povzema namen uvedbe in delovanja le-te in mora biti specifičen za organizacijo, ki jo uvaja.

### 3.2.3 Trženje koncepta

V tej fazi se začne predstavljanje koncepta projektne pisarne in dosedanjih ugotovitev vodstvu organizacije. Operativne podrobnosti projektne pisarne, kakor tudi strukturo, zadolžitve in odgovornosti, v tej fazi še ni potrebno definirati. Sedaj je najbolj pomembno, da pridobimo potrebno podporo, s katero bo mogoče nadaljevati projekt. Če bi se prehitro lotili ostalih aktivnosti in naknadno skušali upravičiti vrednosti ter koristi projektne pisarne, bi lahko naleteli na marsikatero oviro.

Najprej je potrebno sestaviti osnovni poslovni primer (angl. *base business case*) projektne pisarne, kateremu služijo kot osnova ugotovitve iz prejšnjih faz, in ga predstaviti organizaciji. Če ga vodstvo potrdi, ta nato služi kot osnova za izdelavo podrobnega poslovnega primera

(angl. *detailed business case*), ki pa mora že dovolj podrobno definirati vse aspekte projektne pisarne, da lahko predstavlja podlago za formalni zagon implementacije.

### 3.2.3.1 Osnovni poslovni primer

Osnovni poslovni primer vsebuje sledeče vsebine:

- pregled trenutnega stanja projektne organizacije;
- glavni izzivi v trenutni projektni organizaciji;
- priložnosti projektne pisarne;
- transformacijsko poslanstvo projektne pisarne;
- predstavitev nadaljnjih aktivnosti.

### 3.2.3.2 Podrobni poslovni primer

Ta mora vsebovati dovolj informacij, da se lahko vodstvo opredeli glede koristi projektne pisarne in njene sposobnosti za ustvarjanje dodane vrednosti organizaciji. Vsebuje sledeče vsebine:

- povzetek trenutnih izzivov in priložnosti;
- vloge, odgovornosti in struktura projektne pisarne;
- začetni cilji in metrike;
- pričakovani stroški in donos;
- implementacijski načrt.

Pri povzetku trenutnih izzivov in priložnosti izhajamo iz osnovnega poslovnega primera, le da tukaj bolj poudarjamo koristi za organizacijo, tudi v finančnih vrednostih, če imamo za to dovolj podatkov.

Pri definiciji vlog in odgovornosti se osredotočamo na delo, ki ga bo projektna pisarna opravljala. Potrebno se je zavedati, da se obseg dela projektne pisarne s časom navadno povečuje, zato ni nujno definirati vse možne vloge in odgovornosti, temveč se osredotočamo le na tista področja, s katerimi se bo projektna pisarna soočala v začetku svojega delovanja.

Pri definiranju strukture projektne pisarne ugotavljamo kadrovske potrebe projektne pisarne ter umestitev znotraj organizacije. V manjših podjetjih in pri manjših projektih pisarnah lahko celotno osebje predstavlja le ena oseba. Osredotočamo se zopet na strukturo projektne pisarne v začetku njenega delovanja, saj se bo skozi čas nedvomno spreminjala in če bo uspešna, tudi širila.

Pri definiranju začetnih ciljev in metrik določujemo delo, ki ga bo projektna pisarna izvajala v začetnih fazah delovanja in tudi specificiramo, kako se bo uspešnost doseganja teh ciljev merila in ocenjevala.

Za finančno vrednotenje projekta uvajanja je potrebno ugotoviti pričakovane stroške in donose. Pri stroških ločujemo med stroški zagona projektne pisarne in stroški povezanimi z njenim operativnim delovanjem. Stroškovne kategorije, ki so prisotne pri večini projektnih pisarn, so: osebje, prostor, oprema, pisarniški material, stroški usposabljanja in razvoja osebja, marketing, potovanja in nagrajevanje. Za vrednotenje donosov pa je najbolje izhajati iz že prej ugotovljenih priložnosti projektne pisarne. Upoštevati moramo časovni okvir, v katerem pričakujemo uresničevanje teh priložnosti ter skušati oceniti donos uresničevanja le-teh.

Pri implementacijskem načrtu pa se osredotočamo na glavne potrebne aktivnosti in časovni okvir za implementacijo projektne pisarne. To lahko predstavimo v obliki standardnega projektnega načrta, vendar tukaj še ni potrebe po podrobni razdelitvi dela. Glavne kategorije aktivnosti so v večini primerov sledeče:

- aktivnosti povezane z osebjem (ugotavljanje potrebnih virov, kadrovanje, razvoj in usposabljanje);
- aktivnosti povezane z infrastrukturo projektne pisarne (prostor, postavljanje pisarniške opreme, vzpostavljanje tehnološke infrastrukture);
- trženje in komuniciranje;
- operativno delovanje (identificiranje začetnih fokusnih področij, podrobno planiranje za doseganje začetnih ciljev).

Ko vodstvo pregleda in potrди podrobni poslovni primer, lahko avtorizira nadaljevanje aktivnosti, hkrati pa mora avtorizirati tudi porabo potrebnih sredstev in uporabo potrebnih virov. Podrobni poslovni primer po tem služi kot formalni izraz podpore vodstva, da se projektna pisarna vzpostavi in na ta način postane osnovna projektna listina (angl. *project charter*), na podlagi katere bo implementacijski tim lahko deloval. Nadaljnje aktivnosti (podrobno planiranje in implementacija projektne pisarne) bodo morale biti usklajene s cilji in plani, specificiranimi v podrobnem poslovnem primeru.

### **3.2.4 Implementacija**

V tej fazi ne pričnemo takoj z implementacijo, temveč je potrebno najprej izdelati podroben implementacijski plan.

Ta faza vsebuje več aktivnosti, ki se zaključijo s končno izvedbo ali implementacijo. V povzetku so te sledeče:

- določitev implementacijskega tima;
- izdelava podrobnega implementacijskega plana;
- komunikacijski plan za vodstvo;
- uvajanje implementacijskega tima in usposabljanje osebja;
- izdelava splošnega tržnega in komunikacijskega plana projektne pisarne;
- prevajanje ciljev projektne pisarne v strategije;

- izvedba plana.

Najprej je potrebno sestaviti ekipo, ki bo izdelala podroben plan in ga izvedla v zastavljenih časovnih in stroškovnih okvirih. Za projektne pisarne večjega obsega so ponavadi v takšne skupine vključene sledeče osebe:

- vodja projektne pisarne in osebje;
- eksperti na področju projektnega vodenja;
- projektni vodje;
- predstavniki vodstva;
- deležniki projektov in notranji naročniki.

Naslednji korak je izdelava podrobnega implementacijskega načrta. Kakor pri drugih projektih mora biti delo razdeljeno na posamezne delovne enote in naloge ter časovno razdeljeno, upoštevajoč obstoječe standardne organizacijske prakse.

Vodstvo bo želelo biti sproti obveščano o napredku implementacije, zato je potrebno izdelati komunikacijski plan, ki mora biti usklajen s prejemniki teh komunikacij, da se zagotovi skladnost pričakovanj in ustrezen način ter frekvence poročanja.

Uvajanje implementacijskega tima je lahko v obliki spoznavanja članov tima med seboj ter seznanjanja s cilji projektne pisarne in implementacijskim planom. Potrebno je poskrbeti tudi za morebitno usposabljanje osebja projektne pisarne, da zagotovimo ustrezno kompetenco osebja, ki bo moralo začeti učinkovito delovati takoj, ko bo projektna pisarna vzpostavljena.

Ker bo projektna pisarna verjetno vplivala na mnoga področja znotraj organizacija, je potrebno izdelati trženjski in komunikacijski plan, v katerem bo definirano, na kakšen način bo projektna pisarna predstavljala svoj namen in mesto v organizaciji. Pomembno je namreč, da potencialni prejemniki storitev projektne pisarne v organizaciji razumejo njeno vlogo in na kakšen način jim je lahko v korist.

Pred samo implementacijo je dobro potrditi prvotna ključna področja, na katerih bo projektna pisarna v začetku svojega delovanja delala. To so tisti kratkoročni cilji, ki so bili pravzaprav že definirani v podrobnem poslovnem primeru. Sedaj lahko aktivnosti, ki bodo potrebne za doseganje teh ciljev definiramo bolj podrobno in jih deloma (kolikor je to smiselno) tudi že vključimo v implementacijski plan. Na ta način cilje, ki nakazujejo kaj se mora doseči pretvarjamo v strategije, ki bolj natančno definirajo, kako bomo te cilje uresničevali.

Po vseh zgoraj opisanih korakih in morebitni končni uskladitvi z vodstvom se lahko prične implementacijsko delo. Za vodjo projektne pisarne to pomeni standardno delo projektne vodje – merjenje napredka glede na plan, sprotno spremljanje dela in poročanje vodstvu v skladu s komunikacijskim planom, ugotavljanje deviacij na časovni in stroškovni dimenziji ter ostale naloge projektne vodje, da se zagotovi skladnost s planiranim in uspešen zagon projektne pisarne.

### 3.2.5 Delovanje in izboljševanje

Po implementaciji ali formalni uvedbi projektne pisarne se prične delo, ki ima v zgodnjih fazah delovanja določene posebnosti. Takrat so pomembna predvsem naslednja področja:

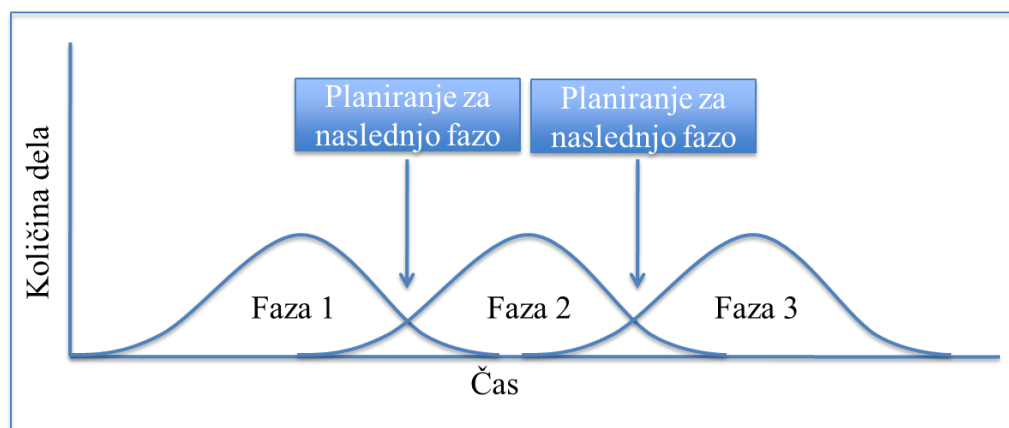
- uresničevanje prvotnih, kratkoročnih ciljev;
- vzpostavitev mehanizmov merjenja vrednosti;
- poročanje vodstvu;
- pridobivanje povratnih informacij iz organizacije;
- planiranje za naprej.

Prvotne cilje, ki so bili določeni že v podrobnem poslovnem primeru, sedaj uresničujemo preko strategij, ki so bile razvite v fazi implementacije.

Projektna pisarna mora v začetnem obdobju prikazati in dokazati svojo vrednost. Zato je pomembna vzpostavitev mehanizmov merjenja vrednosti in redno poročanje o rezultatih vodstvu. Merijo se sledeče dimenzije vrednosti:

- **Eksplicitna vrednost** – dejanska, merljiva redukcija stroškov, na primer z zmanjšanjem osebja v organizaciji, zmanjšanjem podvajanja ali ponavljanja dela, konsolidacije funkcij in podobno.
- **Implicitna vrednost** – izboljševanje stopnje zrelosti organizacije, na primer s standardizacijo, usposabljanjem, razvijanjem znanja o projektne vodenju, vzpostavljanjem kulture projektne vodenja in podobno.
- **Intelektualni kapital** – razvoj procesov, ki zadovoljujejo specifične potrebe organizacije in ki zagotavljajo konkurenčno prednost.

*Slika 18: Delo v različnih fazah delovanja projektne pisarne*



*Vir: C. J. Letavec, The program management office, 2008, slika 5.2.*

Merjenje, dokumentiranje in poročanje o vrednosti projektne pisarne je samo ena komponenta širše funkcije poročanja o aktivnostih in delovanju projektne pisarne. Poročati je potrebno o vseh operativnih zadevah, z upoštevanjem potreb prejemnikov teh informacij. Redno poročanje



je med drugim pomembno tudi za to, da se validira usklajenost projektne pisarne z organizacijskimi cilji in prioriteta ter preverja, če se aktivnosti projektne pisarne skladajo s pričakovanji vodstva. Pomembna komponenta delovanja in izboljševanja projektne pisarne je tudi neprestano zbiranje povratnih informacij iz organizacije. Na ta način se lahko zagotovi, da so potrebe in pričakovanja uporabnikov storitev projektne pisarne zares upoštevani.

Še preden pa začne projektna pisarna ustaljeno delovati, je že potrebno začeti planirati prihodnje aktivnosti in faze delovanja. Določiti je potrebno fokusna področja dela in cilje za naslednjo fazo obstoja. Delo projektne pisarne je tako sestavljeno iz podpiranja predhodnih aktivnosti in postopnega osredotočanja na nova, v organizaciji še nerazvita področja. To se odvija preko posameznih faz, za katere je potrebno vedno znova določiti konkretne cilje in sestaviti podrobne delovne plane (Slika 18). To sicer pomeni, da bi se moralo delovanje projektne pisarne s časom širiti, vendar je dejanska zmožnost obvladovanja novih področij omejena s kapaciteto virov, ki so ji na voljo.

## **4 MOŽNOST UVEDBE PROJEKTNE PISARNE V PODJETJE A**

To poglavje je v celoti posvečeno podjetju A in zasnovi projekta uvedbe projektne pisarne v to podjetje. Na osnovi analize podjetja, njegovega projektne okolja ter odnosa kadra do sprememb in do morebitne uvedbe projektne pisarne, sem izdelal predlog projekta uvedbe projektne pisarne, ki ga predstavljam v drugem delu tega poglavja.

### **4.1 Predstavitev podjetja A**

Podjetje A je bilo ustanovljeno leta 2003. Njegova primarna dejavnost je po standardni klasifikaciji dejavnosti SKD (Statistični urad Republike Slovenije, 2010) računalniško programiranje.

Ob ustanovitvi je imelo podjetje zaposlenih pet inženirjev, ki so bili hkrati tudi ustanovitelji podjetja. Ti so se odločili zapustiti dotedanje delo v drugem informacijskem podjetju in ustanoviti lastno podjetje. Takraten vzor jim je bil Microsoft Research, ki s svojim razvojem še sedaj veliko doprinaša k napredku programske opreme in informacijskih storitev po svetu.

Mlado podjetje ni imelo večjega kapitala za razvoj lastnih rešitev, zato je začelo ponujati storitve razvoja po naročilu zunanjim naročnikom (angl. *software development outsourcing*). Ker je bilo v tistem času veliko povpraševanja po razvoju programske opreme in so bili razvijalci izkušeni, je bilo mogoče pridobiti zadosti takšnih projektov, ki so bili tehnološko in vsebinsko na visoki ravni in so tudi zahtevali dobršno mero inovativnosti. S takšnim delom se je podjetje v šestih letih delovanja uveljavilo v svoji branži in se razvilo do te mere, da danes zaposluje 21, predvsem tehnično usmerjenih ljudi.

Danes podjetje usmerja svoj inovacijski zagon k ustvarjanju lastnih produktov in storitev, čemur želi s časom posvečati vse več pozornosti. Njegova želja je nuditi storitve, ki bi ljudem

olajšale in izboljšale vsakdan. Dolgoročni cilj je postati produktno orientirana računalniška hiša, ki bi s svojimi inovacijami na področju informacijske tehnologije svojim strankam odpirala nova obzorja.

#### 4.1.1 Finančni rezultati

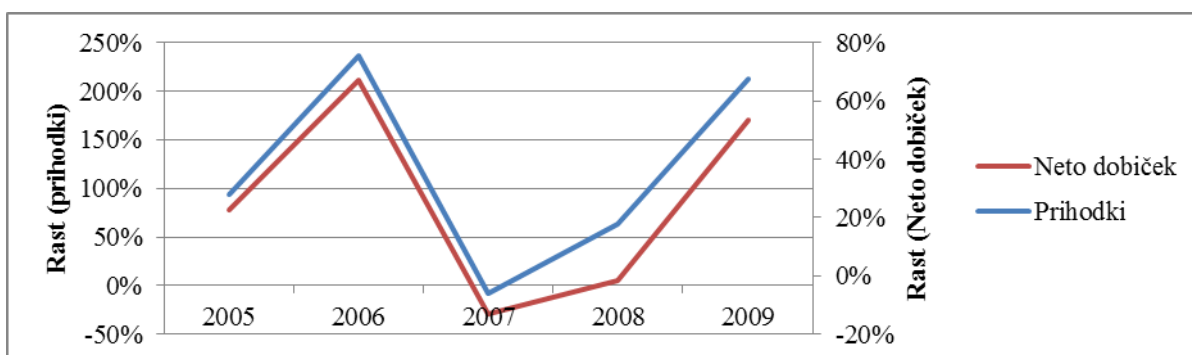
Tabela 5 prikazuje finančne podatke za posamezna leta inflacionirane na raven cen iz leta 2009. Podatke pred letom 2006 sem pretvoril v evropsko valuto z menjalnim tečajem, ki je bil sprejet 11. julija 2006 (239,64 SIT). Za podatke iz izkaza poslovnega izida (podatke, ki ne predstavljajo stanja na določen dan) sem pri inflacioniranju uporabil indeks povprečne rasti življenskih potrebščin, za inflacionarnje podatkov iz bilance stanja pa sem uporabil indeks cen življenskih potrebščin za obdobje december<sub>leto n</sub>/december<sub>leto n-1</sub>. Indeks inflacije sem dobil na spletni strani Statističnega urada Republike Slovenije (2010).

Tabela 5: Finančni podatki podjetja A, izraženi v evrih na ravni cen iz leta 2009

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Prihodki</b>	233.322	298.044	522.734	491.667	579.625	970.978
<b>Bruto dobiček</b>	24.550	49.093	159.936	110.722	109.810	320.629
<b>Neto dobiček</b>	22.922	40.643	126.344	89.386	93.707	253.322
<b>Celotna sredstva</b>	82.423	129.184	227.781	134.013	322.970	430.013
<b>Lastniški kapital</b>	39.140	78.752	136.086	97.130	120.795	279.110

Povprečna realna rast prihodkov je približno 33 %. Povprečna profitna marža, za posamezno leto izračunana kot *neto dobiček/prodaja* (Brigham & Ehrhardt, 2005), pa znaša približno 18 %. Povprečni ROA znaša 45 %, povprečni ROE pa 77 %, kar so precej visoke vrednosti, sicer pa posledica tega, da podjetje do sedaj še ni potrebovalo večjih izdatkov za opremo, ki bi jo pri poslovanju potrebovalo. Skratka, v preučevanem obdobju, ki je bilo sicer obdobje konjunktore, je bilo podjetje v zelo dobri finančni kondiciji, vendar je globalna kriza v zadnjem letu prizadela tudi informacijski sektor, kar se bo gotovo poznalo v rezultatih za leto 2010.

Slika 19: Realna rast prihodkov in dobičkov v podjetju A



Slika 19 prikazuje rast prihodkov in dobička na realni osnovi. Rast je bila nekoliko nestabilna. Imela je obdobja izredno visoke rasti in obdobja upočasnjene rasti, kar pravzaprav ni nič nenavadnega za »start-up« podjetja.

#### 4.1.2 Kader

V podjetju je zaposlenih 21 ljudi, od tega 10 študentov. Vsi so moškega spola, ker je relativno težko najti motivirane inženirke informatike za programersko delo. V podjetju se takšna struktura kadra pozna predvsem v načinu dela, ki je sicer zelo sproščen, vendar pogosto precej neurejen in nestrukturiran.

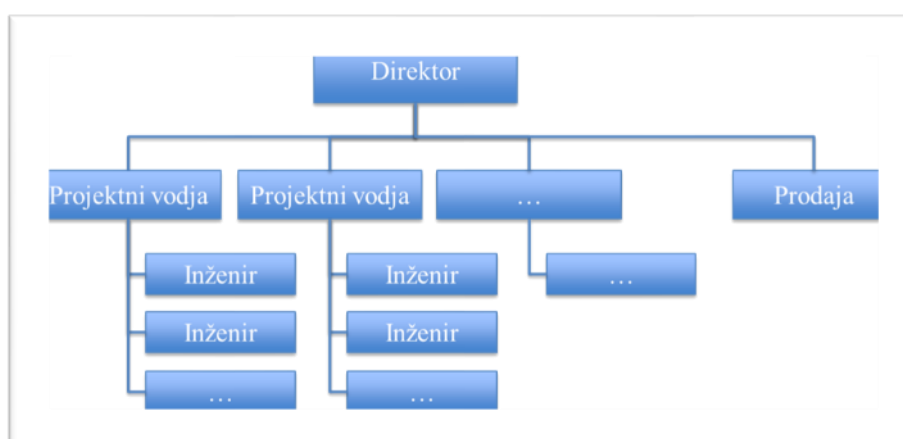
Velik del kadra (približno 75 %) ima le srednješolsko izobrazbo ali nižjo. Od teh so večina aktivni študenti, ostali pa so umestili dokončanje študija na stranski tir, saj se na trgu dela v informacijski dejavnosti pogosto izkaže, da igrajo ključno vlogo pri zaposlovanju izkušnje, medtem ko sama izobrazba nima velike teže, kar velja tudi za podjetje A.

#### 4.1.3 Organizacija

Hierarhija v podjetju je precej položna, saj posamezni nivoji niso jasno začrtani in so tudi precej fleksibilni, v smislu, da se na neformalni način pogosto spreminjajo. Vsi zaposleni uživajo pri svojem delu določeno stopnjo samostojnosti, saj imajo do neke mere možnost določanja lastnega delovnega časa. Aktivno pa sodelujejo tudi pri reševanju tehničnih problemov in vprašanj. Jedro podjetja sestavljajo direktor in ožja skupina bolj izkušenih inženirjev, ki tvorijo ključni kader. Poslovne odločitve se bolj ali manj usklajujejo v tem krogu. Večino končnih odločitev pa vseeno sprejema direktor samostojno. On opravlja tudi večino netehničnih zadolžitev v podjetju.

Slika 20 prikazuje okvirno grafično predstavitev organizacijske sheme podjetja, ki je še najbolj podobna čisti projektni organizaciji. Funkcija projektnega vodje ni stalna zadolžitev neke osebe, temveč se jo določa po potrebi. Ko je nekomu dodeljena, ta predstavlja le delno zadolžitev, kot glavna zadolžitev pa pogosto ostaja tehnično-izvedbeno delo.

*Slika 20: Organizacijska shema v podjetju A*



Podjetje je v svojem bistvu precej tehnično orientirano, vendar je v zadnjem času, predvsem zaradi upada prodaje z ekonomsko krizo, ugotovilo, da je ad-hoc pristop k osnovnim

poslovnim funkcijam, kakršna je tudi prodaja, pravzaprav njegova precejšnja hiba. V ta namen je pred kratkim zaposlilo tri osebe na delovna mesta prodajnik in poslovni administrator.

## 4.2 Pripravljenost kadra na spremembe

Ker je uvedba projektne pisarne v osnovi organizacijska sprememba, ki v projektno orientiranih podjetjih bolj ali manj vpliva na vse zaposlene, je eden od predpogojev za uspeh takšnega posega pripravljenost zaposlenih na spremembe oziroma njihov pozitiven odnos do sprememb na splošno.

### 4.2.1 Anketa

Da bi ugotovil, kakšen je odnos zaposlenih v podjetju do sprememb, sem izvedel anketni vprašalnik, ki je sestavljen iz treh podsklopov. Pravzaprav gre pri prvih dveh za standardna psihološka testa na temo odnosa do sprememb. Pri tretjem pa sem uporabil set vprašanj, ki se nanašajo na temo odnosa do spremembe na lastnem področju dela, katerim sem določil točkovanje in interpretacijo po zgledu iz ostalih dveh testov. S kombinacijo treh različnih instrumentov za praktično isti namen sem skušal doseči triangulacijo in s tem potrditev rezultatov med seboj.

Prvi test je **Inventar odziva na spremembo** (angl. *Reaction to change inventory*), (De Mause & McDaris, 1994; Lautner, 1999, str. 38). Gre za preprost psihološki test, ki meri posameznikov odpor ali podporo spremembam. Test vsebuje množico besed. Iz nabora besed anketiranec obkroži tiste, ki jih najbolj povezuje s spremembo.

Drugi test je **Tip O/Tip D** (angl. *Type O/Type D (Opportunity/Danger)*), (Lautner, 1999, str. 40; U.S.Agency for International Development, 2001, str. 8-36), ki ugotavlja, kako se posamezniki odzivajo na spremembo. Ljudje **Tipa D** naj bi imeli sledeče karakteristike:

- spremembo vidijo kot grožnjo;
- ko so pod stresom, imajo težave z ohranjanjem fokusa in sledenjem lastni viziji;
- interpretirajo življenje kot logično in sekvenčno;
- v prehodnih obdobjih se počutijo negotove in se pogosto odzivajo defenzivno;
- so bolj nagnjeni k odzivanju in reagiranju kot ustvarjanju;
- zaradi situacije, nastale ob spremembi, ponavadi krivijo in napadajo druge.

Ljudje **Tipa O** pa naj bi imeli sledeče karakteristike:

- na spremembo gledajo kot na potencialno prednost;
- imajo trden občutek notranje vizije in usmeritve, ki jim pomaga skozi prehodna obdobja;
- na življenje gledajo kot konstantno spreminjajočo množico spremenljivk;
- med drastičnimi spremembami se lahko počutijo dezorientirane, vendar ponavadi ne reagirajo defenzivno;

- na spremembo se odzovejo konstruktivno in pozitivno;
- delujejo neodvisno in samozadostno, vendar sprejemajo prispevke, znanja in podporo drugih okoli sebe.

V praksi večina posameznikov izkazuje neko kombinacijo obeh tipov, vendar je iz stališča uvajanja spremembe v podjetje zagotovo bolj ugodno, če zaposleni izkazujejo več lastnosti **Tipa O**.

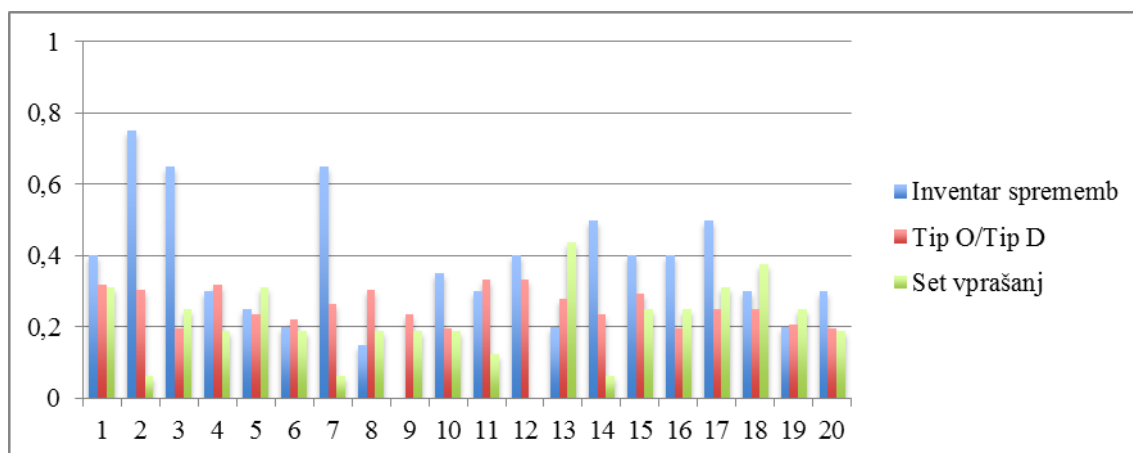
Tretji in zadnji test v anketi pa je set štirih vprašanj, ki naj bi nakazoval, kakšen je odnos posameznika do morebitne spremembe na njegovem konkretnem področju dela (Hallgrimsson, 2008, str. 32). Ta test bom v nadaljevanju imenoval **Set vprašanj**.

#### 4.2.2 Rezultati

Anketni vprašalnik sem razdelil med vse zaposlene in dobil 20 odgovorov.

Slika 21 prikazuje rezultate vseh treh vprašalnikov, normalizirane na vrednosti od 0 do 1, pri čemer višja vrednost pomeni bolj negativni odnos do spremembe. Vidimo lahko, da večina rezultatov leži v območju podpore spremembam. Opazimo pa lahko tudi to, da se **Tip O/Tip D** in **Set vprašanj** kar dobro skladata, določeni rezultati **Inventarja sprememb** pa nekoliko odstopajo. Vseeno pa lahko zaključim, da rezultati izkazujejo določeno uspešnost triangulacije in nakazujejo na pretežno nagnjenost v območje podpore spremembam. V nadaljevanju predstavljam še rezultate vsakega instrumenta posebej z nenormaliziranimi rezultati.

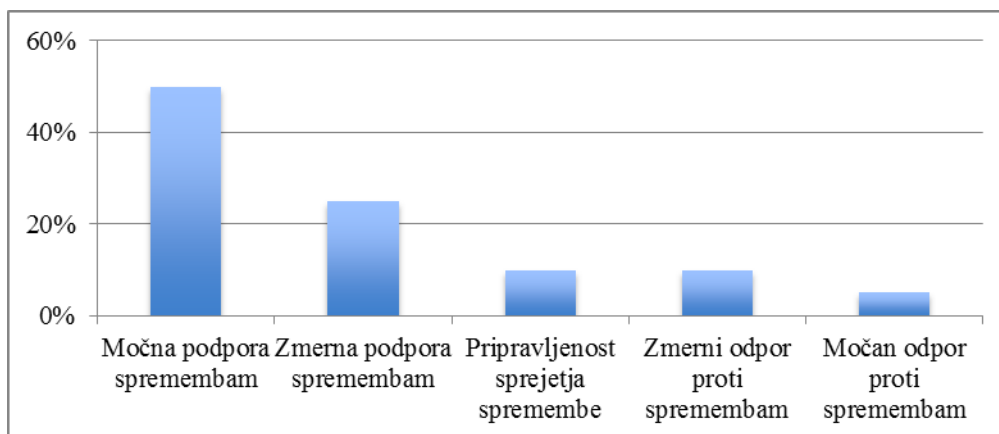
*Slika 21: Normalizirani rezultati vseh treh instrumentov za ugotavljanje odnosa do sprememb v podjetju A*



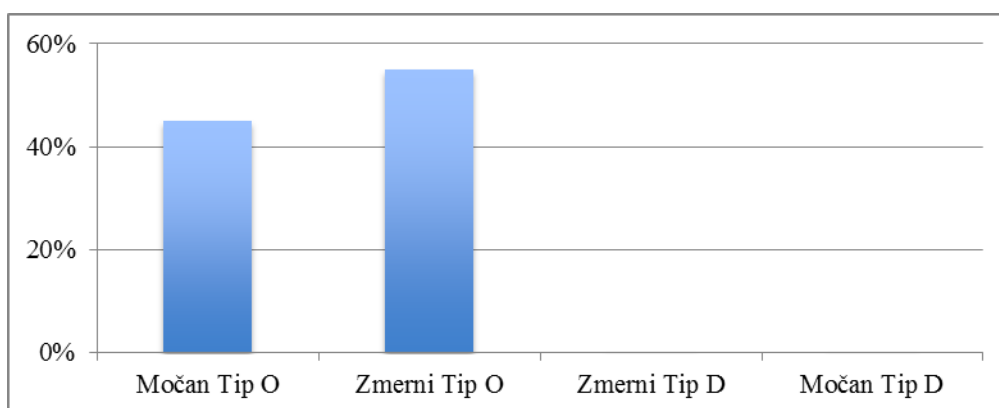
Slika 22 prikazuje rezultate **Inventarja sprememb**. Vidimo lahko, da večina rezultatov pade v območje zmerne do močne podpore spremembam, še vedno pa je kar znaten delež (skupaj 15 %) v območju zmernega do močnega odpora proti njim. To lahko predstavlja za projekt uvajanja določeno nevarnost, katere resnost je odvisna od tega, kako vplivne so osebe v podjetju, ki izkazujejo negativni odnos do spremembe.

Slika 23 prikazuje rezultate testa **Tip O/Tip D**. Tu prav vsi rezultati ležijo v območje **Tipa O**, kar je iz vidika uvajanja spremembe ugodno, saj naj bi na njo gledali kot na priložnost in na splošno bolj pozitivno. Vsekakor je tudi zelo dobro, da ni rezultatov v območju **Tipa D**, bilo bi pa še boljše, če bi bil še večji delež rezultatov v območju **Močnega Tipa O**, saj **Zmerni Tip O** vsebuje tudi nekaj elementov karakterja **Tipa D**.

*Slika 22: Rezultati vprašalnika Inventar sprememb*



*Slika 23: Rezultati vprašalnika Tip O/Tip D*

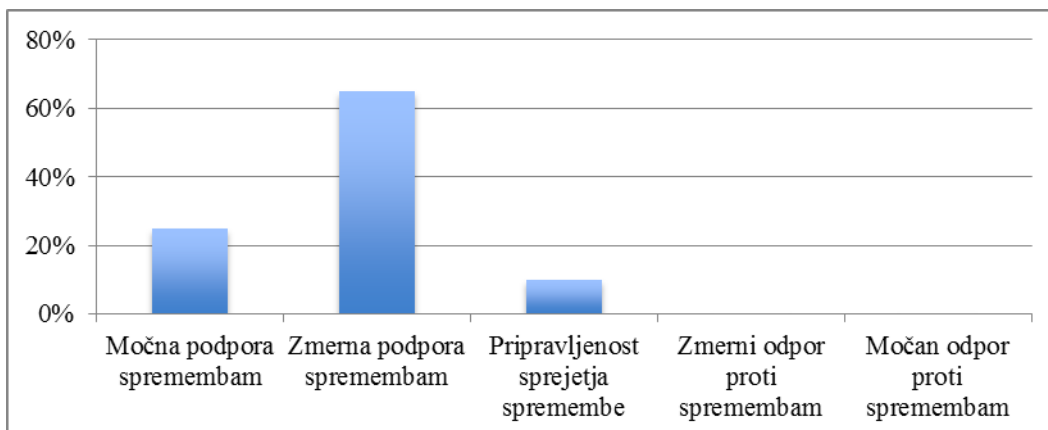


Slika 24 prikazuje rezultate testa **Seta vprašanj**. Tu je pravzaprav slika dokaj podobna prejšnji (**Tip O/Tip D**), s tem da so rezultati malenkost bolj pomaknjeni proti območju odpora proti spremembam.

Iz rezultatov vseh vprašalnikov o odnosu do sprememb v podjetju lahko zaključim sledeče:

- zaposleni v podjetju A imajo v splošnem precej pozitiven odnos do sprememb;
- rezultati vseh treh testnih instrumentov se pretežno potrjujejo;
- obstaja možnost, da bi določeni zaposleni izkazovali močan odpor proti spremembam, kar pa lahko predstavlja za projekt uvajanja projektne pisarne zelo veliko nevarnost in oviro, če so te osebe v podjetju vplivne (direktor ali ključni kadri).

Slika 24: Rezultati vprašalnika glede odnosa do sprememb na lastnem področju dela



### 4.3 Projektno vodenje v podjetju

Podjetje A je projektno usmerjeno, zato je tudi uspeh podjetja do neke mere odvisen od tega, kako se projekti vodijo in izvajajo. Kljub temu pa na tem področju do sedaj še ni sistematiziralo dela ali standardiziralo procese, temveč projekte pelje nekako po občutku in s pridobljenimi izkušnjami posameznikov. To v bistvu ni nič presenetljivega, saj je kader, kakor sem že omenil, pretežno tehnično orientiran ter večinoma brez organizacijskih in vodstvenih ambicij.

#### 4.3.1 Prednosti in slabosti trenutne prakse

V kontekstu projektnega vodenja lahko pri podjetju A iz opazanj ugotovim sledeče prednosti in slabosti.

Glavne prednosti so:

- odsotnost birokracije omogoča hitro odzivnost in zasuke pri nepričakovanih spremembah na projektih;
- projekte izvajajo z izredno nizkimi neposrednimi stroški režije (nizek »overhead«);
- projekte je možno izvesti izredno hitro, če le ne pride do težav zaradi nezadostnega planiranja ali zaradi neustrezne koordinacije in alokacije dela;
- zaposleni se zaradi bolj odprtega in prostega načina izvajanja projektov pri svojem delu lahko počutijo bolj sproščeno in »svobodno«.

Glavne slabosti pa so:

- zaradi odsotnosti enotne metodologije projektnega vodenja se vsak projekt izvaja po svoje in lahko pride do ponavljanja istih napak ter podvajanja dela;
- netehnične aspekte dela, kot so natančno planiranje, definiranje obsega dela, podrobno specificiranje in podobno, zanemarjajo. Zaradi tega se lahko pozno v projektih pojavljajo problemi, ki bi se jim sicer dalo izogniti;

- kombiniranje inženirske funkcije in funkcije projektnega vodje ustvarja konflikt pri iskanju ravnotežja med tehničnimi in vodstvenimi zadolžitvami;
- zanemarjanje funkcij projektnega vodenja vodi tudi do pomanjkljive kontrole nad izvedbo projektov. Zaradi tega lahko pride do določenih neučinkovitosti, kot so slaba izkoriščenost potenciala članov projektnih timov, zastoji pri izvedbenih delih, slabo razumevanje članov projektnih timov o dodeljenih nalogah in celo namenska nedejavnost oziroma izogibanje delovnim obveznostim;
- projektni informacijski sistem je pomanjkljiv in se ne uporablja konsistentno, zaradi česar sta kontrola in pregled nad projekti na višjem nivoju otežena;
- zanemarjanje in nesistematičnost funkcije zagotavljanja in preverjanja kvalitete lahko privede do reklamacij strank in zaradi tega do dodatnih stroškov;
- spremljanje stroškov projekta skozi njegov celotni življenjski cikel je pomanjkljivo, zaradi česar se lahko določen projekt smatra kot zadovoljivo profitabilen, čeprav je v resnici zaradi dodatnih del pred zagonom projekta in po zaključku implementacije (podpora, popravki) v resnici rezultat precej slabši;
- večje posvečanje tehničnemu delu pogosto pomeni tudi zanemarjanje komunikacije s stranko, zaradi česar lahko določene probleme ugotovijo kasneje, kot bi sicer.

Iz zgornjega lahko zaključim, da ima podjetje zaradi nesistematiziranega dela na področju projektnega vodenja kar nekaj izzivov. Projektna pisarna bi se lahko učinkovito soočila s temi izzivi in se lotila izboljševanja tega področja v podjetju.

### **4.3.2 Zrelost procesov projektnega vodenja v podjetju**

Pri ugotavljanju trenutne prakse je koristno ugotoviti stopnjo zrelosti projektnega vodenja. Kakor sem že omenil v poglavju 1.1, splošno sprejetega zrelostnega modela ni, torej je pri analizi pač potrebno izbrati enega od številnih modelov, upoštevajoč njegovo kompleksnost in namen uporabe. Ker gre tu za manjše podjetje in ker je po mojem mnenju pričakovana zrelostna stopnja relativno nizka, so enostavnejši zrelostni modeli primernejši od obsežnejših in bolj kompleksnih.

#### **4.3.2.1 Anketa**

Da bi lahko na objektivni način ocenil stopnjo zrelosti projektnega vodenja v podjetju A, sem izvedel anketo ključnega kadra v podjetju. Za model zrelosti sem uporabil različico zrelostnega modela (PM)<sup>2</sup>, kakor ga je predstavil Schiltz (2003, str. 6). Ta različica je nekoliko enostavnejša in praktično bolj uporabna od originala, z manjšim številom vprašanj in enostavnejšo terminologijo.

Tehnična modifikacija v tej različici zrelostnega modela je ta, da imajo tu posamezna vprašanja neenotne uteži. Nevarnost z uporabo enotne uteži se pojavi takrat, ko odgovori nakazujejo, da ima organizacija z nizko stopnjo zrelosti hkrati tudi več lastnosti organizacije z visoko zrelostjo. Takšen rezultat v bistvu pokvari pravo sliko in naredi določitev in primerjanje



stopenj zrelosti med seboj nekonsistentno. Ravno zaradi tega problema je pri modelih, kot so (PM)<sup>2</sup>, potreben nenehni nadzor anketiranih, da se v primeru nekonsistentnih odgovorov že sproti razčisti dileme. Neenotne uteži ta problem eliminirajo tako, da točkovanje na določeni stopnji pomnožimo s točkami vseh prejšnjih stopenj (če je rezultat na neki stopnji izredno nizek, ali celo 0, bodo imele tudi vse naslednje stopnje posledično izredno nizek rezultat, čeprav je lahko rezultat teh stopenj sam po sebi visok).

Schiltz-ov anketni vprašalnik vsebuje 25 vprašanj z 'Da'/'Ne' odgovori. Vprašanja so razdeljena na posamezne zrelostne stopnje, le za prvo stopnjo ni nobenega vprašanja, saj za njo ne moremo ugotoviti in ovrednotiti projektno procesnih zmožnosti. Vsak odgovor z 'Da' prinese eno točko, rezultat posamezne stopnje pa se normalizira na vrednosti od 0 do 1 in nato pomnoži z rezultati prejšnjih stopenj. Možnosti odgovorov sem v tem zrelostnem modelu še malo razširil in ponudil pet-stopenjsko lestvico, ki bolj natančno nakazuje, kako se oseba strinja (oziroma ne strinja) s posameznimi trditvami. Tako smatram, da dobimo bolj natančno sliko, saj je za določena vprašanja težko definitivno odgovoriti samo z 'Da'/'Ne'. Posamezni odgovor pa kljub razširjeni lestvici še vedno prinese od 0 do 1 točko. Rezultate sem nato primerjal z rezultati, ki jih je Schiltz na podlagi svoje raziskave ugotovil za posamezne industrijske panoge v Švici (Tabela 6).

*Tabela 6: Zrelost projektnega vodenja za posamezne industrijske panoge v Švici*

<b>Industrijska panoga</b>	<b>Povprečje</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>
<b>IT</b>	2,71	1,25	4,60
<b>Finančne storitve</b>	2,04	1,28	2,64
<b>Ostalo</b>	2,18	1,11	3,29
<b>Skupno</b>	2,43	1,11	4,60

*Vir: S. J. Schiltz, A practical method for assessing the financial benefit of project management, 2003, slika 4.2.*

#### 4.3.2.2 Rezultati

Tabela 7 prikazuje rezultate ankete. Vrednosti koeficienta variacije nam pokažejo, da so odgovori na vprašanja za nižje zrelostne stopnje bolj enotni kot tisti za višje zrelostne stopnje.

*Tabela 7: Rezultati vprašalnika o zrelosti projektnega vodenja v podjetju A*

<b>Stopnja zrelosti</b>	<b>Povprečje</b>	<b>Koeficient variacije</b>
<b>Stopnja 1</b>	1,00	0
<b>Stopnja 2</b>	0,41	0,33
<b>Stopnja 3</b>	0,16	0,51
<b>Stopnja 4</b>	0,06	0,88
<b>Stopnja 5</b>	0,03	1,47
<b>Skupno</b>	1,66	0,18

Končni rezultat 1,66 uvrsti podjetje A v drugo zrelostno stopnjo. To se nekako sklada z lastnim opažanjem, da se v podjetju sicer pojavljajo določeni elementi projektnega vodenja z aktivnostmi, kakršne so planiranje, kontroliranje, časovno razporejanje in podobno, vendar so

te aktivnosti nekonsistentne in precej odvisne tako od tipa projekta, kakor od ljudi, ki na projektu delajo. Rezultat tudi nakazuje, da naj bi bila dosežena že druga polovica te stopnje, vendar se po moji oceni podjetje nahaja šele nekje v začetku te stopnje.

Če primerjam podjetje A s povprečjem informacijskih podjetij v Švici (Tabela 6), lahko vidimo, da precej zaostaja za njimi. Potrebno pa je upoštevati, da bi bile za bolj natančno primerjalno oceno potrebne še informacije o velikosti teh podjetij, saj večja podjetja z višjo stopnjo organizacijskega razvoja in povečano kompleksnostjo poslovanja, bolj aktivno stremijo k optimizaciji svojih procesov, kar nedvomno pomeni tudi višjo zrelostno stopnjo projektnega vodenja.

Iz rezultata lahko zaključim, da je zrelost projektnega vodenja v podjetju A relativno nizka, glede na to, da je podjetje projektno usmerjeno, pa menim, da bi moralo na tem področju napredovati.

#### **4.4 Odnos ključnega kadra do uvedbe projektne pisarne**

Za projekt uvedbe projektne pisarne je zelo pomembna podpora vodstva podjetja in tistih ljudi, ki se jih bo sprememba najbolj dotaknila. V primeru podjetja A je to skupina ključnega kadra.

V anketo o zrelosti projektnega vodenja sem vključil pet dodatnih vprašanj, iz katerih sem želel pridobiti neko splošno sliko o odnosu ključnega kadra do uvedbe projektne pisarne v podjetje. Vprašanja so v obliki trditev, za katere anketiranec obkroži številko od 1 do 5 glede na strinjanje ali nestrinjanje z njo (1 če se ne strinja, 5 če se popolnoma strinja). Tabela 8 prikazuje rezultate za vsako trditev posebej. Iz odgovorov lahko zaključim sledeče:

- Ključni kader je dokaj enoten v videnju, da procesi projektnega vodenja v podjetju niso optimalni in da bi se jih dalo izboljšati.
- Dokaj enoten je tudi odnos do uvedbe projektne pisarne, ki je pretežno pozitiven.
- Ključni kader vidi kot najpomembnejše naloge projektne pisarne v standardizaciji procesov projektnega vodenja, v podpori planiranju in kontroliranju ter v upravljanju znanja, medtem ko so izobraževanje in usposabljanje, upravljanje z viri in ugotavljanje tveganj na projektih za njih manj pomembni. Na splošno so, glede na rezultate, vse naloge, ki so navedene v vprašalniku, vsaj do neke mere koristne in pomembne.
- Najbolj pomembni zadržki proti uvedbi projektne pisarne so nepoznavanje koncepta ter pomanjkanje časa in sredstev.

Za projekt uvedbe projektne pisarne je vsekakor zelo dobro, da ključni ljudje v podjetju vedo, da se da procese projektnega vodenja precej izboljšati. V tem pogledu bi projektno pisarno podpirali. Vendar koncept v podjetju ni dovolj dobro poznan, kar pomeni da bi bilo pred uvedbo potrebno še veliko delati na komunikaciji in osveščanju o prednostih projektne pisarne.

Problem, ki je bil v rezultatih vprašanj tudi izpostavljen, je v tem, da podjetje morda v tem trenutku nima na voljo veliko časa in sredstev, saj sedaj globalno krizo čutijo tudi manjša podjetja informacijske dejavnosti. To pa v resnici ne bi smelo ustaviti projekta, saj ni rečeno, da bi bili potrebni veliki finančni izdatki. Pričakovani rezultati projekta pa menim da so pozitivni, saj bi projektna pisarna lahko sistematizirala delo, eliminirala skrite izgube in neučinkovitosti ter pripomogla k hitrejšemu in uspešnejšemu izvajanju projektov.

*Tabela 8: Rezultati vprašalnika o odnosu ključnega kadra do uvedbe projektne pisarne v podjetju A.*

<b>Trditev</b>	<b>Povprečje</b>	<b>Koeficient variacije</b>
V procesu imamo za naše potrebe ustrezne procese projektnega vodenja in zato ne potrebujemo nikakršnih sprememb.	2,14	0,39
V podjetju bi nam projektna pisarna (ali podobna org.oblika) koristila.	3,57	0,33
Zadolžitve projektne pisarne morajo biti sledeče:		
▪ administrativna podpora	3,00	0,18
▪ standardizacija procesov projektnega vodenja	4,00	0,30
▪ izobraževanje in usposabljanje	2,86	0,35
▪ upravljanje z viri	3,14	0,31
▪ podpora planiranju in kontroliranju	4,43	0,11
▪ strateška vloga – povezovanje projektov z strateškimi cilji, upravljanje portfelja projektov	3,43	0,27
▪ »knowledge management«	4,14	0,15
▪ skrb za informacijski sistem za vodenje projektov	3,86	0,26
▪ ugotavljanje tveganj na projektih	3,14	0,43
Zadržki proti uvedbi projektne pisarne so:		
▪ tako kakor zdaj delamo stvari je dovolj dobro	1,71	0,60
▪ ne bi nam koristila/prinašala vrednosti	2,71	0,38
▪ za to nimamo časa/sredstev/kadra	4,00	0,27
▪ koncepta ne poznamo dobro	3,86	0,21
▪ »overhead«/birokracija	3,00	0,44

Zadnje vprašanje v tem vprašalniku je bilo odprtega tipa in sicer navedba prvih prioritete projektne pisarne v začetku njenega delovanja, če bi bila ta uvedena v podjetje. Za prve zadolžitve so anketirani navedli sledeče:

- dokumentiranje procesov, standardizacija procesov projektnega vodenja, vzpostavitev metodologije projektnega vodenja;
- podpora planiranju in kontroliranju, nadzor izvajanja, kontrola kvalitete;
- upravljanje z viri;
- postavitev informacijskega sistema za vodenje projektov.

Ta spisek prioritete zadolžitve bo koristno vodilo pri predlogu projekta uvedbe projektne pisarne v poglavju 4.5.

Na tem mestu pa imam tudi že dovolj informacij, da lahko odgovorim na prvo zastavljeno raziskovalno vprašanje (**Ali podjetje A potrebuje projektno pisarno in ali obstajajo realne**

**možnosti za uspešno izvedbo takšne organizacijske spremembe v njem?).** Videli smo lahko, da sta zrelost in trenutna praksa projektnega vodenja v podjetju na relativno nizkem nivoju. Poleg tega smo lahko videli, da ima kader pretežno pozitiven odnos do sprememb in da ključni kader priznava potrebe po spremembah na tem področju. Kljub temu da mora ključni kader prednosti in namene projektne pisarne še dobro spoznati in sprejeti ter da je pričakovanje določenega odpora proti uvedbi povsem realno, lahko iz vsega ugotovljenega na navedeno raziskovalno vprašanje odgovorim pritrdilno.

## **4.5 Predlog projekta uvedbe projektne pisarne**

Za strukturo in vsebino tega poglavja sem se do neke mere zgledoval po sistematičnem okviru uvedbe projektne pisarne, ki sem ga predstavil v poglavju 3.2, vse do izdelave okvirnega plana implementacije. Glavni namen tega predloga je v postavitvi osnove za uporabo po morebitnem sprejetju ideje in projekta v podjetju A. Tedaj bi lahko služil kot ogrodje za usklajevanje vsebine projekta, za podrobno planiranje in za dejansko implementacijo.

### **4.5.1 Pregled trenutnega stanja projektne okolja v podjetju**

Trenutno stanje in prakso projektnega vodenja skupaj s stopnjo zrelosti sem že predstavil v poglavju 4.3. Tu bom trenutno stanja podrobneje pogledal še na sledečih treh podpodročjih:

- projektna organizacija;
- procesi;
- rezultati projektov.

#### **4.5.1.1 Projektne organizacija**

Za to podpodročje predstavljam trenutno stanje projektne virov (projektne inventar), kar pravzaprav pomeni popis trenutnih zadolžitve projektne virov (Tabela 9), za katerega lahko ugotovim sledeče (oziroma potrdim že ugotovljeno):

- Vsi projektne vodje so hkrati tudi glavni programerji, s čimer se kombinirata vodstvena in inženirska funkcija.
- Opazno je veliko število projektov, od katerih jih je sicer večina zelo majhnih. Sorodne ali tehnično podobne projekte bi se dalo združiti pod skupno projektne vodenje, s čimer bi se lahko pokazali določeni sinergistični efekti.
- Na projektih za katere nisem identificiral jasne projektne vodenje, to funkcijo najverjetneje opravlja direktor, morda skupaj z enim ali večimi osebami ključnega kadra.
- Opazna je tudi izrazita tehnična orientiranost, saj se nihče iz projektne inventarja ne ukvarja s pretežno netehničnimi funkcijami na projektih.
- Pretirane razpršenosti projektne virov ni opaziti, kar je dobro za učinkovitost izvajanja projektov.

Pomembno je tudi pogledati, kakšni so v podjetju procesi razvoja in usposabljanja projektnih virov. V podjetju A takšnih procesov v formalnem smislu ni, sicer pa samoiniciativnost zaposlenih za izobraževanje in usposabljanje podpirajo. V določenih primerih usposabljanja tudi financirajo, predvsem s pomočjo državnih subvencij za izobraževanje in usposabljanje kadra, vendar pa pri tem podjetje nima izdelane strategije glede pridobivanja specifičnih znanj.

*Tabela 9: Projektni inventar v podjetju A.*

Oseba	Trenutni projekt in alokacija	Trenutna vloga
Oseba A	Projekt A (100 %)	Programer
Oseba B	Projekt B (60 %) Projekt C (20 %)	Projektni vodja, Oblikovalec, Glavni programer Oblikovalec, Programer
Oseba C	Projekt A (90 %) Projekt D (10 %)	Projektni vodja, Glavni programer Glavni programer
Oseba D	Projekt C (10 %) Projekt E (50 %) Projekt F (10 %)	Programer, Oblikovalec Projektni vodja, Glavni programer Projektni vodja
Oseba E	Projekt G (90 %)	Glavni programer
Oseba F	Projekt A (80 %) Projekt H (5 %) Projekt C (5 %)	Programer Programer Programer
Oseba G	Projekt I (90 %)	Projektni vodja, Glavni programer
Oseba H	Projekt B (100 %)	Programer
Oseba I	Projekt B (90 %)	Programer
Oseba J	Projekt H (80 %)	Programer
Oseba K	Projekt I (70 %)	Programer
Oseba L	Projekt F (90 %)	Programer
Oseba M	Projekt H (80 %)	Programer
Oseba N	Projekt G (100 %)	Programer
Oseba O	Projekt B (100 %)	Programer
Oseba P	Projekt A (90 %)	Programer
Oseba R	Projekt E (100 %)	Programer

#### 4.5.1.2 Procesni projektnega vodenja

Tukaj predstavljam stanje trenutne prakse za posamezne procesne skupine, povezane z vodenjem in izvajanjem projektov.

**Procesi izbire in potrjevanja projektov.** Podjetje izvaja projekte za zunanje naročnike in tudi nekaj projektov razvoja lastnih rešitev.

Projekte zunanjih naročnikov ocenjuje na podlagi potrebne količine dela, ki jo ponavadi ocenjujejo programerji in projektni vodja ter na podlagi cene, ki jo lahko podjetje naročniku zaračuna. Dodatna faktorja pri izbiri sta še skladnost z vsebinskimi preferencami oziroma s splošno usmeritvijo podjetja ter tehnična izvedljivost z razpoložljivimi viri.

Notranje projekte se tudi do določene mere ocenjuje na podlagi količine dela, dodatno pa še na podlagi subjektivne ocene potencialne vrednosti rezultatov projektov, katero najpogosteje izdelata direktor, morda s pomočjo ključnega kadra.

Ko je v podjetju nek projekt sprejet, pridejo na vrsto procesi, kot so določanje projektnega vodje in ostalih projektnih članov ter na kakšen način se bo izvajal nadzor nad projektom. Projektnega vodjo določijo glede na tehnični in vsebinski obseg projekta, vendar predvsem v smislu, da je ta oseba kar najbolj primerna za potrebna tehnično izvedbena dela. Ostale projektne člane določijo glede na njihovo razpoložljivost in do neke mere glede na njihovo tehnično kompetentnost. V splošnem se smatra, da lahko projektni vodja s svojim tehničnim znanjem in delom nadomesti morebitno nezkušenost ostalih članov projektnega tima.

**Procesi projektnega vodenja.** Sem spadajo procesi povezani s planiranjem, izvedbo in spremljanjem projektnih aktivnosti. V podjetju A se ti procesi izvajajo na ad-hoc način in so precej odvisni od projektnega vodje in tipa projekta.

Pri enostavnejših in krajših projektih v podjetju skorajda ni planiranja, temveč se takoj prične z izvedbo. Programerja na kratko seznanijo z obsegom dela in mu podajo krajša navodila, na podlagi katerih si nato ponavadi sam ustvari izvedbeno zasnovo, morebitne težave in nejasnosti pa razčistijo tekom same izvedbe.

Pri večjih projektih uporabljajo razčlenitev delovnih aktivnosti po principu WBS (angl. *work breakdown structure*). Alociranje virov na delovne aktivnosti in časovno razporejanje dela opravljajo redko in tudi ko jih, jih med tekom projekta ne posodablajo, zaradi česar pogosto niso aktualne in jih zato tudi ne upoštevajo. To je verjetno posledica osredotočenosti na izvedbena dela in pomanjkanje časa za organizacijo in vodenje na projektih. Možno pa je tudi to, da projektni vodje niso dobro seznanjeni s principi in tehnikami dobrih praks projektnega vodenja in se jih zato ne poslužujejo.

Za informacijsko podporo projektom uporabljajo specializirane programe (Jira, Bugzilla) za vodenje projektov razvoja programske opreme. Ti programi nudijo tudi določene funkcionalnosti za razporejanje virov in časovno spremljanje, vendar teh funkcij v podjetju A skorajda ne uporabljajo. Za namene planiranja v redkih primerih uporabljajo MS Project, vendar le v začetnih fazah projekta, plani pa najpogosteje niso posodabljeni in tako hitro postanejo neaktualni.

Spremljanje na nivoju posameznih projektov poteka ponavadi preko verbalne komunikacije, redkeje pa preko informacijskih orodij. Ko na projektu ugotovijo odstopanja od planiranega, tehnične probleme ponavadi rešuje projektni vodja. Če so problemi večji ali pa netehnične narave, jih eskalirajo do direktorja.

Na nivoju celotnega projektnega portfelja podjetje uporablja informacijsko programsko orodje TimeTracker, v katerega zaposleni vpisujejo delovne ure, ki so jih porabili na določenem projektu, skupaj z opisom dela, ki so ga v določenem času opravljali. Na ta način je

omogočeno sprotno spremljanje zasedenosti virov, ni pa omogočeno spremljanje stanja projektov. Je pa število projektov v podjetju A še vedno dovolj majhno, da se da stanja projektov dovolj hitro ugotavljati na bolj neformalen način.

**Procesi zaključevanja in arhiviranja.** Ko se dela na projektu zaključujejo, po potrebi izdelajo in dokončajo potrebno dokumentacijo in rezultate ustrezno zapakirajo ter predajo naročniku. Le-ta preveri, če so rezultati v skladu s pričakovnim in v primeru pozitivne ugotovitve, projekt ponavadi zaključi.

Ob zaključevanju projekta, oziroma ko se projekt bliža koncu, ugotavljajo, na katere druge projekte bi bilo možno vire, ki bodo sproščeni, prealocirati. Če takšnih projektov ni, iščejo projekte, kjer bi lahko na kakršenkoli način (na primer testiranje) pripomogli k hitrejšemu zaključku in boljšemu rezultatu. Dogaja pa se, da projektni viri po zaključku projekta preprosto nimajo kaj za delati in nekako v brezdelju preživljajo svoj delovni čas v podjetju.

Podjetje nima formalnih procesov arhiviranja in ugotavljanja pridobljenih izkušenj. Dokumente in računalniško kodo sicer arhivira v centralnem repozitoriju, vendar le-ta ni urejen po principu preglednega kataloga in tudi dostop do materiala je precej omejen. V praksi se izkaže pregledovanje takšnih arhivov za težavno, zato jih zaposleni bolj redko uporabljajo za namene, kot so osnova za dokumentacijo, ponovna uporaba že narejenega (na primer delov programske kode ali programskih modulov), uporaba predlog planskih dokumentov in podobno.

Pridobljene izkušnje hranijo projektni člani v obliki lastnih izkušenj in naučenega, s čimer sicer podjetje kot celota nekako pridobiva na znanju in izkušnjah, je pa jasno, da tak proces ni ravno optimalen in da bi bilo bolj sistematično upravljanje z znanjem boljše.

#### 4.5.1.3 Rezultati projektov

Končni finančni rezultat projekta ugotavljajo na osnovi stroškov, ki jih je imelo podjetje z izvedbo in pogodbenimi prihodki, ki jih bo za rezultate prejelo. Pod stroške upoštevajo le neposredne stroške izvedbenega dela, vendar se v resnici pojavljajo še stroški, ki nastajajo pred implementacijskim zagonom projekta, zaradi morebitnih popravkov in dodatnih del po zaključku projekta ter seveda ustrezen delež posrednih stroškov. Zaradi tega podjetje nima čisto natančne finančne slike o posameznih projektih.

Podatkov o uspešnosti projektov podjetje ne hrani sistematično, tako da je bil poskus pridobitve takšnih podatkov neuspešen (podatki o dejanskem času in stroških izvedbe, glede na planirano).

Poleg stroškovnega in časovnega vidika rezultatov projekta je izredno pomembno tudi zadovoljstvo strank, ki pa se ugotavlja le preko osebnih pogovorov direktorja s strankami in implicitno iz morebitnih ponudb za dodatne projekte.

#### 4.5.2 Izzivi trenutnega stanja in priložnosti projektne pisarne

Kakor sem že prej ugotovil, ima podjetje kar nekaj izzivov na področju projektnega vodenja. Argument proti izboljšavam in sistematiziranju procesov projektnega dela bi lahko bil, da je podjetje še premajhno in da deluje dovolj dobro s trenutno prakso. Vendar, glede na anketno raziskavo (poglavje 4.4), ključni kadri smatrajo, da so na tem področju potrebne izboljšave in ugotavljajo, da niso popolnoma zadovoljni s trenutnim stanjem. Odpravljanje neučinkovitih praks in izboljševanje operacij pa je vedno dobro, ne glede na velikost podjetja, saj si s tem lahko obeta le še bolj učinkovito poslovanje in zagotavlja konkurenčno prednost.

Spodaj predstavljam izzive na področju projektnega vodenja, ki so po mojem mnenju trenutno najpomembnejši za podjetje A:

- **Podjetje nima enotne metodologije vodenja projektov.** Zaradi tega je izvedba projektov dokaj nepredvidljiva in pojavljajo se neučinkovite prakse, kot so podvajanje del, pomanjkljivo planiranje, prevelika osredotočenost na tehnično izvedbena dela, neustrezni procesi zagotavljanja kvalitete in podobno.
- **Podjetje nima usposobljenega kadra na področju projektnega vodenja in to funkcijo uveljavlja kot dodatno zadolžitev vodilnih inženirjev.** Projektne vodje določijo na osnovi tehničnih kompetenc, čeprav ni nujno, da ima ta oseba tudi kompetence in ambicije za projektno vodenje. Kombiniranje vodilne inženirske in vodstvene funkcije lahko vodi v konflikt glede namenjanja časa tehnično izvedbenemu delu proti aktivnostim vodenja projekta.
- **Podjetje nima urejenega projektnega informacijskega sistema.** Čeprav ima vzpostavljen informacijski sistem, v katerega so vključena določena programska orodja za podporo projektne delu, ta orodja ne vzdržujejo dovolj dobro in jih ne uporabljajo konsistentno.
- **Podjetje nima sistematiziranega arhiviranja, izvajanja poprojektne analize, ugotavljanja pridobljenih spoznanj na projektih in dokumentiranja le-teh.** Na ta način se pridobljene izkušnje prepočasi absorbirajo v podjetje in prihaja do ponavljanja napak iz preteklih projektov. Arhiv obstaja v obliki repozitorija programske kode in dokumentacije, vendar ga v praksi le redko uporabljajo za ponovno uporabo že narejenega.
- **Podjetje nima sistematiziranega administriranja projektov.** Nadzor nad celotnim projektne portfeljem je nesistematičen in zato ne najbolj natančen. Poprojektne analize skorajda ne delajo, s čimer podjetje izgublja pomembna spoznanja, ki bi lahko služila za prihodnje projekte. Ker v podjetju ne zbirajo in ne arhivirajo podatkov o izvajanju projektov, pravzaprav tudi ne vedo natančno, ali se in koliko se, projektne delo izboljšuje s časom. Področje administriranja pogodb pokriva direktor sam, kar mu lahko vzame precej časa, katerega bi lahko namenil za druge strateške zadeve. Pod naloge projektne administracije bi lahko uvrstili tudi sistematizirano ugotavljanje zadovoljstva strank, česar trenutno v podjetju A ni.

Zgoraj navedeni izzivi so dobra podlaga za ugotavljanje priložnosti projektne pisarne:



- **Uvedba enotne metodologije projektnega vodenja.** Projektna pisarna bi lahko definirala metodologijo, jo nenehno izboljševala in pomagala pri konsistentni uporabi le-te. Morala bi biti jasno dokumentirana in posodabljana ter na voljo vsem uporabnikom. Pričakovani rezultat tega je, da bi bilo izvajanje projektov bolj učinkovito, predvidljivo in ponovljivo.
- **Usposabljanje na področju projektnega vodenja.** Projektna pisarna bi pomagala pri identificiranju potencialnih projektne vodij ter koordinirala in spremljala njihovo usposabljanje. Zavzemala bi se za sistematizacijo in profesionalizacijo projektnega vodenja v podjetju in pomagala uveljaviti projektno vodenje kot karierno pot v podjetju.
- **Enotni projektni informacijski sistem.** Projektna pisarna bi pomagala izbrati in integrirati ustrezna programska orodja za projektno delo. Vzdrževala bi projektni informacijski sistem in nadzirala konsistentno uporabo le-tega, pri čemer bi nudila tudi pomoč in podporo uporabnikom.
- **Arhiviranje in dokumentiranje.** Projektna pisarna bi zbirala projektni material in ga na sistematični način shranjevala v projektni informacijski sistem. Organizirala bi poprojektne analize za ugotavljanje pridobljenih spoznanj in le-te na ustrezen način tudi dokumentirala in arhivirala. To bi pomenilo ustvarjanje preglednega kataloga vseh relevantnih materialov, tako da bi bile informacije in material projektnim timom pri izvajanju tekočih projektov vedno na voljo.
- **Administriranje projektov.** Projektna pisarna bi aktivno merila stanja na projektih, porabljen čas, stroške in druge finančne ter nefinančne metrike. Te podatke bi shranjevala v projektni informacijski sistem, da bi bili na voljo vodstvu za hiter pregled stanja projektnega portfelja. Uvajala bi tudi standardne tehnike poročanja o napredku projektov, kot je na primer »*earned value reporting*«. Pričakovani rezultat tega bi bil boljši pregled nad stanji trenutnih projektov in pregled podatkov o preteklih projektih, kar bi predstavljalo učinkovito pomoč pri izdelavi ponudb za nove projekte, ocenjevanju potrebnega obsega dela in raznih poslovnih analizah (analiziranje trendov učinkovitosti izvajanja projektov in podobno). Ukvarjala bi se tudi s sistematičnim administriranjem pogodb ter izvajanjem analiz za ugotavljanje zadovoljstva strank z rezultati projektov.

#### 4.5.3 Aktivnosti in odgovornosti projektne pisarne

Glede na vse dosedajšnje ugotovitve, lahko na tem mestu skušam odgovoriti na drugo zastavljeno raziskovalno vprašanje (**Kakšne pristojnosti in naloge bi morala imeti projektna pisarna v podjetju A, da bi mu prinašala kar največjo korist?**). Smatram, da bi bila v podjetju A najprimernejša oblika projektne pisarne **pisarna za podporo projektom**, za katero so navedene sledeče odgovornosti (Slika 2):

- vzdrževanje standardov;
- arhiviranje;
- delna odgovornost za organiziranje izobraževanj;
- mentorstvo in svetovanje;
- analiza planov in proračunov;

- multiprojektna informacijska tehnologija;
- multiprojektna koordinacija;
- delna odgovornost za nadzor nad projekti;
- delna odgovornost za nudenje kariernih priložnosti za projektne vodje;
- delna odgovornost za sodelovanje pri upravljanju projektnega portfelja.

Zaradi velikosti podjetja ter s tem povezanih kadrovskih in finančnih omejitev ni realno pričakovati, da bi lahko naloge projektne pisarne opravljal eden ali več zaposlenih s polnim delovnim časom. Iz ankete slovenskih podjetij (poglavje 2.5.2) je tudi razvidno, da imajo manjša podjetja ponavadi v osebju projektne pisarna le eno osebo z delnim delovnim časom. Projektne pisarne z eno osebo s polnim delovnim časom je bila ugotovljena le pri polovici podjetij z 51–100 zaposlenih, medtem ko ta delež pade že na 14 % pri podjetjih z 21–50 zaposlenih (Slika 17). V začetnem obdobju projektne pisarne v podjetju A bi torej vse zadolžitve opravljal le ena oseba z delnim delovnim časom. Za to je v tem obdobju smiselno obseg zadolžitve nekoliko zmanjšati. Te bi tako bile (od najvišje do najnižje prioritete):

- **vzdrževanje standardov** ( uvedba in izboljševanje metodologije projektnega vodenja);
- **administriranje projektov** (zbiranje in shranjevanje projektne metrike);
- **arhiviranje** (poprojektne analize, ugotavljanje pridobljenih spoznanj, katalog projektne materiala);
- **multiprojektna informacijska podpora** (vzdrževanje in pomoč pri uporabi);
- **analiza planov in proračunov** (pomoč pri izdelavi planov in proračuna v skladu z uvedeno metodologijo, uporaba preteklih izkušenj in spoznanj s pomočjo arhiva);
- **organiziranje usposabljanj** na področju projektnega vodenja.

Nezanemarljivo vlogo v uveljavitvi zasnove projektne pisarne in pri njeni uvedbi igra poslanstvo projektne pisarne. Njen namen je v kratki obliki predstaviti bistvo tega, kar želimo z uvedbo projektne pisarne doseči. Tu gre v začetku za transformacijsko poslanstvo, torej takšno, ki bi vodilo uvajanje projektne pisarne. Ko bi bila projektne pisarne uvedena in sprejeta v podjetje, bi se poslanstvo spremenilo v nekakšno bolj operativno obliko, torej takšno, ki bi služilo kot vodilo za tekoče in vsakodnevne aktivnosti. V primeru podjetja A bi bila projektne pisarne dokaj generične oblike, brez večjih posebnosti, tako da bi se lahko njeno (transformacijsko) poslanstvo glasilo:

**»Ustanoviti pisarno za podporo projektom, ki uvaja in izvaja najboljše prakse projektnega vodenja v korist organizaciji na način, ki bi vzpodbujal sodelovanje, standardizacijo in vsesplošno izboljševanje projektne rezultate v organizaciji.«**

#### 4.5.4 Začetni cilji in metrike

Za projektne pisarne je v začetku delovanja pomembna jasna definicija prvotnih ciljev in načina, kako se bo uspešnost doseganja le-teh ugotavljala. Za projektne pisarne je namreč zelo

pomembno, da kmalu po začetku delovanja demonstrira svojo vrednost. Zato morajo njeni začetni cilji predstavljati reševanje pomembnejših izzivov podjetja.

*Tabela 10: Začetni cilji in metrike v projektni pisarni podjetja A*

Cilj	Kvalitativna merila
<b>Vzdrževanje standardov</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ izdelava osnovne metodologije projektnega vodenja</li> <li>▪ zagotavljanje konsistentne uporabe te metodologije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ izdelan dokument osnovne metodologije, odobren s strani ključnih kadrov</li> <li>▪ ugotovitev projektnih vodij, da uporaba metodologije olajša njihovo delo</li> </ul>
<b>Administriranje projektov</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zbiranje metrik na vseh projektih (porabljen delovni čas, stroški) in njihovo shranjevanje</li> <li>▪ izdelava vprašalnika o zadovoljstvu strank in prototipna uporaba v izbranih projektih</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zbrane metrike na vseh projektih v tedenskih intervalih, kvalitetno predstavljeni podatki. Ugotovitev vodstva, da jim tako predstavljeni podatki olajšajo pregled nad stanjem projektov.</li> <li>▪ uspešno izveden vprašalnik na dveh izbranih projektih</li> </ul>
<b>Arhiviranje</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ureditev in zasnova okolja za arhiviranje projektnega materiala na centralno mesto v informacijskem sistemu</li> <li>▪ arhiviranje projektnega materiala na vseh tekočih projektih</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ informacijski sistem podpira arhiviranje, pri čemer je arhiv zasnovan kot pregledni katalog. Iskanje in pregledovanje je preprosto in hitro.</li> <li>▪ zbrani material vseh tekočih projektov</li> </ul>
<b>Multiprojektna informacijska podpora</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ določitev programskih orodij za uporabo v projektnem informacijskem sistemu</li> <li>▪ nabava, integracija in nastavitev programskih orodij za uporabo v projektih</li> <li>▪ izvedba poldnevne predstavitve in usposabljanja za konsistentno uporabo teh orodij</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ programska orodja izbrana in odobrena s strani ključnih kadrov ter vodstva</li> <li>▪ projektni informacijski sistem nameščen in pripravljen za popolno uporabo</li> <li>▪ vsi potencialni uporabniki so popolnoma seznanjeni z delovanjem sistema in so ga pripravljeni uporabljati pri svojem delu</li> </ul>

Tabela 10 prikazuje spisek možnih začetnih ciljev, kategoriziranih po splošnih področjih zadolžitev skupaj s pripadajočimi merili. Ta merila bi morala biti specifična, v smislu »izboljšava ... za x % glede na prejšnje stanje«, kar pa je v primeru podjetja A zelo težavno, saj se je do sedaj na projektih malo merilo, torej manjkajo tiste izhodiščne vrednosti, za katere bi ugotavljali izboljšave ob novem načinu dela. Zato so v tabeli predstavljena merila bolj splošne in kvalitativne narave.

#### 4.5.5 Pričakovani stroški in koristi

Kakor za vsak projekt, je tudi pri tem potrebno predstaviti še finančni vidik, pri čemer je za njegovo sprejetje pomembno, da izkazuje pozitivni donos.

Pri ugotavljanju pričakovanih stroškov in izračunu donosa, sem uporabil sledeče predpostavke:

- naloge projektne pisarne bo izvajala ena oseba s polovičnim delovnim časom. Te osebe ne bodo na novo zaposlili, temveč se bo polovico delovnega časa že zaposlene osebe preusmerilo na aktivnosti projektne pisarne, pri čemer ni predvidena dodatna finančna vzpodbuda (vodstvo podjetja ne verjame v finančne vzpodbude zaposlenih);
- posrednih stroškov (uporaba prostora in podobno) tu ne bom upošteval, saj se v inkrementalni analizi lahko pokrivajo (aktivnosti iz polovice delovnega časa zaposlenega se ne bodo več izvajale, torej se bodo posredni stroški iz tega dela prenesli na aktivnosti za projektno pisarno);
- stroške in donos operativnega delovanja bom ugotavljal za obdobje dveh let delovanja, saj smatram, da bi v tem času projektna pisarna začela delovati v ustaljenih tirnicah in bi se morali rezultati že poznati (v okviru postavljenih ciljev);
- projektna pisarna ne predstavlja potrebo po dodatni tehnični infrastrukturi ali dodatnem pisarniškem prostoru;
- finančni cilj projektne pisarne je v drugem letu delovanja doseči 15 % povečanje letnih prihodkov iz projektov;
- v izračunu sem uporabil prihodke iz leta 2009, pri čemer predpostavljam, da bi bili brez projektne pisarne prihodki enaki tudi v letih 2011 in 2012.

Pričakovane stroške lahko delimo na stroške, potrebne za uvedbo projektne pisarne in stroške operativnega delovanja projektne pisarne. V primeru podjetja A so pri stroških uvedbe potencialno prisotne le sledeče kategorije:

- stroški osebja;
- stroški usposabljanja osebe, ki bo izvajala aktivnosti projektne pisarne;
- nabava programske opreme za projektni informacijski sistem;
- stroški namestitve in integracije projektne informacijskega sistema.

Pri stroških operativnega delovanja pa sledeče kategorije:

- stroški osebja;
- stroški usposabljanja projektnih vodij in članov projektne tima;
- stroški zunanjega svetovanja (za razvoj ustrezne metodologije in njeno izboljševanje ter pomoč pri definiranju ustreznih procesov);
- oportunitetni stroški (izgubljeni prihodki) zaradi učinkovitega zmanjšanja zaračunljivih inženirskih ur (polovica delovnega časa osebe, ki bi bila namenjena aktivnostim projektne pisarne).

Na drugi strani pa imamo koristi, ki naj bi jih podjetje pridobilo z aktivnostmi projektne pisarne. Te gredo predvsem na račun učinkovitejše organiziranosti:

- reduciranje podvajanja dela (s čemer se viri sprostijo za dela na drugih aktivnostih);
- povečanje kontrole nad projekti (znižanje prekoračenja stroškov, reduciranje neefektivno porabljenega inženirskega časa, reduciranje stroškov z zmanjšanjem obsega poprojektnih popravkov in boljše organiziranosti vzdrževalnih del);
- povečano zadovoljstvo strank in s tem dodatne priložnosti za nove projekte (zaradi hitrejše izvedbe, bolj kvalitetnih rezultatov projekta, boljše sprotne komunikacije s stranko);
- večje zadovoljstvo zaposlenih in višja morala za kvalitetnejše delo (bolj urejeno projektno delo, jasne in nedvoumne zadolžitve, manj stresa zaradi bolj predvidljivega poteka projektov).

V kakšni meri in ali bi se sploh udeležile te koristi, je težko vnaprej zanesljivo napovedati. Najbolj optimistični scenarij je, da bi se vse te koristi poznale v polni meri že v prvih dveh letih delovanja projektne pisarne. Kaj pomeni »koristi v polni meri« v kvantitativnem smislu, pa brez kakšnih bolj oprijemljivih podatkov spada v čisto subjektivno kategorijo. Problem je tudi v tem, ker v podjetju sedaj ni sistematičnega zbiranja in shranjevanja operativnih projektnih podatkov, tako da je podporne podatke za kakšne podrobnejše izračune in ocene praktično nemogoče pridobiti. Tako torej pri spodnjem izračunu prihodkovne kategorije niso čisto popolne. V kvantitativnem smislu sem upošteval le povečanje prihodkov iz projektov, kar izhaja iz finančnega cilja projektne pisarne. Kljub temu pa menim, da spodnji izračun lahko služi za ilustracijo finančne konstrukcije uvedbe projektne pisarne in za razmišljanje o finančnih zahtevah in koristih takšnega projekta.

### **Stroški:**

- osebje projektne pisarne (izgubljeni prihodki zaradi efektivnega zmanjšanja razpoložljivega inženirskega časa):
  - št. delovnih ur/leto = 2.088
  - dopust  $\approx$  25 dni; bolniška  $\approx$  10dni
  - efektivno delovnih ur/leto = 1.808
  - 50 % delovni čas = 904 inženirskih ur
  - povprečna efektivna izkoriščenost inženirja = max. 80 %
  - cena inženirske ure  $\approx$  37,5 €
  - letni strošek =  $904 * 0.8 * 37,5 = 27.120$  €
  - tot. strošek =  $2 * 27.120$  € = 54.240 €
- usposabljanje projektnih vodij, članov projektih timov in osebja projektne pisarne:
  - glede na Portal Znanja (2010):
    - ♦ enodnevne delavnice na temo projektne dela in vodenja  $\approx$  200 €/osebo
    - ♦ večdnevne delavnice na temo projektne vodenja  $\approx$  500 €/osebo
    - ♦ napredna in kvalitetnejša usposabljanja (npr. IBM)  $\approx$  1.000 €/osebo

- 10 članov projektnih timov:  $10 * 200 \text{ €/osebo} = 2.000 \text{ €}$
  - 7 ključnih kadrov:  $7*200 \text{ €/osebo} + 7*500 \text{ €/osebo} = 4.900 \text{ €}$
  - 1 vodja projektne pisarne:  $1*200 \text{ €/osebo} + 1*500 \text{ €/osebo} + 1*1.000 \text{ €/osebo} = 1.700 \text{ €}$
  - dejanski strošek je možno preko ustreznih razpisov za vzpodbujanje usposabljanja zaposlenih znižati za cca. 35 %
  - tot. strošek =  $(2.000+4.900+1.700)*(1-0.35) = 5.590 \text{ €}$
- nabava in namestitve programske opreme za projektni informacijski sistem:
    - JIRA Studio (Atlassian, 2010) =  $500 \text{ €/mesec} = 12.000 \text{ €}$
    - MS Project 2010 (+Server) (Microsoft, 2010)  $\approx 1.000 \text{ €/licenco}$ 
      - ♦ max. 5 sočasno aktivnih projektnih vodij
      - ♦ strošek =  $5*1.000 \text{ €/licenco} = 5.000 \text{ €}$
    - namestitev in integracija v informacijski sistem
      - ♦ max. 2 inženirska dneva =  $2ED * 8h * 37,5 \text{ €} = 600 \text{ €}$
    - tot. strošek =  $17.600 \text{ €}$
  - stroški zunanjega svetovanja:
    - cena svetovanja  $\approx 80 \text{ €/h}$
    - max. 5 svetovalnih ur/mesec
    - letni strošek =  $80*5*12 = 4.800 \text{ €}$
    - tot. strošek =  $2*4.800 \text{ €} = 9.600 \text{ €}$
  - skupni strošek za dve leti =  $54.240 \text{ €} + 5.590 \text{ €} + 17.600 \text{ €} + 9.600 \text{ €} = 87.030 \text{ €}$

### **Prihodki:**

- povečanje prihodkov iz izvajanja projektov:
  - finančni cilj 15 % povečanje letnih prihodkov iz projektov
  - prihodki (2009) =  $970.978 \text{ €}$
  - cca. 80 % prihodkov preko izvajanja projektov =  $776.782 \text{ €}$
  - letno povečanje prihodka =  $776.782 \text{ €} * 0.13 = 116.517 \text{ €}$

Iz ocene stroškov in prihodkov sledi, da je donos projekta za prvi dve leti:

$$\text{ROI} = (116.517 \text{ €} - 87.030 \text{ €}) / 87.030 \text{ €} \approx 34 \%$$

Donos je torej pozitiven in lahko rečemo, da tudi ustrezen, glede na zmerno tveganje projekta. Kljub že omenjenim pomanjkljivostim finančnega izračuna, pa smatram in verjamem, da bi, podobno kakor v izračunu, koristi uspešne projektne pisarne v finančnem smislu precej presegle stroške njenega uvajanja in delovanja.

#### 4.5.6 SWOT analiza projekta uvajanja projektne pisarne

Na podlagi do sedaj navedenega in ugotovljenega lahko sestavim matriko SWOT za celotni projekt. Analiza SWOT je orodje strateškega načrtovanja, ki se ga uporablja za oceno prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti projekta. Vključuje določitev ciljev projekta in identificiranje notranjih in zunanjih faktorjev, ki so ugodni ali neugodni za doseganje teh ciljev. Prednosti in slabosti ponavadi izvirajo iz podjetja, medtem ko priložnosti in nevarnosti iz zunanjih faktorjev.

Cilj projekta je v povzetku sledeč: uvedba projektne pisarne in njena uspešna umestitev v podjetje ter delovanje v njegovo korist.

Prednosti (kaj v podjetju lahko pomaga doseči projektne cilje):

- relativno visoka pripravljenost na spremembe v podjetju;
- pozitiven donos projekta;
- nizka zrelost projektnega vodenja v podjetju (v smislu, da se lahko znatne izboljšave doseže relativno hitro).

Slabosti (kaj v podjetju lahko preprečuje doseganje projektne cilje):

- nepoznavanje in potencialno nezaupanje v koncept projektne pisarne v podjetju;
- ni očitnega kandidata za vodjo projektne pisarne, saj je kader pretežno tehnično orientiran;
- možnost, da katera od vodilnih oseb v podjetju nasprotuje projektu ali pa spremembam na splošno;
- nizka zrelost projektnega vodenja v podjetju (v smislu, da se lahko smatra, da bolj učinkovito projektno vodenje sploh ni potrebno, ker so rezultati že sedaj zadovoljivi).

Priložnosti (zunanje okoliščine, ki lahko pomagajo doseči projektne cilje):

- zmanjšan obseg projektne dela zaradi ekonomskih razmer, zaradi česar bi lahko imel vodja projektne pisarne dodatno razpoložljiv čas za aktivnosti projektne pisarne;
- zmanjšan obseg projektne dela zaradi ekonomskih razmer, zaradi česar bi se lahko okrepilo spoznanje o nujnosti sprememb v organiziranosti projektne dela z namenom krepitve konkurenčne prednosti;
- povečana razširjenost projektne pisarn v slovenskem prostoru in s tem tudi pojav novih, kvalitetnih programov usposabljanja in izkušenih svetovalcev na tem področju.

Nevarnosti (zunanje okoliščine, ki lahko škodujejo projektu):

- zaostrovanje ekonomske krize in zaradi tega reduciranje virov, namenjenih uvedbi projektne pisarne;
- če projektne pisarna ne bi dovolj hitro dokazala svoje vrednosti, bi lahko bila zreducirana na administrativno funkcijo in sčasoma celo ukinjena;

- nenaden povečan obseg projektne delo, ki bi ga podjetje z razpoložljivo kapaciteto težko uresničevalo (zaradi česar bi vodjo projektne pisarne obremenili z inženirskim delom).

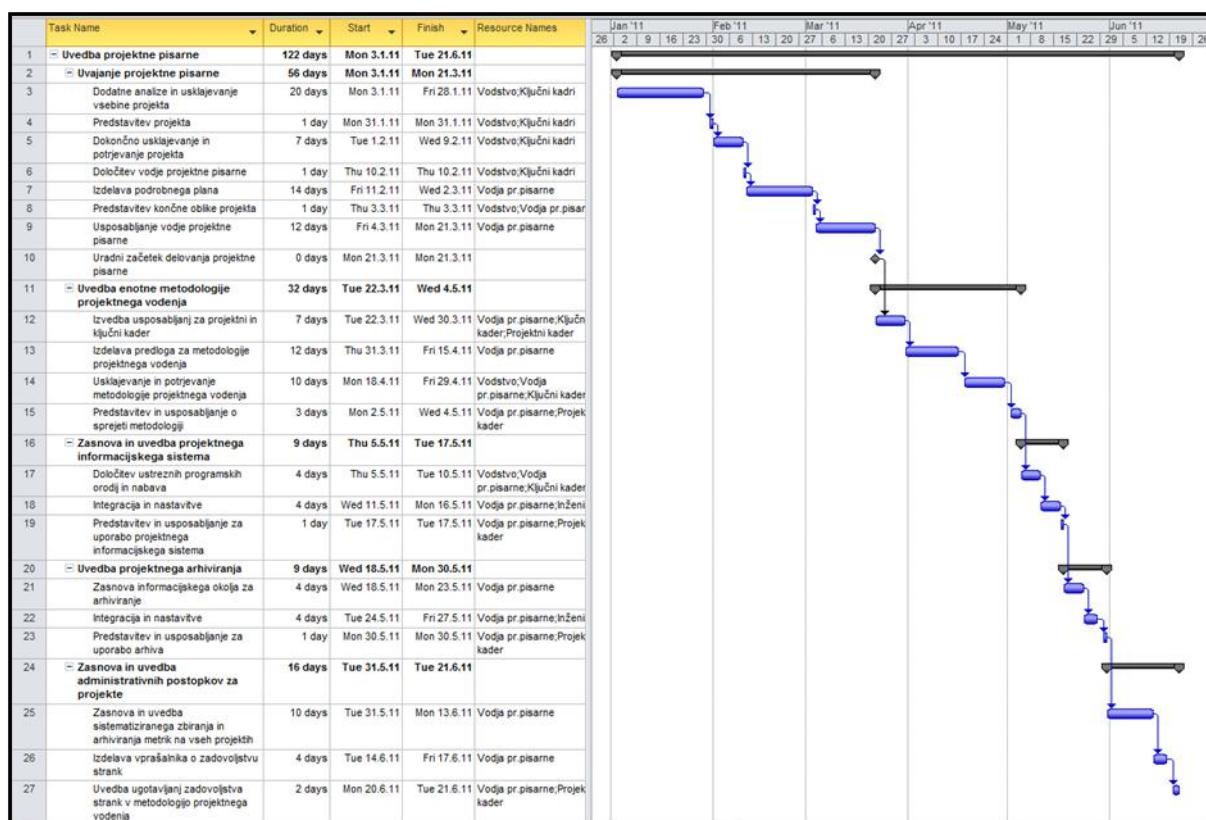
Pomen te analize je v tem, da se jasno vidi, kaj je potrebno pri predstavljanju projekta poudarjati (prednosti), katerih slabih strani se je potrebno zavedati in iskati možne izboljšave v zasnovi projekta (slabosti), na katere okoliščine je potrebno biti pozoren, da bi jih lahko s pridom izkoristili (priložnosti) in na katere okoliščine, ki bi lahko povzročile probleme, je potrebno biti pozoren, da jih pravočasno začnemo reševati (nevarnosti).

SWOT analiza pa s tem še ni končana, saj bi bilo potrebno za vsak ugotovljeni element ugotovljati možne aktivnosti za izkoriščanje/izogibanje potencialne situacije, kar pa naj ostane za nadaljnje delo po morebitnem sprejetju projekta.

#### 4.5.7 Okvirni plan implementacije

Pomemben del vsakega projekta je tudi terminski plan. Ta tudi v tem projektu ne sme manjkati. Projekt sicer še ni v fazi, ko bi se lahko bolj podrobno planiralo, saj vodstvu podjetja še ni bil predstavljen in zaradi tega tudi še ni mogel biti sprejet. Vseeno pa ni nič narobe, če že sedaj izdelam okvirni plan implementacije, saj bodo tako vodstvo podjetja in ključni kadri bolje razumeli potrebne aktivnosti in celotni obseg projekta.

Slika 25: Grafični prikaz okvirnega plana uvedbe in začetnih aktivnosti projektne pisarne





Tu gre za relativno majhno projektno pisarno, saj osebje sestavlja le ena oseba s polovičnim delovnim časom, torej bi morala biti tudi sama uvedba projektne pisarne relativno hitra. Zaradi tega je v fazo implementacije smiselno vključiti tudi aktivnosti, ki bi vodile k uresničevanju zastavljenih začetnih ciljev. Projektni plan je nekoliko poenostavljen, saj ne upošteva možnosti sočasnega izvajanja aktivnosti, vendar če upoštevamo dejstvo, da je glavni akter pri skoraj vseh aktivnostih vodja projektne pisarne in da mora biti pri ostalih aktivnostih ta oseba vsaj navzoča, je to dokaj razumljiva predpostavka.

Tabela 11 prikazuje spisek aktivnosti, skupaj s pripadajočo oceno dela in spiskom udeležencev. Slika 25 pa prikazuje okvirni plan projekta v grafični obliki, ob predpostavki, da se aktivnosti začnejo 1. januarja 2011.

*Tabela 11: Časovna ocena uvajanja in začetnih aktivnosti projektne pisarne v podjetju A*

Aktivnost	Časovni okvir	Udeleženi
<b>Uvajanje projektne pisarne</b>		
Dodatne analize in usklajevanje vsebine projekta	20 dni	Vodstvo, ključni kadri
Predstavitev projekta	1 dan	Vodstvo, ključni kadri
Dokončno usklajevanje in potrjevanje projekta	7 dni	Vodstvo, ključni kadri
Določitev vodje projektne pisarne	1 dan	Vodstvo, ključni kadri
Izdelava podrobnega plana	14 dni	Vodja pr. pisarne
Predstavitev končne oblike projekta	1 dan	Vodstvo, vodja pr. pisarne
Usposabljanje vodje projektne pisarne	12 dni	Vodja pr. pisarne
Uradni začetek delovanja projektne pisarne	0 dni	/
<b>Uvedba enotne metodologije projektnega vodenja</b>		
Izvedba usposabljanj za projektni in ključni kader	7 dni	Vodja pr. pisarne, ključni kader, pr. kader
Izdelava predloga za metodologije projektnega vodenja	12 dni	Vodja pr. pisarne
Usklajevanje in potrjevanje metodologije projektnega vodenja	10 dni	Vodstvo, vodja pr. pisarne, ključni kader
Predstavitev in usposabljanje kadra o sprejeti metodologiji	3 dni	Vodja pr. pisarne, pr. kader
<b>Zasnova in uvedba projektnega informacijskega sistema</b>		
Določitev ustreznih programskih orodij in nabava	4 dni	Vodstvo, vodja pr. pisarne, ključni kader
Integracija in nastavitve	4 dni	Vodja pr. pisarne, inženir
Predstavitev in usposabljanje kadra za uporabo inf.sistema	1 dan	Vodja pr. pisarne, pr. kader
<b>Uvedba projektnega arhiviranja</b>		
Zasnova informacijskega okolja za arhiviranje (nabava dodatnega orodja/uporaba obstoječih komponent v projektne inf.sistemu)	4 dni	Vodja pr. pisarne
Integracija in nastavitve	4 dni	Vodja pr. pisarne, inženir
Predstavitev in usposabljanje kadra za uporabo arhiva	1 dan	Vodja pr. pisarne, pr. kader
<b>Zasnova in uvedba administrativnih postopkov za projekte</b>		
Zasnova in uvedba sistematiziranega zbiranja in arhiviranja metrik na vseh projektih	10 dni	Vodja pr. pisarne
Izdelava vprašalnika o zadovoljstvu strank	4 dni	Vodja pr. pisarne
Uvedba ugotavljanj zadovoljstva strank v metodologijo projektnega vodenja	2 dni	Vodja pr. pisarne, pr. kader (projektni vodje)

## SKLEP

Projektne pisarne so organizacijska rešitev, s katero podjetja sistematizirajo in optimizirajo projektno okolje. Kako uspešna so pri tem je v veliki meri odvisno od ustrezne zasnove projektne pisarne in pravičnega pristopa pri uvajanju le-te. Dejstvo je, da so si podjetja, tudi tista, ki med seboj direktno konkurirajo, zelo različna. Kako se je podjetje razvijalo, kakšni ljudje so ga oblikovali, njegovo neposredno in posredno poslovno okolje, vse to oblikuje organizacijsko kulturo in realnost podjetja. Zaradi tega ne more obstajati nekakšen enoten format projektne pisarne, ki bi bil za vse enako ustrezen in uspešen. Nujna je podrobna analiza stanja od primera do primera in oblikovanje takšnih rešitev, ki se najbolje skladajo s potrebami podjetja in njegovo organizacijsko kulturo.

Zavedati se je potrebno tudi tega, da je uvedba projektne pisarne v osnovi proces organizacijske spremembe. Ta je izredno kompleksen, predvsem zaradi človeškega dejavnika, saj se na spremembe vsi bolj ali manj čustveno odzovemo in jim lahko celo aktivno nasprotujemo. Temu je pri organizacijskih spremembah potrebno posvečati veliko pozornosti in nenehno vzpostavljati odprto komunikacijo z vsemi vpletenimi.

Podjetje A se trenutno nahaja v takšni razvojni fazi, da bo moralo začeti resno razmišljati o sistematizaciji dela. Ker je delo v njem zelo projektno orientirano, je najbolj smiselno področje za sistematizacijo ravno projektno okolje. Menim, da bi lahko to nalogo uspešno opravljala centralizirana enota, kakršna je projektne pisarne. Celotni kader je namreč izrazito tehnično orientiran in mu primanjkuje organizacijske discipline, s katero bi bilo mogoče to področje urediti na necentraliziran način. Moj predlog je, da bi takšno projektne pisarno v začetku vodila le ena oseba z delno obremenitvijo, pri čemer se zavedam, da obstajajo določena tveganja, predvsem v tem, da bi lahko bila meja med zadolžitvami projektne pisarne in drugimi, verjetno bolj tehnično-inženirskimi deli, preveč ohlapna. Glede na raziskavo manjših podjetij informacijske dejavnosti v Sloveniji pa izgleda, da je zadolžitev ene osebe z delno obremenitvijo v takšnih podjetjih pogosta in tudi zelo uspešna praksa.

Kot vodilo pri raziskovalnem delu sem si zastavil raziskovalno hipotezo in dve raziskovalni vprašanji. Zastavljeno sem s pomočjo pregleda literature, številnih analiz in primarno ter sekundarno pridobljenimi podatki uspešno obravnaval.

S pomočjo sekundarnih podatkov, ki sem jih dobil iz raziskav glede praktičnih izkušenj organizacij o uvedbi in uporabi projektne pisarne ter s pomočjo primarno pridobljenih podatkov iz anketnega vprašalnika za manjša podjetja informacijske dejavnosti v Sloveniji, sem uspel potrditi zastavljeno raziskovalno hipotezo – **projektne pisarne so ustrezna organizacijska oblika za podporo učinkovitemu projektne delu v manjših podjetjih informacijske dejavnosti.**

Iz izsledkov analize podjetja A in ugotovitev glede njegove trenutne prakse v procesih projektne vodenja ter z notranjimi anketnimi raziskavami o odnosu kadra do sprememb, o

zrelosti projektnega vodenja v podjetju in o odnosu ključnega kadra do uvedbe projektne pisarne, sem lahko odgovoril pritrdilno na prvo zastavljeno raziskovalno vprašanje – **ali podjetje A potrebuje projektno pisarno in ali obstajajo realne možnosti za uspešno izvedbo takšne organizacijske spremembe v njem?**

S podrobnejšo analizo projektnega okolja in trenutnimi praksami na posameznih procesnih skupinah projektnega vodenja v podjetju A ter identificiranjem področij, ki najbolj nujno potrebujejo izboljšave, sem uspel odgovoriti na drugo zastavljeno raziskovalno vprašanje – **kakšne pristojnosti in naloge bi morala imeti projektna pisarna v podjetju A, da bi mu prinašala kar največjo korist?** Ugotovil sem, da bi podjetje potrebovalo **pisarno za podporo projektom** s sledečimi začetnimi zadolžitvami:

- vzdrževanje standardov;
- administriranje projektov;
- arhiviranje;
- multiprojektna informacijska podpora;
- analiza planov in proračunov;
- organiziranje usposabljanj na področju projektnega vodenja.

Kot praktični prispevek za podjetje A sem izdelal predlog projekta uvedbe projektne pisarne, ki bi lahko v prihodnosti služil kot dobra osnova za dejanski zagon in izvedbo projekta. Predpogoj temu pa je, da se doseže splošna podpora in razumevanje koncepta projektne pisarne v podjetju ter da se prepriča vodstvo o smotrnosti projekta (v finančnem in razvojnem smislu). Nadaljnje delo torej sestoji iz, če lahko tako rečem, spretnega trženja ideje vodstvu in ostalim zaposlenim. Tabela 10 in Tabela 11 pa bi lahko nato služili kot vodilo za sledeče aktivnosti na poti h končnemu cilju – uvedbi in uspešnemu delovanju projektne pisarne v korist podjetja.

## LITERATURA IN VIRI

1. Atlassian. (b.l.). *JIRA*. Najdeno 20. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.atlassian.com/software/jira>
2. Avison, D., & Fitzgerald, G. (2006). *Information systems development* (4<sup>th</sup> ed.). Bershire: McGrawHill.
3. Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133–141.
4. Block, T. R., & Frame, J. D. (1998). *The project office – a key to managing projects effectively*. Menlo Park: Crisp Publications.
5. Bridges, N. D., & Crawford, J. K. (b.l.). How to startup and rollout a project office. *Pacific West Partners*. Najdeno 20. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.pacificwestpartners.com/How to Startup and Rollout a Project Office.pdf>
6. Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2005). *Financial management. Theory and practice* (11<sup>th</sup> ed.). Ohio: South-Western, Divison of Thomson Learning.
7. CA. (2009) *The value of the project management office*. Najdeno 20. septembra 2010 na spletnem naslovu [http://www.ca.com/files/industryresearch/ca\\_valueofprojectmanagementoffice\\_201174.pdf](http://www.ca.com/files/industryresearch/ca_valueofprojectmanagementoffice_201174.pdf)
8. Charette, R. N. (2005, september). Why software fails. *ieee spectrum*. Najdeno 20. septembra na spletnem naslovu <http://spectrum.ieee.org/computing/software/why-software-fails>
9. Crawford, L., Pollack, J., & England D. (2006). Uncovering the trends in project management: Journal emphases over the last 10 years. *International journal of project management*, 24, 175–184.
10. Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International journal of project management*, 22(7), 523–532.
11. De Mause, K. P., & McDaris, K. K. (1994). An exercise in managing change. *Training and development*, 48(2), 55–57.
12. Desouza, K. C., & Evaristo, J. R. (2006). Project management offices: A case of knowledge-based archetypes. *International journal of information management*, 24(5), 414–423.
13. Doerscher, T. (2008). 2008 PMO 2.0 survey report. *Planview*. Najdeno 20. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.planview.com/docs/Planview-2008-PMO-2.0-Survey-Report.pdf>
14. Dominguez, J. (2009, 19. junij). The CHAOS report on IT project failure. *PMHut*. Najdeno 20. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.pmhut.com/the-chaos-report-2009-on-it-project-failure>
15. Englund, R. L., Graham, R. J., & Dinsmore, P. C. (2003). *Creating the project office*. San Francisco: Josey-Bass.
16. ESI. (2010, 8. januar). *Organizations to rely more on PM as need to perform trumps survival. Top 10 project management trends for 2010*. Najdeno 3. novembra 2010 na

- spletnem naslovu <http://www.esi-intl.com/Corporate-Links/Newsroom/~~/media/Global-Web-Site/Files/Global/PDF/News-Room/News-Releases-2010/Microsoft-Word---Top-10-PM-Trends-2010-NR-07Jan10-final.ashx>
17. Hallgrímsson, T. (2008). Organizational change and change readiness: Employees' attitudes during times of proposed merger (magistrsko delo). Tromsø: Faculty of Social Science.
  18. Haughey, D. (b.l.). SMART goals. *Projectsmart*. Najdeno 20. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.projectsmart.co.uk/smart-goals.html>
  19. Hobbs, B., Aubry, M., & Thuillier, D. (2008). The project management office as an organizational innovation. *International journal of project management*, 26(5), 547–555.
  20. Hobbs, B. (2007). The multi-project PMO: A global analysis of the current state of practice. *PMI*. Najdeno 20. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.pmiwhitepapers.org/pmiwhitepapers>
  21. Kerzner, H. (2009). *Project management* (10<sup>th</sup> ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
  22. Lee, C., Guadagno, L., & Jia, X. (2008). An agile approach to capturing requirements and traceability. *Proceedings of the 2<sup>nd</sup> international workshop on traceability in emerging forms of software engineering*, 17–23.
  23. Lee, Y. W. (2006, oktober). The effect of PMO in IT project management. *PMI*. Najdeno 20. septembra 2010 na spletnem naslovu [http://www.pmi.org/Knowledge-Center/~~/media/PDF/Surveys/pp\\_lee.ashx](http://www.pmi.org/Knowledge-Center/~~/media/PDF/Surveys/pp_lee.ashx)
  24. Lautner, D. (1999, julij). Communication: The key to effective change management. *Strategic management of change*. Najdeno 20. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.usfa.dhs.gov/pdf/efop/efo29958.pdf>
  25. Letavec, C. J. (2006). *The program management office*. Ford Lauderdale: J. Ross Publishing.
  26. Ličen, R. (2009). *Vodenje sprememb* (interno gradivo CEED usposabljanja). Ljubljana: CEED Slovenija, Zavod mreža podjetništva.
  27. Luecke, R. (2003). *Managing change and transition*. *Harvard Business Essentials*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
  28. Man, T. (2007). A framework for the comparison of maturity models for project-based management (magistrsko delo). Utrecht: Utrecht University.
  29. Microsoft. (b.l.). *Microsoft Office Project Professional 2010*. Najdeno 20. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.microsoft.com/business/en-us/products/officeprojectprofessional2010/default.aspx>
  30. Oracle. (2009). Project management office best practices. A step-by-step plan to build and improve your PMO. Najdeno 20. septembra 2010 na spletnem naslovu [http://media.techtarget.com/Syndication/NATIONALS/PMO\\_Best\\_Practices\\_April\\_2009.pdf](http://media.techtarget.com/Syndication/NATIONALS/PMO_Best_Practices_April_2009.pdf)
  31. PMI. (2004). A guide to the project management body of knowledge: PMBOK guide (3<sup>rd</sup> ed.). Newtown Square: Project Management Institute, Inc.
  32. *Project Management Institute*. (b.l.). Najdeno 20. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.pmi.org>
  33. *Poslovni imenik Bizi*. (b.l.). Najdeno 20. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://>

www.bizi.si

34. *Portal znanja*. (b.l.). Najdeno 20. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.portalznanja.com>
35. Reed, D. (2010, 16. maj). More 2010 project management trends. *Projectsmart*. Najdeno na spletnem naslovu <http://www.projectsmart.co.uk/more-2010-project-management-trends.html>
36. Sauer, C., & Reich, B. H. (2009). Rethinking IT project management: Evidence of a new mindset and its implications. *International journal of project management*, 27(2), 182–193.
37. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5<sup>th</sup> ed.). Harlow: Prentice Hall, Financial Times.
38. Schiltz, S. J. (2003). *A practical method for assessing the financial benefit of project management* (magistrsko delo). London: Graduate School of Business & Management, City University.
39. Schulz, Y. (b.l.). Do you know where your IT projects are? *Projecttimes*. Najdeno 20. septembra 2010 na spletnih naslovih <http://www.projecttimes.com/articles/do-you-know-where-your-it-projects-are-part-1.html>  
<http://www.projecttimes.com/articles/do-you-know-where-your-it-projects-are-part-2.html>  
<http://www.projecttimes.com/articles/do-you-know-where-your-it-projects-are-part-3.html>  
<http://www.projecttimes.com/articles/do-you-know-where-your-it-projects-are-part-4.html>
40. Sessions, R. (2009, 8. november). The IT complexity crisis: Danger and opportunity. *ObjectWatch*. Najdeno 20. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.objectwatch.com/whitepapers/ITComplexityWhitePaper.pdf>
41. Shine Technologies. (2003). *Agile methodologies. Survey Results*. Najdeno 20. septembra 2010 na spletnem naslovu [http://www.shinetech.com/attachments/104\\_ShineTechAgileSurvey2003-01-17.pdf](http://www.shinetech.com/attachments/104_ShineTechAgileSurvey2003-01-17.pdf)
42. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.). *Indeks inflacije*. Najdeno 20. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/indikatorji.asp?id=1>
43. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.). *Standardna klasifikacija dejavnosti 2008, V2*. Najdeno 20. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=4978>
44. Stellman, A., & Greene, J. (2006). *Applied software project management*. Sebastopol: O'Reilly Media, Inc.
45. Štempihar, A. (2010, 23. februar). Zdravilo za neuspešne IT-projekte. *Sistem*. Najdeno na spletnem naslovu [http://sistem-on.net/si/\\_detajl/?id=41213](http://sistem-on.net/si/_detajl/?id=41213)
46. Thomas, G., & Fernandez, W. (2008). Success in IT projects: A matter of definition? *International journal of project management*, 26(7), 733–742.
47. U.S. Agency for International Development. (2001). *Leadership and program operations training*. Najdeno 20. septembra 2010 na spletnem naslovu [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNACN039.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNACN039.pdf)
48. Verzuh, E. (2008). *The fast forward MBA in project management* (3th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

## **PRILOGE**

### **KAZALO PRILOG**

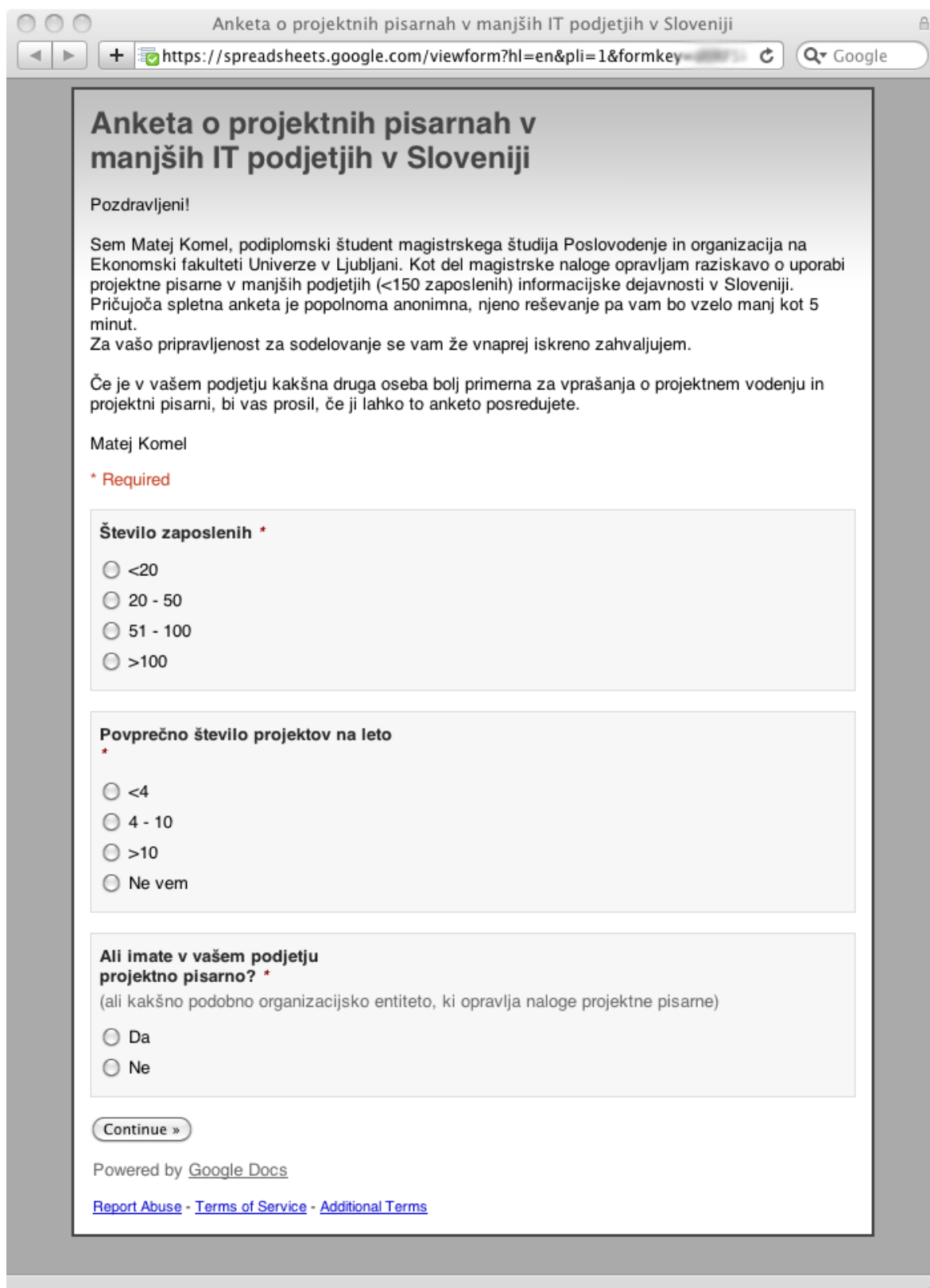
PRILOGA 1: Spletna anketa o projektnih pisarnah v manjših IT podjetjih v Sloveniji .....	1
PRILOGA 2: Anketa o odnosu do sprememb v podjetju A.....	4
PRILOGA 3: Anketa o zrelosti projektnega vodenja v podjetju A.....	6





## PRILOGA 1: Spletna anketa o projektnih pisarnah v manjših IT podjetjih v Sloveniji

Slika 1: Spletna anketa (1. stran)



Anketa o projektnih pisarnah v manjših IT podjetjih v Sloveniji

https://spreadsheets.google.com/viewform?hl=en&pli=1&formkey=

### Anketa o projektnih pisarnah v manjših IT podjetjih v Sloveniji

Pozdravljeni!

Sem Matej Komel, podiplomski študent magistrskega študija Poslovanje in organizacija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Kot del magistrske naloge opravljam raziskavo o uporabi projektne pisarne v manjših podjetjih (<150 zaposlenih) informacijske dejavnosti v Sloveniji. Pričujoča spletna anketa je popolnoma anonimna, njeno reševanje pa vam bo vzelo manj kot 5 minut.

Za vašo pripravljenost za sodelovanje se vam že vnaprej iskreno zahvaljujem.

Če je v vašem podjetju kakšna druga oseba bolj primerna za vprašanja o projektnem vodenju in projektni pisarni, bi vas prosil, če ji lahko to anketo posredujete.

Matej Komel

\* Required

**Število zaposlenih \***

<20

20 - 50

51 - 100

>100

**Povprečno število projektov na leto \***

<4

4 - 10

>10

Ne vem

**Ali imate v vašem podjetju projektno pisarno? \***

(ali kakšno podobno organizacijsko entiteto, ki opravlja naloge projektne pisarne)

Da

Ne

[Continue »](#)

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Slika 2: Spletna anketa (2. stran v primeru, če ima podjetje projektno pisarno)

Anketa o projektih pisarnah v manjših IT podjetjih v Sloveniji

https://spreadsheets.google.com/formResponse?formkey=...

## Anketa o projektih pisarnah v manjših IT podjetjih v Sloveniji

\* Required

Koliko ljudi dela v projektne pisarni? \*

- Ena oseba z delnim delovnim časom
- Ena oseba s polnim delovnim časom
- Več kot ena oseba

Koliko časa že imate projektne pisarno? \*

- <1 leto
- 1-5 let
- >5 let

Ali smatrate da vam projektne pisarna prinaša vrednost? \*

Popolnoma nič  1  2  3  4  5 Prinaša nam veliko dodane vrednosti

Funkcije, ki jih vaša projektne pisarna opravlja \*

- Administrativna podpora projektom
- Svetovalna funkcija za projektne vodenje
- "Knowledge management" - arhiviranje, post-mortem analize, zbiranje pridobljenih spoznanj
- Vodenje projektov
- Koordiniranje/izvajanje usposabljanj/izobraževanj za projektne vodenje
- Standardizacija in razvoj/izboljševanje metodologije projektne vodenja
- Upravljanje s portfeljem projektov
- Upravljanje s projektnimi viri
- Other:

« Back Continue »

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Slika 3: Spletna anketa (2. stran v primeru, če podjetje nima projektne pisarne)

Anketa o projektih pisarnah v manjših IT podjetjih v Sloveniji

\* Required

\_\_\_\_\_

**Alli razmišljate o tem, da bi uvedli projektno pisarno v vaše podjetje? \***

Da

Ne

**Projektne pisarne ne potrebujemo/je ne bomo uvedli, ker**

Nismo prepričani o njeni vrednosti

Nimamo potrebnih sredstev/časa

Koncept projektne pisarne nam ni dobro poznan

Projektna pisarna bi bila prevelik "overhead"

Other: \_\_\_\_\_

« Back Continue »

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Slika 4: Spletna anketa (3. stran)

Anketa o projektih pisarnah v manjših IT podjetjih v Sloveniji

\_\_\_\_\_

**Vaša elektronska pošta**

Če želite prejeti rezultate ankete po zaključku raziskave, vpišite vaš elektronski naslov.

\_\_\_\_\_

« Back Submit

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

## PRILOGA 2: Anketa o odnosu do sprememb v podjetju A

V sklopu magistrskega dela na Ekonomski fakulteti želim v podjetju opraviti sledeč kratek in enostaven psihološki test, ki naj bi nakazoval, kakšen je tvoj odnos do sprememb v organizacijskem kontekstu. Vprašalnik je popolnoma anonimen in ti ne bo vzel več kot 5 minut časa. Najbolje, da ne preišljuješ preveč, kaj naj bi določeno vprašanje pomenilo in rešiš vprašalnik čimhitreje, »iz glave«.

Hvala za sodelovanje!

Obkroži vse besede, ki te asociirajo na spremembo:

Fun (Zabava)	Transition (Prehod)	Vary (Razlikovati se)
Death (Smrt)	Stress (Stres)	Deteriorate (Poslabšanje)
Modify (Modificirati)	Different (Drugačen)	Opportunity (Priložnost)
Better (Bolje)	Uncertainty (Negotovost)	Upheaval (Preobrat)
Grow (Rasti, razvijati se)	Rebirth (Preporod)	Disruption (Motnja)
Replace (Nadomestiti)	Learn (Učiti se)	Adjust (Prilagoditi)
New (Novo)	Revise (Revidirati)	Challenging (Zahtevno)
Fear (Strah)	Improve (Izboljšanje)	Transfer (Prenos)
Alter (Spremeniti, predelati)	Concern (Skrb)	Exciting (Razburljivo)
Anxiety (Tesnoba, bojazen)	Chance (Prilika)	Ambiguity (Dvoumnost)

Obkroži številko na lestvici, ki najbolje opisuje tvoj pogled na sledeče izjave:

	Se NE strinjam	←	→	Se Strinjam
1. Spremembe so nevarne.	1	2	3	4 5
2. Spremembe so normalen in naravni del življenja.	1	2	3	4 5
3. Spremembe prinašajo priložnosti in izzive.	1	2	3	4 5
4. V mojem življenju imam nek višji cilj.	1	2	3	4 5
5. Prizadevam si dosežati popolnost, vendar se hkrati zavedam, da je to skoraj nemogoče.	1	2	3	4 5
6. Ko se pojavi sprememba, se počutim negotovo.	1	2	3	4 5
7. Ko sem soočen s spremembo, skušam ugotoviti od kod prihajajo moji odpori proti njej.	1	2	3	4 5
8. Ko sem soočen z nekim strokovnim problemom, mi ni težko zaprositi za pomoč.	1	2	3	4 5
9. Veliko sprememb je posledica osebnih maščevanj.	1	2	3	4 5
10. V življenju je polno možnosti in odločitev, ki pa pripeljejo do še bolj zahtevnih izzivov.	1	2	3	4 5
11. Rek »kdor čaka, dočaka« ponazarja mojo filozofijo življenja.	1	2	3	4 5
12. Življenje je nepredvidljivo, zmedeno in velikokrat protislovno.	1	2	3	4 5
13. Nelagodje pri spremembi je samo del procesa prilagajanja.	1	2	3	4 5
14. Ko sem jezen in slabe volje se znašam nad drugimi.	1	2	3	4 5
15. Ko se pojavi kakšna motnja, pride do izraza moja sposobnost reševanja problemov.	1	2	3	4 5
16. Birokracije se ne da spremeniti.	1	2	3	4 5
17. Iniciative sprememb so in bodo vedno slabo vodene.	1	2	3	4 5
18. Vsak poskus spremembe v podjetju bo povzročil samo neučinkovitost in neefektivnost.	1	2	3	4 5
19. Področje, na katerem v podjetju delam, funkcionira dobro, zato v okviru le-tega ni nobene potrebe po spremembi.	1	2	3	4 5
20. Pri mojem delu ni ničesar takega, kar bi lahko spremenil, da bi bil bolj učinkovit.	1	2	3	4 5
21. Nasprotoval bom vsaki spremembi na področju, na katerem delam.	1	2	3	4 5
22. Veselim se priložnosti, da bom lahko sodeloval pri spremembah na področju mojega dela.	1	2	3	4 5

### PRILOGA 3: Anketa o zrelosti projektnega vodenja v podjetju A

V sklopu magistrskega dela na Ekonomski fakulteti želim opraviti sledeči vprašalnik, ki se navezuje na procese projektnega vodenja v podjetju A. Iz vprašalnika naj bi se zvedelo kako »zrelo« je podjetje v projektnem vodenju, kakor to »zrelost« definirajo posamezni modeli zrelosti iz literature (»*project management maturity models*«). Ponavadi so vprašalniki, ki služijo ugotavljanju zrelosti (»*project management assessments*«), zelo dolgi in tudi plačljivi, zato sem za moje potrebe uporabil enostavnejši in precej krajši primer. Dodal sem še nekaj vprašanj, ki se navezujejo na projektno pisarno, kar je v osnovi tudi tematika mojega magistrskega dela. Tu bi samo opozoril, da ni nujno, da ima projektna pisarna neko fizično obliko (kakor pisarna v pravem pomenu besede). Gre le za neko organizacijsko entiteto, ki ima določene zadolžitve in odgovornosti glede projektnega vodenja v podjetju.

Hvala za sodelovanje!

Obkroži številko na lestvici, ki najbolje opisuje tvoj pogled na sledeče izjave. (izjave, ki se nanašajo na projekt, so mišljene v smislu, kakšna je praksa za večino projektov v podjetju):

	Se NE strinjam		↔		Se Strinjam
1. Vsi rezultati (»deliverables«) projekta, ki skupaj tvorijo celotni obseg (»scope«), so identificirani in dokumentirani, preden se delo na projektu prične.	1	2	3	4	5
2. Preden se delo na projektu prične, se projektno delo razdeli na naloge, za katere se da smiselno oceniti stroške in čas. Prav tako se dodeli odgovornosti za delo na projektu.	1	2	3	4	5
3. Ko pride do sprememb na obsegu projekta, se jih vedno dokumentira in doda opisu obsega projekta (»project scope description«).	1	2	3	4	5
4. Projektni deležniki in njihova vključenost v projekt so planirani in dokumentirani, preden se delo na projektu prične.	1	2	3	4	5
5. Časovna razporeditev dela (»schedule«), ki vsebuje začetni in končni datum vseh aktivnosti, je izdelana preden se delo na projektu prične.	1	2	3	4	5
6. Stroški za vsako aktivnost, kako tudi plan stroškov za celotni projekt, so ocenjeni preden se delo na projektu prične.	1	2	3	4	5
7. Ko je rezultat projekta predan, stranka opravi teste	1	2	3	4	5

(»quality/acceptance«) glede na specifikacijo.

8. Naloge in odgovornosti posameznikov na projektu so definirane in dokumentirane.	1	2	3	4	5
9. Poročanje projekta upravnemu organu podjetja se izvaja v rednih intervalih tekom izvedbe projekta.	1	2	3	4	5
10. Preden se delo na projektu prične, so tveganja identificirana in ocenjena glede na njihov kvantitativen in/ali kvalitativen vpliv.	1	2	3	4	5
11. Ko se doseže določen mejnik v projektu, upravni organ, pristojen za ta projekt, formalno preveri, če je bil planiran obseg projekta dokončan.	1	2	3	4	5
12. Status projekta (porabljeni čas in stopnja dokončnosti posamezne projektne naloge) se redno preverja.	1	2	3	4	5
13. Stroškom na projektu se sledi do te mere, da se do določenega trenutka da vedno ugotoviti celotne stroške projekta (tudi če ti stroški še niso bili fakturirani).	1	2	3	4	5
14. Na projektu se definira ciljna kakovost, ki se jo skozi izvedbo projekta tudi preverja.	1	2	3	4	5
15. Preden se delo na projektu prične, so projektne deležniki identificirani in njihove potrebe analizirane in dokumentirane.	1	2	3	4	5
16. Projektne tim tekom projekta redno preverja projektne tveganja, jih ponovno oceni in po potrebi tudi ustrezno ukrepa.	1	2	3	4	5
17. Pridobljena spoznanja (»lessons learned«) so zbirana, dokumentirana in shranjena na neko centralno mesto, kjer so na voljo za prihodnje projekte.	1	2	3	4	5
18. Pravila/smernice za nabavo/naročila so v podjetju definirana in projekti jim sledijo.	1	2	3	4	5
19. Tekom projekta se analizira in ugotavlja učinkovitost vseh aktivnosti zagotavljanja kakovosti.	1	2	3	4	5
20. Na projektu se analizira potrebne veščine in glede na to se mu tudi dodeli ustrezn kader.	1	2	3	4	5
21. Za namene identificiranja in ocenjevanja projektne tveganj, projektne timi uporabljajo dokumentirana pridobljena spoznanja (»lessons learned«) iz prejšnjih projektov.	1	2	3	4	5

22. Analiza tveganj na nekem projektu je usklajena z analizo tveganj, ki se opravlja na vzporednih projektih.	1	2	3	4	5
23. Revizija nabave/naročanja za projekte je del standardnih procesov nabave/naročanja v podjetju.	1	2	3	4	5
24. Planiran in dejansko porabljeni čas in proračun («schedule and budget»), se na projektih sistematično analizirata in vedno se išče načine, kako rezultate izboljšati.	1	2	3	4	5
25. Kvaliteto se na projektih sistematično revidira in vedno se išče načine, kako jo še izboljšati.	1	2	3	4	5
26. V podjetju imamo za naše potrebe ustrezne procese projektnega vodenja in zato ne potrebujemo nikakršnih sprememb.	1	2	3	4	5
27. V podjetju bi nam projektna pisarna (ali podobna organizacijska oblika) koristila.	1	2	3	4	5
28. Zadolžitve projektne pisarne (če bi jo imeli/vedli) morajo biti sledeče:					
a. Administrativna podpora	1	2	3	4	5
b. Standardizacija procesov projektnega vodenja	1	2	3	4	5
c. Izobraževanje in usposabljanje (koordiniranje ali izvajanje programov usposabljanja)	1	2	3	4	5
d. Upravljanje z viri	1	2	3	4	5
e. Podpora planiranju in kontroliranju	1	2	3	4	5
f. Strateška vloga – povezovanje projektov z strateškimi cilji, upravljanje portfelja projektov	1	2	3	4	5
g. »Knowledge management« - postmortem analize, dokumentiranje in arhiviranje pridobljenih spoznanj ...	1	2	3	4	5
h. Skrb za informacijski sistem za vodenje projektov	1	2	3	4	5
i. Ugotavljanje tveganj na projektih	1	2	3	4	5
j. Drugo					



29. Zadržki proti uvedbi projektne pisarne so:

- |    |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|
| a. | Tako, kakor zdaj delamo stvari, je dovolj dobro | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. | Ne bi nam koristila/prinašala vrednosti         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. | Za to nimamo časa/sredstev/kadra                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. | Koncepta ne poznamo dobro                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e. | »Overhead«/birokracija                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f. | Drugo   |   |   |   |   |   |

30. Kaj bi morala biti prva prioriteta projektne pisarne v začetku njenega delovanja, če bi jo uvedli?

(primer: Vzpostavitev metodologije projektnega vodenja)