

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POMEN PROJEKTNE PISARNE ZA UČINKOVITO IZVAJANJE
POSLOVNIH PROCESOV PODJETJA**

Ljubljana, september 2011

PRIMOŽ PANJAN

IZJAVA

Študent Primož Panjan izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal v soglasju s svetovalcem dr. Andrejem Kovačičem, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 29.09.2011

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 DEFINICIJE IN POJMI, POVEZANI S PROJEKTNIM MENEDŽMENTOM	3
1.1 Pojmovanje menedžmenta	3
1.2 Strateško planiranje, strateški cilji in strategije	4
1.3 Projektni menedžment	5
1.4 Najboljša praksa ter zrelost in odličnost v projektnem menedžmentu	7
1.4.1 Najboljša praksa v projektnem menedžmentu	9
1.4.2 Zrelost in odličnost v projektnem menedžmentu	11
1.5 Projektni menedžment v organizaciji	13
1.5.1 Umestitev projektnega menedžmenta v organizacijo.....	13
1.5.2 Vpliv strukture organiziranosti na projektni menedžment.....	16
1.6 Projektna pisarna	22
1.6.1 Vloga projektne pisarne v organizaciji.....	22
1.6.2 Umestitev projektne pisarne v organizacijo	24
2 POMEN ODLIČNOSTI PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA ZA ORGANIZACIJO	27
2.1 Gibala zrelosti in odličnosti projektnega menedžmenta	27
2.2 Strateško načrtovanje projektnega menedžmenta.....	29
2.3 Dejavniki in vidiki odličnosti projektnega menedžmenta	34
2.3.1 Integrirani procesi	35
2.3.2 Kultura.....	36
2.3.3 Podpora menedžmenta	37
2.3.4 Usposabljanje	37
2.3.5 Neformalni projektni menedžment.....	37
2.3.6 Odličnost vedenja	39
2.4 Merjenje odličnosti projektnega menedžmenta	39
2.4.1 Kompetenčni standard na performančni osnovi aPRO	40
2.4.2 Zrelostni model OPM3	40
2.5 Organizacije z različnimi stopnjami zrelosti projektnega menedžmenta	41
3 POMEN PROJEKTNE PISARNE ZA ORGANIZACIJO	43
3.1 Koristi in tveganja vzpostavitve projektne pisarne.....	43
3.2 Doseganje odličnosti v projektnem menedžmentu s pomočjo projektne pisarne....	46
3.2.1 Vrste projektnih pisarn	46
3.2.2 Funkcije projektne pisarne	49
3.2.3 Merjenje zrelosti projektnega menedžmenta skozi zrelost projektne pisarne	53
3.3 Vpliv projektne pisarne na učinkovitost in uspešnost izvajanja poslovnih procesov	58
3.3.1 Večja učinkovitost procesov projektnega menedžmenta	61

3.3.2 Večja učinkovitost procesov, ki niso opredeljeni kot procesi projektnega menedžmenta	63
3.3.3 Večja učinkovitost na novo postavljenih procesov, ki jih vzpostavimo projektno	65
4 ANALIZA PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA IN PROJEKTNE PISARNE V IZBRANI ORGANIZACIJI.....	66
4.1 Analiza stopnje zrelosti projektnega menedžmenta	66
4.1.1 Analiza načina izvajanja aktivnosti	67
4.1.2 Analiza stanja projektnega menedžmenta po aPRO	68
4.2 Analiza strategije dviga zrelosti projektnega menedžmenta	69
4.3 Analiza vzpostavitve projektne pisarne ter njenih vlog in odgovornosti	72
4.4 Priporočila	75
SKLEP.....	78
LITERATURA IN VIRI.....	84
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Strateški in projektni proces v organizaciji	6
Slika 2: Povezave med elementi projektnega menedžmenta in poslovnim okoljem	8
Slika 3: Rast odličnosti projektnega menedžmenta	13
Slika 4: Splošna povezava med strateškimi in projektnimi procesi v organizaciji	15
Slika 5: Izvajalski otoki oziroma zakaj so sistemi pomembni	16
Slika 6: Vzorci »ToB« po Kodami	20
Slika 7: IPPM organizacija	21
Slika 8: Področja, na katerih lahko projektna pisarna prinese dodano vrednost organizaciji..	23
Slika 9: Umestitev projektne pisarne v organizacijo po Wysockem	25
Slika 10: Proces STREET	30
Slika 11: Načrtovanje in nadziranje učinkov prenove in informatizacije poslovanja.....	31
Slika 12: Projektni menedžment organizacije.....	32
Slika 13: Identificiranje poslanstva projektnega menedžmenta.....	32
Slika 14: Identificiranje metrik projektnega menedžmenta	32
Slika 15: Heksagon odličnosti – šest komponent odličnosti.....	35
Slika 16: Popolnoma nepovezani procesi	36
Slika 17: Integrirani procesi enaindvajsetega stoletja.....	36
Slika 18: Razmerje med količino formalne dokumentacije in spremembe v nivoju formalizma projektnega menedžmenta.....	38
Slika 19: Hitrost doseganja zrelosti	43
Slika 20: Predlog koncepta projektnih pisarn za večjo organizacijo po P3O modelu	49

Slika 21: Predlog koncepta projektne pisarne v večji organizaciji po P3O modelu, vključujoč funkcije oziroma področja delovanja	52
Slika 22: Primer projektne pisarne in njenih funkcij	53
Slika 23: Enostavni zrelostni model projektne vrednosti	54
Slika 24: Pet stopenj kompetenčne lestvice projektne pisarne	57

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pet faz življenjskega cikla projektnega menedžmenta	11
Tabela 2: Klasifikacija projektne pisarne	19
Tabela 3: Kratkoročni in dolgoročni strateški faktorji doseganja odličnosti.....	33
Tabela 4: Struktura aPRO standarda na primeru enote aPRO-01	40
Tabela 5: Koristi vzpostavitve projektne pisarne za organizacijo	44
Tabela 6: Primer zrelostne matrike projektne pisarne	55
Tabela 7: Kako pristopiti k izvajanju aktivnosti: procesno ali projektno.....	60
Tabela 8: Analiza vpliva projektne pisarne na učinkovitost procesov projektne menedžmenta (v %)	62
Tabela 9: Vpliv projektne pisarne in projektne pisarne na posamezen način izvajanja aktivnosti	63
Tabela 10: Vpliv projektne pisarne in projektne pisarne na aktivnosti OE IT.....	67
Tabela 11: Rezultati analize po aPRO standardu	68
Tabela 12: Analiza trenutnega izvajanja aktivnosti projektne pisarne OE IT (v %).....	73
Tabela 13: Rezultati interne ankete glede funkcij projektne pisarne (v %).....	75

UVOD

Razvijanje in spreminjanje oziroma prilagajanje poslovne strategije je trajna in najpomembnejša naloga vodstva podjetja. Poslovna strategija opredeljuje delovanje podjetja v poslovnem okolju in posledično vpliva na njegovo konkurenčnost. Spremembe poslovne strategije se udejanjajo in kažejo skozi spremembe poslovnega modela in poslovnih procesov podjetja (Kovačič, 2005, str. 17).

Za podjetje je zelo pomembno, da poslovne procese izvaja učinkovito in uspešno. Cilji prenove poslovanja zato temeljijo na težnji po učinkovitosti izvajanja prenovljenih procesov in uspešnosti poslovanja oziroma konkurenčnosti. Večjo učinkovitost procesov dosežemo z odstranitvijo nepotrebnih aktivnosti, avtomatizacijo določenih opravil, boljšim dostopom do skupnih podatkov, izboljšano komunikacijo med izvajalci procesa in podobno. Uspešnost procesa pa lahko izboljšamo z večjimi spremembami, redefiniranjem procesov ali pa celo izdelkov in storitev.

Vprašanja prenove poslovanja podjetij so najpogosteje vezana predvsem na prenavo poslovnih procesov ter zajemajo področja racionalizacije, standardizacije in poenostavitve postopkov ter uvajanja nujnih organizacijskih sprememb in razmer za uvedbo sodobnih konceptov skupinskega dela in sodobne informacijske tehnologije (Kovačič, 2005, str. 29).

Nekatera podjetja že leta uporabljajo različne tehnike in orodja za izboljšanje vsakodnevnega poslovanja z namenom dvigniti uspešnost in učinkovitost poslovanja, nekatera podjetja pa se šele v času recesije zavejo njihovega obstoja in pomena. Na svetu ni enotnega recepta ali ene same metodologije, s pomočjo katere bi izboljšali poslovanje podjetja ali dela podjetja. Ne glede na to, kdaj in zakaj se podjetje odloči za korak prenove poslovanja, ima pri tem na voljo mnogo različnih pristopov, metodologij, metod, tehnik in orodij, s katerimi si lahko pomaga. Nekateri med njimi so, na primer, prenova poslovnih procesov (angl. *Business Process Reengineering – BPR*), celovito upravljanje kakovosti (angl. *Total Quality Management – TQM*), menedžment znanja (angl. *Knowledge Management – KM*), uravnotežen sistem kazalnikov (angl. *Business Score Card – BSC*), najboljša praksa menedžmenta informatike v organizaciji (angl. *Information Technology Infrastructure Library – ITIL*) in nenazadnje tudi **projektni menedžment** (angl. *Project Management – PM*).

Uporaba projektne menedžmenta lahko prinese organizaciji mnoge koristi. Konkretno, na primer, se lahko koristi projektne menedžmenta pokažejo v navezavi s strateškim menedžmentom. Ker strateški menedžment ni toliko osredotočen na izvedbo in način izvedbe strategij, se ga dopolni s projektnim menedžmentom, ki se ga vključi že v sam proces strateškega planiranja. Strateški menedžment je s tem zadolžen za pripravo strategij oziroma postavitev okvirov projektov, izdelavo projektov pa naroči projektne menedžmentu. S tem strateški menedžment dobi od projektne menedžmenta informacijo o izbiri ali prilagoditvi strategij, za samo uresničitev projektov pa je nadalje zadolžen projektne menedžment.

S tem ko organizacije spoznavajo, kako ugoden učinek ima projektni menedžment na profitabilnost, dajejo vse večji poudarek doseganju profesionalizma v projektne menedžmentu z uporabo koncepta projektne pisarne. In vprašanja, ki se porajajo danes, niso več toliko vezana na to, kako vpeljati projektni menedžment, temveč, kako hitro ga lahko vpeljemo, kako hitro lahko postanemo zreli na področju projektne menedžmenta in ali lahko uporabimo najboljšo prakso za pospešitev uvedbe projektne menedžmenta v organizacijo?

Namen in cilji. Namen magistrskega dela je na osnovi proučevanja projektne menedžmenta in povezanih vsebin opredeliti pomen projektne menedžmenta in projektne pisarne za organizacijo ter opredeliti pomen pravilnega pristopa do načrtovanja in uvedbe projektne menedžmenta in projektne pisarne v organizacijo.

Cilj magistrskega dela je ugotoviti, ali projektni menedžment in projektne pisarne vplivata na dvig učinkovitosti izvajanja poslovnih procesov v organizaciji.

Metode proučevanja. V okviru magistrske naloge bom uporabil več metod proučevanja. Elementarna metoda bo splošna raziskovalna metoda spoznavnega procesa, s pomočjo katere bom zbral dejstva, informacije in opredelitve nekaterih temeljnih pojmov strateškega načrtovanja in projektne menedžmenta. V nadaljevanju bom metodo spoznavnega procesa nadgradil z metodama deskripcije in kompilacije, s pomočjo katerih bom opisal mnogo pojmov, povezanih s projektne menedžmentom, jih medsebojno povezal in pojasnil.

V empiričnem delu bo kot osrednja raziskovalna metoda uporabljena študija primera in komparativna metoda, s pomočjo katerih bom analiziral trenutno stanje projektne menedžmenta in projektne pisarne v izbrani organizaciji ter rezultate analize primerjal s priporočili stroke na tem področju.

Zasnova dela. Vsebina magistrske naloge sestoji iz štirih osnovnih poglavij. Prvo, uvodno poglavje, je namenjeno teoretični obdelavi temeljnih pojmov strateškega načrtovanja, projektne menedžmenta in projektne pisarne. Drugo in tretje poglavje je namenjeno podrobnejši obdelavi pomena projektne menedžmenta in projektne pisarne za organizacijo. Četrto poglavje je namenjeno aplikaciji in nadgradnji teoretičnih spoznanj na podlagi študije primera.

Kot uvod v obravnavo tematike nameravam pregledati pojme, povezane s strateškim poslovanjem organizacije in projektne menedžmentom, razložiti funkcijsko, matrično in razne kombinirane vrste organizacij ter ugotoviti povezavo med strateškim planiranjem in projektne menedžmentom. Identificiral bom najboljšo prakso ter zrelost in odličnost na področju projektne menedžmenta. Na kratko je opredeljena tudi projektne pisarna, ki prihaja vse bolj do izraza v okviru koncepta projektne menedžmenta, ter vlogo in umeščenost le-te v organizacijo.

V poglavju o pomenu odličnosti projektne menedžmenta za organizacijo bom analiziral vzroke, ki organizacijo napeljujejo k spremembam in uvedbi projektne menedžmenta, ter

tiste dejavnike, ki uvedbo upočasnijo, oziroma z uvajanjem povezana tveganja. Ugotovil bom, kakšna je pot za doseganje odličnosti in kako pot začeti. Identificiral bom nekaj modelov, ki jih lahko organizacija koristi na poti do odličnosti. Za zaključek poglavja bom definiral razlike med organizacijami z različnimi nivoji odličnosti v projektne menedžmentu.

V nadaljevanju naloge bom analiziral koristi in tveganja vzpostavitve projektne pisarne, ugotavljal načine, kako projektne pisarne koristi pri dvigu nivoja zrelosti projektne menedžmenta v neki organizaciji, ter kako projektne pisarne pripomore k bolj učinkovitemu izvajanju poslovnih procesov organizacije.

V četrtem poglavju bom v okviru študije primera s pridobljenimi teoretičnimi vsebinami analiziral konkretni primer dviga zrelosti projektne menedžmenta in vzpostavitve projektne pisarne v organizacijski enoti informatike večjega trgovskega podjetja.

1 DEFINICIJE IN POJMI, POVEZANI S PROJEKTNIM MENEDŽMENTOM

Strateško načrtovanje in projektne menedžment sta medsebojno povezana s tem, ko lahko z uporabo principov projektne menedžmenta uresničujemo strategije organizacije. Za uresničevanje projektov so potrebni postopki, ki usmerjajo zaposlene pri njihovem vsakodnevnem delovanju. Pomembno vlogo pri tem lahko igra projektne pisarne, ki z izvajanjem različnih funkcij podpira sodelovanje med strateškim načrtovanjem in projektne menedžmentom, ali pa, na drugi strani, le vzpostavlja okolje za učinkovito in uspešno izvajanje projektov. Projektne menedžment in projektne pisarne imata lahko v organizaciji različne stopnje zrelosti in tudi pristop do njihovega vzpostavljanja v organizaciji je lahko različen. Projektne principi organiziranosti se močno ločijo od v preteklosti najpogosteje pojavljene strukture funkcijske organiziranosti, poleg tega lahko struktura organiziranosti vpliva na koncept projektne menedžmenta v organizaciji. Razumevanje vseh navedenih področij je ključno za razumevanje celovite vsebine magistrske naloge, zato bom v nadaljevanju ta področja podrobneje opredelil.

1.1 Pojmovanje menedžmenta

Združba ali organizacija je celota, sestavljena iz članov, ki deluje zaradi uresničitve skupnega cilja (Rozman, 2002, str. 47). Doseganje tega cilja in obenem ciljev posameznih članov pa je možno doseči le, če bo delovanje članov združbe usklajeno, uravnano. Prav nenehno zagotavljanje smotrnega prilagajanja članov združbe je glavna naloga posameznikov, ki te družbe uravnavajo; predvsem v gospodarskih organizacijah jim pravimo **menedžerji** (Rozman, 2002, str. 47). Mnoge dejavnosti menedžmenta, na primer planiranje, tehnično organiziranje in podobne dejavnosti potekajo tudi pri posameznikih, vendar v tem primeru ne govorimo o menedžmentu.

1.2 Strateško planiranje, strateški cilji in strategije

Če nočemo dogodke prepuščati naključju, jih je treba na določen način planirati. Menedžment si ne more dovoliti, da bi bila njegova organizacija odvisna zgolj in predvsem od naključij. Nasprotno, ena od njegovih osnovnih nalog je skrbeti, da bo dosegla svoje temeljne cilje, ki so trajnejši in ki jih ni mogoče dnevno prilagajati naključnim dogodkom v okolju. Predvideti, kaj se bo zelo verjetno dogajalo v okolju organizacije, podrobnejše določiti cilje za določeno obdobje in poti do njih, je vloga menedžmenta, ki se ji ne more in ne sme izogniti. Zato pravimo, da je **planiranje ena najpomembnejših funkcij** menedžmenta (Pučko, 2002, str. 235).

Menedžment planira, ker ima od tega koristi, ki so večje od stroškov, ki jih planiranje povzroča. Planiranje, ki opredeljuje cilje, omogoča osredinjenje pozornosti in usmerjanje vse dejavnosti k doseganju teh ciljev. Cilji so vsem oddelkom v organizaciji jasen smerokaz, kaj ima prednost in k čemu je treba težiti. S planiranjem minimiziramo stroške, kar zagotavlja uspešno poslovanje. Ne gre pa tudi pozabiti na pomen, ki ga ima planiranje za omogočanje kontrole v organizaciji. Kot navaja Pučko (2002, str. 241), nam empirične raziskave kažejo, da so organizacije, ki bolje planirajo, tudi **poslovno uspešnejše**.

Strateško planiranje je le ena vrsta planiranja, ki opredeljuje prednostne in odločilne smeri razvoja organizacije. V okviru procesa strateškega planiranja snujemo strateške usmeritve organizacije, pripravljamo strateške plane organizacije ter oblikujemo njene **strategije**. Kot navaja Pučko (2002, str. 316–317) moramo izoblikovane in izbrane strategije razčleniti na obvladljive dele, če jih želimo uresničiti. Strategije konkretiziramo v vrsto programov in jih tako pretvarjamo v potrebne aktivnosti oziroma akcije. Začetek procesa **uresničevanja strategij** nato terjajo od strateškega direktorja odgovore vsaj na tri vprašanja:

- kdo bo uresničeval strategijo;
- kaj mora delati;
- kako bo delal, kar je treba.

Brez opredelitve odgovorov na navedena vprašanja organizacija ne bo dosegla strateških ciljev. Danes je bolj kakor kdajkoli jasno, da lahko organizacija kljub dobri strategiji doživi neuspeh, če jo slabo uresničuje. Po drugi strani lahko odlično uresničevanje ne povsem ustrezne strategije vodi do sorazmernega uspeha. Vse to govori o **pomenu vseh prijemov in tehnik uresničevanja strategij** (Pučko, 2002, str. 317).

Uspešno **strateško planiranje** mora skrbeti za to, da bo organizacija delala prave stvari (v nasprotju samo z delanjem česa na učinkovit način). Strateško planiranje mora predvsem sistematično ustvarjati nove zamisli poslovanja, ki bodo skladne s spremembami v okolju organizacije. **Taktično planiranje** pa potem bolj rutinsko in manj inovativno razrešuje kratkoročne probleme, povezane z uresničevanjem sprejetih strategij v organizaciji.

Več avtorjev (Pučko, 2002; Tekavčič, 2002) navaja, da **poslovna uspešnost** (angl. *business effectiveness*) pomeni delati prave stvari, **učinkovitost** (angl. *efficiency*) pa pomeni delati stvari pravilno. Pučko (2002, str. 248) navaja, da mora uspešno strateško planiranje skrbeti za to, da bo organizacija delala prave stvari (v nasprotju samo z delanjem česa na učinkovit način). In kot navaja Tekavčič (2002, str. 665) je poslovna uspešnost tesno povezana s tistim, kar želimo doseči v organizaciji, da pomeni poslovna uspešnost odgovor na vprašanje, kako organizacija dosega svoje cilje, da višja stopnja doseganja ciljev pomeni večjo uspešnost delovanja in da je **učinkovitost prvi pogoj za visoko poslovno uspešnost** (ni pa seveda edini).

1.3 Projektni menedžment

V organizaciji obstaja več ravni in vrst menedžmenta. Strateški menedžment preučuje vlogo menedžmenta v težko predvidljivem okolju in dolgoročno. Temu nasproti stoji operativni menedžment, ki gradi predvsem na spoznanju tehničnih ved in organizacije v tehničnem pogledu. Posebno mesto zavzemata tudi menedžment spreminjanja ali inovacijski menedžment in **projektni menedžment**. Ljudje, katerih preživetje je bilo v preteklosti povezano zlasti s stalnostjo in nespremenljivostjo, se moramo naučiti živeti v stalnem spreminjanju. Prav to spreminjanje proučuje menedžment sprememb. V organizacijskem pogledu pa je to predmet projektnega menedžmenta. Zaradi vse večjega poudarka na inovativnosti in spreminjanju se pojavlja vse več enkratnih dejavnosti, v katerih sodeluje vrsta zaposlenih. Prav menedžment projektov se ukvarja s temi problemi. (Rozman, 2002, str. 82).

Kompleksnejše naloge, ki so enkratne in katerih uresničitev traja nekaj mesecev ali celo leto, lahko obravnavamo kot **projekte**. Nemalokrat je mogoče uresničevanje strategije organizacije razčleniti na uresničevanje vrste projektov. V takih primerih je treba vzpostaviti **projektno zvrst menedžmenta**. **Projektni menedžer** (oziroma vodja projekta) ali menedžerji, ki so postavljeni na čelo projekta, so odgovorni za njegovo uresničitev. Projektni menedžment (angl. *project management*) prihaja v poštev pri **uresničevanju strategij** v mnogih primerih, saj uresničevanje strategij terja po navadi uresničitev mnogih enkratnih zapletenih nalog, njihova izvedba pa ni mogoča v kratkem roku. Uvajanje novih proizvodov v proizvodnjo, selitev obrata na novo lokacijo, vzpostavljanje novih podsistemov v organizaciji in uvedba celovite poslovne informacijske rešitve je le nekaj možnih projektov, ki jih lahko terja uresničitev strategije (prirejeno po Pučko, 2002, str. 326–327).

Kot navaja Rozman (2008, str. 54–55), je pogosta kritika strateškega načrtovanja, da so strategije le redko uresničene in da **kritično točko** predstavlja zlasti izvedba načrtovanih strategij. Že v procesu načrtovanja moramo razmišljati o načinu izvedbe oblikovanih strategij in vanj vključiti tudi načrt organizacije. Organizacijska struktura in kultura ter organizacijski procesi pa morajo upoštevati značilnosti strategij. V organizacijskem smislu zato strategije obravnavamo kot projekte, ki povezujejo prepletene aktivnosti različnih udeležencev. Uresničitev strategij teče v projektu ali projektno-matrični organizacijski obliki in ob ustrezni kulturi sodelovanja in spreminjanja, kar prikazuje slika 1. Slika predstavlja upravljalno-

ravnalni proces, uporabljen za prikaz razmerja med strategijo kot delom poslovanja in projektom kot delom organizacije.

Slika 1: Strateški in projektni proces v organizaciji



Vir: R. Rozman in A. Stare, *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*, 2008, str. 55, slika 4.

Če povzamem, so strateški načrti večinoma premalo osredotočen na izvedbo in način izvedbe strategij, zato se jih dopolni s projektnim menedžmentom, ki se ga vključi že v sam proces strateškega načrtovanja. Strateški menedžment je s tem zadolžen za pripravo strategij oziroma postavitve okvirov projektov, izvedbo strategij oziroma projektov pa prepusti projektnemu menedžmentu.

Koncept projektnega menedžmenta je zasnovan za boljšo uporabo obstoječih virov, s tem da postavlja **vodoravni tok dela** v organizaciji na enak nivo pomembnosti kot **vertikalni tok dela**. Ta pristop ne zanemara ali zapostavlja vertikalni, birokratski tok dela, ampak preprosto zahteva, da linijske/vertikalne organizacijske strukture komunicirajo medsebojno tudi vodoravno, zato da bo delo opravljeno bolj gladko skozi organizacijo. Vertikalni tok dela je še vedno v pristojnosti linijskih vodij. Horizontalni tok dela pa je odgovornost vodij projekta in njihova primarna naloga je komuniciranje in usklajevanje aktivnosti vodoravno med vertikalnimi strukturami (Kerzner, 2009, str. 4).

Poleg vodoravnega povezovanja vertikalnih struktur se lahko projektni menedžment **integrira** tudi z drugimi metodami organizacije dela. Povezava s strateškim načrtovanjem je že omenjena v tem poglavju, nadaljnji pomen integriranih procesov pa je podrobneje opredeljen v poglavju 2.3.1, Integrirani procesi.

Različni avtorji različno definirajo projektni menedžment. Za primer naj navedem naslednje **definicije**:

- PMI (angl. *Project Management Institute, Inc*)(2008a) opredeli projektni menedžment kot uporabo znanj, veščin, orodij in tehnik pri izvajanju projektnih aktivnosti za doseganje projektnih zahtev. Projektni menedžment se izvaja s pravilno uporabo in integracijo 42 logično združenih procesov projektnega menedžmenta, združenih v 5 procesnih skupin: vzpostavljanje, planiranje, izvajanje, nadziranje in kontroliranje ter zaključevanje.
- Kerzner (2009, str. 2) okarakterizira projektni menedžment z metodami prestrukturiranja menedžmenta in prevzemanja posebnih menedžerskih tehnik z namenom pridobiti večji nadzor in izkoristek resursov. Neposredno pa Kerzner (2009, str. 4) opredeli projektni menedžment kot planiranje, organiziranje, usmerjanje in nadzor virov organizacije za doseganje relativno kratkoročnih objektivnih ciljev, ki so bili postavljeni za doseganje

specifičnih ciljev. Projektni menedžment uporablja sistemski pristop k menedžmentu s tem, da funkcijsko osebje (tj. vertikalno hierarhijo) dodeli na specifičen projekt (tj. horizontalno hierarhijo).

Če podrobneje analiziram definicije projektnega menedžmenta, kaj kmalu ugotovim, da se v večji meri nanašajo na **menedžiranje predvidenih oziroma že odobrenih projektov** (tj. na projektni menedžment). Nekatere definicije se poleg tega navezujejo na strateško planiranje z načinom doseganja strateških ciljev skozi uresničevanje programov in projektov.

V zadnjem času sta se pojavila s projektnim menedžmentom povezana in s strateškim načrtovanjem nekoliko bližja koncepta, to sta menedžment portfelja projektov (angl. *project portfolio management*) in upravljanje projektov (angl. *project governance*).

Kerzner (2010, str. 481) pri obravnavanju tematike menedžmenta portfelja projektov poudarja, da je pomembno, da razumemo razliko med projektnim menedžmentom in menedžmentom portfelja projektov. Če povzamem PMI (2008b), je **menedžment portfelja projektov** koordinirano menedžiranje komponent portfelja z namenom doseči specifične organizacijske cilje. Če je cilj projektnega menedžmenta, da delamo stvari na pravi način, je cilj menedžmenta portfelja projektov zagotoviti, da organizacija dela prave stvari ob pravem času. Namen menedžmenta portfelja projektov je identificirati, izbrati, financirati, nadzirati in vzdrževati pravilno mešanico projektov in projektnih pobud, ki so potrebni, da se dosežejo organizacijski cilji.

Kot navaja Rozman (2008, str. 30), se **upravljanje projektov** v večini primerov nanaša na sodelovanje višjega vodstva v procesu odločanja na projektu oziroma za njihovo sodelovanje pri pomembnejših odločitvah na projektu.

V nadaljevanju magistrske naloge se bom posvetil komponentam, ki so pomembne za izgradnjo širšega koncepta projektnega menedžmenta v organizaciji, in ki lahko vplivajo na učinkovite procese v organizaciji, ne pa toliko pravilnemu načinu uporabe širšega koncepta projektnega menedžmenta. Zato ne bom delal bistvene razlike med projektnim menedžmentom, menedžmentom portfelja projektov in upravljanjem projektov. Vse tematike bom zajel pod vsebino projektnega menedžmenta, v nekaterih primerih pa, če tako navajajo avtorji, bodo vsebine med seboj logično združene.

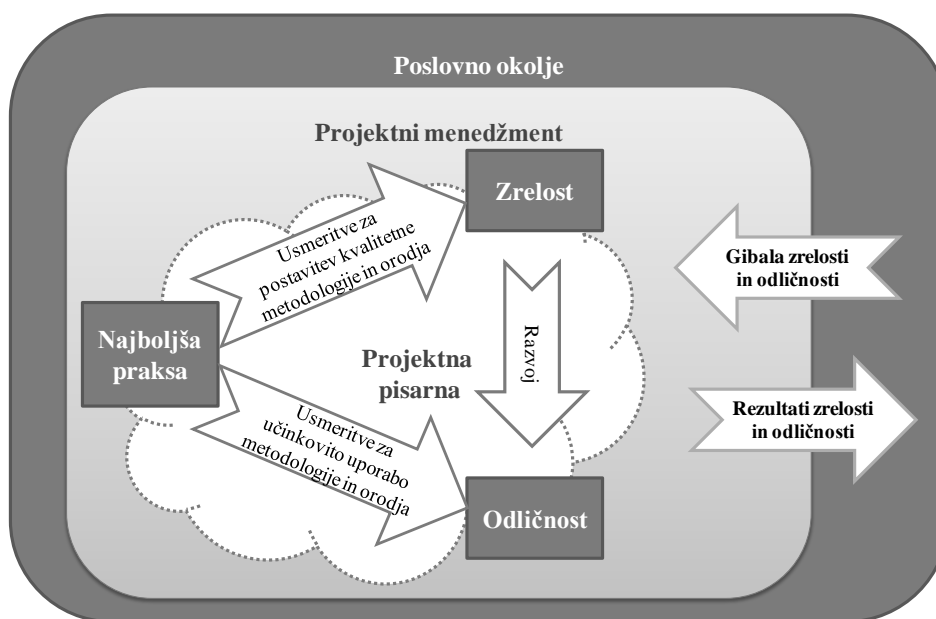
1.4 Najboljša praksa ter zrelost in odličnost v projektnem menedžmentu

V zadnjih dveh desetletjih so podjetja začela spoznavati, da uvedba projektnega menedžmenta ni ena izmed opcij, temveč postaja nuja. Do danes se je projektni menedžment razširil v malodane vse gospodarske panoge in zabeležilo se je že veliko najboljših praks projektnega menedžmenta. Vprašanje sedaj ni več, kako uvesti projektni menedžment, temveč kako hitro lahko to naredimo, kako hitro lahko postanemo zreli na področju projektnega menedžmenta in ali lahko uporabimo že izbrano najboljšo prakso projektnega menedžmenta, da pospešimo njegovo uvedbo.

V različnih virih in literaturi sem zasledil uporabo izraza najboljša prakse na različnih področjih, kot na primer najboljša praksa izvajanja izobraževanja, najboljša praksa izvajanja sprememb v organizaciji, najboljša praksa izvajanja avtomatskega testiranja in podobno. V nadaljevanju bom uporabljal izraz najboljša praksa kot najboljša praksa v okviru projektnega menedžmenta.

Slika 2 prikazuje odnose med najboljšo prakso projektnega menedžmenta ter zrelostjo in odličnostjo projektnega menedžmenta, nakazuje vlogo projektne pisarne kot integratorja teh elementov in povezavo projektnega menedžmenta s poslovnim okoljem.

Slika 2: Povezave med elementi projektnega menedžmenta in poslovnim okoljem



Slika 2 je plod mojega razumevanja vsebine naslednjih podpoglavij, iz katerih razberemo, da lahko obstaja najboljša praksa v organizaciji tudi brez ustrezne zrelosti projektnega menedžmenta, organizacija pa ne more doseči odličnosti v projektne menedžmentu brez doseganja zrelosti. Identificirana najboljša praksa v organizaciji je lahko pobudnik zrelosti projektnega menedžmenta in osnova za njen koncept. Ko postane organizacija zrela na področju projektnega menedžmenta, ji identificirana najboljša praksa priporoča način, kako uporabiti v okviru doseganja zrelosti pripravljeno metodologijo in orodje, da bi dosegla čim višjo stopnjo odličnosti projektnega menedžmenta. Projektna pisarna v zgodbi nastopa kot integrator in koordinator vsega znanja projektnega menedžmenta v organizaciji. Poslovni razlogi za uvedbo projektnega menedžmenta v organizacijo v tem primeru nastopajo kot gibala zrelosti in odličnosti, projektni menedžment pa s svojim konceptom in določenim stanjem zrelosti in odličnosti vrača koristi poslovnemu okolju.

Menim, da bi lahko najboljšo prakso poistovetili z razmišljanjem stroke projektnega menedžmenta, ki poskuša kompleksne metodologije projektnega menedžmenta zamenjati z bolj enostavnimi priporočili in smernicami (angl. *frameworks*) za uspešno uporabo projektnega menedžmenta. Predlagal bi, da organizacije kljub vsemu ne zanemarijo priprave

(do neke mere) kompleksne metodologije projektnega menedžmenta, saj le-ta, če je pravilno grajena, sloni na svetovnem in lastnem strokovnem znanju in najboljši praksi, in za različne primere, ki se v organizaciji lahko pojavijo, predlaga najboljše rešitve. Z identificiranjem najboljše prakse naj organizacije generirajo navodila ali priporočila za uporabo teh kompleksnih metodologij, da bi na čim bolj enostaven način dosegli čim višjo stopnjo odličnosti projektnega menedžmenta v organizaciji in s tem visoko stopnjo doseganja uspešnosti projektov. Z drugimi besedami bi rekel, da mora organizacija stremeti k temu, da ima nenehno na voljo dovolj kvalitetnega znanja projektnega menedžmenta v različnih oblikah za uspešno pripravo, izvedbo in zaključevanje najbolj enostavnih ali pa zelo kompleksnih projektov, tudi če se le-ti ne pojavljajo vsakodnevno.

1.4.1 Najboljša praksa v projektnem menedžmentu

Kanter (2003, str. 1) navaja, da vizionarski menedžerji poznajo največjo skrivnost najboljše prakse, to je »učiti se od najboljših med najboljšimi na kateremkoli področju poveča uspešnost realizacije še tako velike vizije«.

Kot navaja PMI (2003, str. 13), predstavlja najboljša praksa trenutni, v okviru določene gospodarske veje priznani optimalni način doseganja poslovnih ciljev. V okviru projektnega menedžmenta se najboljša praksa nanaša na sposobnost organizacije, da izvaja projekte predvidljivo, konsistentno in uspešno ter na ta način uresničuje svojo strategijo. Najboljša praksa je dinamična, saj se nenehno razvija skladno z izboljšanjem obstoječih in razvojem novih načinov doseganja poslovnih ciljev. Uporaba najboljše prakse poveča verjetnost uspešnega doseganja poslovnih ciljev.

Najboljša praksa se lahko zajame in oblikuje znotraj organizacije, lahko pa jo **identificiramo** tudi izven organizacije, na primer v okviru naslednjih virov:

- Publikacije inštituta za projektni menedžment.
- Predloge, priporočila, obrazci in kontrolni sezname, ki jih uporabljamo pri izvajanju projekta.
- Primerjanje z drugimi organizacijami (angl. *benchmarking*).
- Seminarji in simpoziji s tematiko projektnega menedžmenta ali specializirani za področje najboljše prakse.
- Razna strokovna združenja.
- Različna raziskovalna literatura, vključujoč raziskovalne in zaključne naloge izobraževalnih ustanov.

Medtem ko nekateri (na primer PMI z zrelostnim modelom projektnega menedžmenta organizacije in OGC (angl. *Office of Government Commerce*) z najboljšo prakso menedžmenta informatike v organizaciji) pripravljajo kompleksne publikacije najboljše prakse, drugi pripravijo enostavne in pregledne najboljše prakse. V nadaljevanju je predstavljen enostaven primer najboljše prakse projektnega menedžmenta, ki so jo pripravili v organizaciji Antares Management Solutions (Kerzner, 2010, str. 25):

1. Razširiti uporabo koncepta projektnega menedžmenta in terminologijo v celotno organizacijo in ne le v okviru oddelka informacijskih sistemov.
2. Izvajati nenehna izobraževanja za projektne menedžment na nivoju celotne organizacije.
3. Obvezno strukturirati vsak večji projekt na način, da se definirajo obseg, odgovornosti, tveganja, večji mejniki in plan projekta.
4. Redno komunicirati in osveževati projektne plan z uporabo računalniških orodij, če so na voljo.
5. Vzdrževati formalni seznam problemov na projektu (angl. *issues*), vključujoč odgovorno osebo, vpliv na projekt in rešitev problema.
6. Uporabljati formalni proces obvladovanja sprememb na projektu ter vključevati najvišje vodstvo projekta v reševanje večjih zahtev po spremembi.
7. Zaključiti vsak večji projekt z javno predstavitvijo rezultatov projekta z namenom širiti pridobljeno znanje, prikazati najnovejšo tehniko in vzpostaviti formalni zaključek projekta.
8. Periodično preverjati in primerjati procese projektnega menedžmenta in izbrane projekte z namenom ugotoviti način uporabe metodologije in identificirati priložnosti za izboljšave.
9. Biti prilagodljiv, da lahko uspešno zadovoljimo poslovne potrebe naročnikov.

Navedena organizacija je pripravila brošuro z najboljšo prakso, jo distribuirala vsem zaposlenim, priložila vsem ponudbam in pokazala vsem strankam. Njihova najboljša praksa ni zaupne narave, služi jim v nenehni opomin, da je projektne menedžment del strateških kompetenc in da nenehno pripravljajo izboljšave na tem področju.

Za najboljšo prakso, ki se odkrije v eni organizaciji velja, da je ni enostavno implementirati v drugo organizacijo. Po navadi se največ najboljše prakse odkrije znotraj organizacije in se nanaša na interno uporabo projektnega menedžmenta in povezane procese. A dobre ideje za generiranje najboljše prakse lahko pridejo tudi od drugih organizacij.

Pri definiranju najboljše prakse je dobro vedeti tudi, **kdo odkriva** najboljšo prakso v organizaciji. Še najbliže temu so ljudje, ki izvajajo aktivnosti na projektu oziroma so tako ali drugače že udeleženi v najboljši praksi, kot na primer projektne menedžer, projektne skupine in včasih tudi funkcijski menedžer. Proces odkrivanja najboljše prakse je različen. Lahko jo, na primer, identificira član projektne skupine, jo predstavi funkcijskemu in projektnemu menedžerju, ki jo preverita in potrdita, nato pa jo projektne pisarna pravilno dopolni in umesti med ostale najboljše prakse v organizaciji.

Zavedati se moramo, da najboljša praksa ne ostane za vedno najboljša praksa in lahko izgubi na svoji vrednosti. Zato je treba najboljšo prakso **periodično pregledovati**. Organizacije se odločajo za različno dolge periode pregledovanja najboljše prakse, od nekaj mesecev do enega leta, pa do tega, ali dovolijo najboljšo prakso spreminjati med periodičnimi pregledi ali ne.

1.4.2 Zrelost in odličnost v projektne menedžmentu

OGC (2011, str. 47) v povezavi s konceptom najboljše prakse menedžmenta informatike v organizacij navaja, da je zrelost mera zanesljivosti, učinkovitosti in uspešnosti procesa, funkcije, organizacije in podobno. Najbolj zreli procesi in funkcije so po navadi usklajeni s poslovnimi cilji in strategijo ter se nadzorovano nenehno izpopolnjujejo.

PMI (2003, str. xiii) v okviru organizacijskega projektne menedžmenta opredeli zrelost kot stopnjo uporabe principov projektne menedžmenta v povezavi z uspešnostjo uresničevanja strategije organizacije.

Kerzner (2009, str. 58) definira **zrelosti** v projektne menedžmentu kot »implementirati standardno metodologijo in spremljajoče procese na način, da obstaja velika verjetnost za ponavljajoče procese«. Njegova definicija sovпада s fazami življenjskega cikla projektne menedžmenta, ki so prikazane v Tabeli 1.

Tabela 1: Pet faz življenjskega cikla projektne menedžmenta

Nastajanje	Odobranje ideje s strani menedžmenta	Odobranje ideje s strani funkcijskih menedžerjev	Rast	Zrelost
<ul style="list-style-type: none"> - Prepoznati potrebo - Prepoznati koristi - Prepoznati uporabnost - Ugotoviti, kaj je treba narediti 	<ul style="list-style-type: none"> - Pridobiti vidno podporo menedžmenta - Doseči, da menedžment organizacije razume projektne menedžment - Pridobiti sponzorstvo projekta pri najvišjem menedžmentu - Biti pripravljen na spremembe v načinu dela 	<ul style="list-style-type: none"> - Pridobiti podporo funkcijskih menedžerjev - Pridobiti zavezanost funkcijskih menedžerjev - Izobraziti funkcijske menedžerje - Biti pripravljen sprostiti zaposlene na šolanje za projektne menedžment 	<ul style="list-style-type: none"> - Prepoznati uporabnost faz življenjskega cikla - Razviti metodologijo projektne menedžmenta - Zavezati se razvoju projektne menedžmenta - Minimizarati razhajanja - Izbrati orodje za menedžiranje projektov 	<ul style="list-style-type: none"> - Razviti sistem za spremljanje in nadzor stroškov in aktivnosti - Integrirati sistem za nadzor stroškov in aktivnosti - Razviti izobraževalni program za dopolnitev znanj in sposobnosti projektne menedžmenta

Vir: H. Kerzner, *Project management best practices: achieving global excellence*, 2010, str. 7, tabela 1–1.

Tabela 1 prikazuje tipične faze življenjskega cikla, skozi katere gre organizacija, ki želi vzpostaviti projektne menedžment in postati pri tem zrela.

- V prvi fazi se v organizaciji prepozna potreba po projektne menedžmentu. Potreba se po navadi identificira na nižjih in srednjih menedžerskih nivojih, kjer po navadi tudi potekajo oziroma se izvajajo projektne aktivnosti. Najvišji menedžment v organizaciji se nato informira glede potrebe po urejenem projektne menedžmentu.

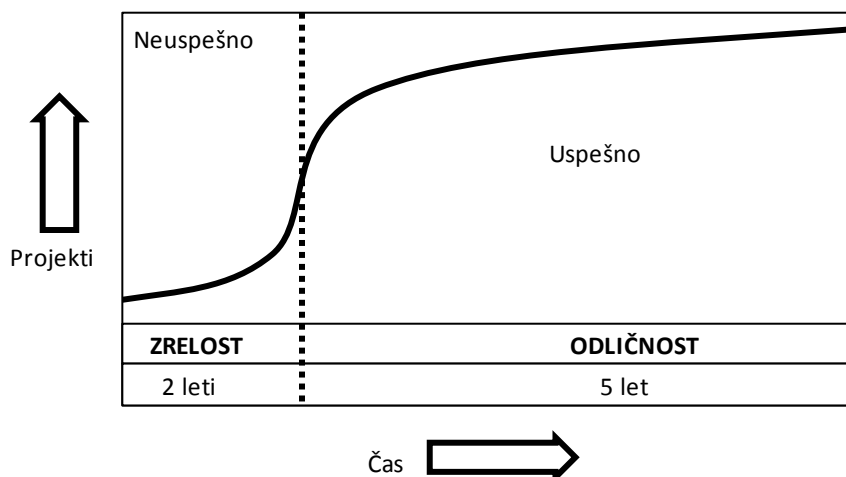
- Ko organizacija prepozna potrebo po projektnem menedžmentu, preide v drugo fazo, v kateri je pomembno, da se pridobi podpora najvišjega menedžmenta v organizaciji za uvedbo projektnega menedžmenta.
- V tretji fazi je pomembno pridobiti podporo funkcijskih menedžerjev. A zavedati se moramo, da je težko verjeti, da bi funkcijski menedžerji podprli spremembe in aktivno sodelovali pri uvedbi projektnega menedžmenta, če ne začitijo ustrezne podpore s strani najvišjega menedžmenta.
- V četrti fazi organizacija pripravi ustrezno okolje za projektni menedžment, kar med drugim vključuje pripravo metodologije projektnega menedžmenta in izbiro primerne programske opreme v podporo metodologiji.
- Zadnja, peta, faza je faza zrelosti, v kateri organizacija prične uporabljati orodja, pripravljena v predhodni fazi. V tej fazi je pomembno, da je organizacija v popolnosti privržena projektnemu menedžmentu, da se vzpostavijo ustrezna usposabljanja za delo po metodologiji in za uporabo orodja ter da se vzpostavi ustrezna organizacijska klima, ugodna projektnemu menedžmentu.

V zadnji fazi, ko organizacija doseže zrelost v projektnem menedžmentu, se torej predvideva, da je v podporo projektnemu menedžmentu implementirana pravilna kombinacija orodij, tehnik, procesov in projektne kulture, ki omogoča ponavljajoče se procese v okviru projektnega menedžmenta. A kot navaja Sowden (2008, str. 13), se organizacije, ki so se osredotočile le na usposabljanje, specifične metode in orodja ali določene okvirje upravljanja projektnega menedžmenta, pogosto sprašujejo, zakaj ne dosežejo obljubljenih izboljšav. Glede na te ugotovitve bi lahko zaključili, da zadnji korak pri vzpostavljanju projektnega menedžmenta v organizaciji naj ne bi bil implementacija metodologije projektnega menedžmenta, ki je vsesplošno sprejeta na nivoju celotne organizacije in podpira idejo preživetja organizacije. Dejansko naj bi bil naš cilj ta, da dosežemo odličnost v projektnem menedžmentu, metodologija je le vodilo za to.

Odličnost v projektnem menedžmentu je nadgradnja zrelosti projektnega menedžmenta. Da bi dosegli odličnost, vsekakor potrebujemo zrelost v projektnem menedžmentu. Slika 3 prikazuje, da ko organizacija zaključi prve štiri faze življenjskega cikla projektnega menedžmenta, opredeljene v Tabeli 1, lahko traja tudi do dve leti, da doseže neko začetno stopnjo zrelosti. A da doseže odličnost, če sploh uspe, lahko traja še dodatnih pet let.

Iz Slike 3 je razvidno tudi to, da je v obdobju zrelosti več projektov neuspešnih kot pa uspešnih, v obdobju odličnosti pa dosežemo, da je večina projektov uspešnih. Dejstvo je, da so tudi v obdobju odličnosti kakšni projekti neuspešni, saj je nerealistično verjeti, da se bodo vsi projekti uspešno zaključili. Kot navaja Kerzner (2009, str. 59), tisti menedžerji, ki vedno sprejmejo pravilne odločitve, ne sprejemajo dovolj odločitev. Posledično tudi organizacije, v katerih se vsi projekti uspešno zaključijo, ne prevzamejo dovolj tveganja in ne izvajajo dovolj projektov istočasno. Nasprotno se organizacije z odličnostjo zavedajo tveganj, jih pravilno ocenijo in se lažje odločijo, kdaj prevzeti tveganja in kdaj ne.

Slika 3: Rast odličnosti projektnega menedžmenta



Vir: H. Kerzner, *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*, 2009, str. 59, slika 2–10.

Kako bi torej okarakterizirali odličnost v projektne menedžmentu? V organizaciji AT&T so, na primer, odličnost definirali kot naslednje (Kerzner, 2010, str. 92): »konsistentna metodologija projektne menedžmenta, ki se uporablja na vseh projektih v celotni organizaciji, nenehno potrjevanje kvalitetnega pristopa s strani naših strank in visoko zadovoljstvo naših naročnikov. Odličnost na področju projektne menedžmenta je ključni prodajni faktor naših prodajnih skupin, kar se odraža na vedno novih naročilih naših strank. Poleg tega je interno vzpostavljeno mišljenje, da projektne menedžment prinaša dodano vrednost organizaciji in je kot tak nepogrešljiv.«

Tako kot danes nismo usklajeni o tem, kaj je uspešen projekt, je tudi definicija odličnosti še strokovno nedefinirana. Vendar, če povzamem več izjav o odličnosti, se odličnost v projektne menedžmentu večinoma odraža kot »nenehno uspešno menedžiranje projektov, sprejete odločitve pa so usmerjene k najboljšim interesom projekta in organizacije«.

1.5 Projektne menedžment v organizaciji

Kot navaja PMI (2008), lahko struktura organiziranosti vpliva na razpoložljivost virov in na način, kako se izvajajo projekti. Poleg tega vplivata na način izvajanja projektov stopnja zrelosti projektne menedžmenta v organizaciji in njen sistem menedžiranja projektov. Če projekt vključuje zunanje izvajalce, na projekt vplivajo navedeni koncepti več kot le ene organizacije. Obratno lahko z uspešnim ali neuspešnim izvajanjem projektov vplivamo na doseganje ciljev organizacije. Zato bom v nadaljevanju tega poglavja podrobneje raziskal povezave in medsebojne vplive med strukturo organiziranosti, organizacijo in projektne menedžmentom.

1.5.1 Umestitev projektne menedžmenta v organizacijo

Kot navaja PMI (2008), organizacije opravljajo delo za doseganje vrste ciljev. V splošnem lahko delo kategoriziramo (razvrščamo, klasificiramo) kot **projekte ali operativno delo**,

čeprav se včasih obe vrsti dela prekrivata. Skupne so jima marsikatero značilnosti, kot na primer:

- oboje opravljajo ljudje;
- opraviti imamo z omejenimi viri;
- oboje planiramo, izvajamo in kontroliramo;
- oboje izvajamo z namenom doseči poslovne cilje ali strateške plane.

Kot nadalje navaja PMI (2008), so temeljne **razlike med operativnim delom in projektom** v tem, da so projekti enkratne narave z začasno organizacijsko strukturo, medtem ko se operativno delo izvaja nepretrgoma, je ponovljivo in z organizacijsko strukturo povezano za daljše obdobje. Cilj projekta je, da se doseže poslovni cilj in se nato prekine, cilj operativnega dela pa je nenehna podpora poslovnim ciljem. Projekt se konča, ko se pripravijo dogovorjeni izdelki ali izvedejo dogovorjene storitve, operativno delo pa se nadaljuje z namenom pripraviti čim več izdelkov ali storitev.

Operativno delo podpira poslovno okolje, v katerem se izvajajo projekti. Posledično obstaja veliko interakcije med funkcijskimi oddelki in projektnimi skupinami, saj oboji izvajajo aktivnosti za doseganje poslovnih ciljev organizacije. Odvisno od narave projekta lahko rezultati projekta spremenijo ali dopolnijo področje obstoječega operativnega dela, ali pa se rezultati projekta integrirajo v bodoče poslovanje organizacije.

Kot navaja Pučko (2002, str. 326–327) lahko kompleksnejše naloge, ki so enkratne in katerih uresničitev traja nekaj mesecev ali celo leto, obravnavamo kot projekte, v definiciji projektnega menedžmenta pa povezujemo trajanje projekta z doseganjem kratkoročnih ciljev. Razumeti moramo, da organizacije različno pojmujejo trajanja kot taka in da si postavljajo različno dolge roke za doseganje zastavljenih ciljev. Tako ali drugače opredeljene dolgoročne cilje dosegajo z doseganjem kratkoročnih ciljev. Kratkoročne cilje, ki jih izvajajo skozi projekte, lahko dosežejo, na primer, v gradbenih firmah v pol leta ali enem letu, gradnja nuklearne elektrarne traja nekaj let, neki zavarovalniški projekt pa le mesec ali dva. Poleg tega se lahko, kot navaja Kerzner (2009, str. 5), delo na dolgoročnem projektu, ki zahteva polno udeležbo zaposlenih, organizira kot samostojna poslovna enota ali enostavno kot vertikalna poslovna funkcija.

Projekte lahko začnemo na vseh ravneh organizacije, pri čemer lahko vključimo eno samo osebo ali več tisoč. V projektih sodeluje ena ali več organizacijskih enot, na primer projekti skupnih vlaganj (angl. *joint ventures*) ali projekti družabništva (angl. *partnerships*). Pogosto projekte izkoristimo tudi za **doseganje strateškega plana** organizacije (PMI, 2004, str. 7).

Kot navaja PMI (2008), se v okviru strateškega planiranja oblikuje strategija organizacije, kjer se vizija in poslanstvo organizacije preslikata v strateški plan. Strateški plan je nadalje razdeljen v več iniciativ, le-te pa oblikujejo strateške in operativne portfelje, predvidene za izvedbo v planskem obdobju. Slika 4 upodablja splošno povezavo med strateškimi in operativnimi procesi znotraj organizacije.

»Vizija«, »poslanstvo« in »organizacijska strategija« ilustrirajo komponente, uporabljene za postavljanje organizacijskih performančnih ciljev. »Visoko-nivojsko operativno planiranje in menedžment« in »planiranje in menedžment portfelja projektov« vzpostavljata jasno pobudo, ki je potrebna, da organizacija doseže zastavljene performančne cilje. »Menedžment tekočih operacij« in »menedžment odobrenih programov in projektov« se nanašata na izvajanje operativnih, programskih in projektnih aktivnosti, da se realizirajo organizacijski performančni cilji (PMI, 2008).

Slika 4: Splošna povezava med strateškimi in projektnimi procesi v organizaciji



Vir: PMI, *The Standard for Portfolio Management*, 2008b, slika 1–3.

Za primer umeščenosti projektnega menedžmenta v organizacijo naj navedem Stanga in Vecchio (2008b, str. 2), ki pravita, da se mora organizacija najprej organizirati, če se želi modernizirati. Stang in Vecchio v okviru navedene tematike obravnavata prenavo portfeljev tehnologije, aplikacij in procesov informatike, kar imenujeta modernizacija informatike. Kot pogoj za uspešno modernizacijo informatike opredeljujeta takšno organizacijo, ki je sposobna uspešno koncipirati, upravičiti, planirati, koordinirati, izvajati in drugače obvladovati neprestano modernizacijo informatike. Stang in Vecchio nadalje navajata, da je za uspešno izvajanje modernizacije informatike ključno kreiranje, analiziranje in planiranje portfelja aplikacij in projektov ter menedžiranje in izvajanje sprememb v okviru podrejenih oddelkov.

Če na kratko povzamem, Stang in Vecchio priporočata strateško načrtovanje informatike z vzpostavitvijo portfelja projektov ter kasnejše izvajanje sprememb v okviru modernizacije informatike z uporabo principov projektnega menedžmenta, kar se v popolnosti sklada z do sedaj omenjenimi vsebinami.

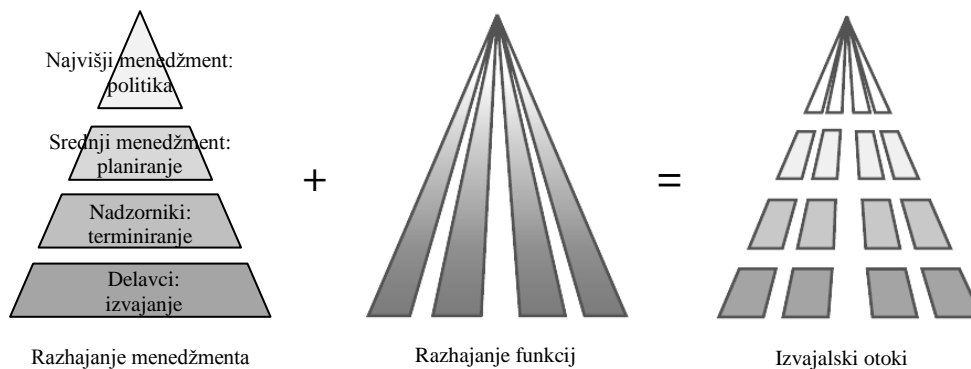
1.5.2 Vpliv strukture organiziranosti na projektni menedžment

Struktura organiziranosti je izid organiziranja in odseva statični vidik organiziranosti odnosov med nosilci organizacijskih nalog. Strukturo organiziranosti oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja. Prikažemo jo z organizacijsko shemo. Struktura organiziranosti je sredstvo za uresničevanje organizacijskih ciljev. Cilji se s časom spreminjajo, zato moramo strukture organiziranosti prilagajati spremenjenim ciljem. Cilji oblikujejo strukturo organiziranosti in ne nasprotno (Ivanko, 2002, str. 411–412).

Struktura organiziranosti ni enako kot **organizacijska shema**. Organizacijska shema je grafična ponazoritev strukture organiziranosti. S shemo lahko prikazujemo oddelke, delovne skupine in delovna mesta v organizaciji ter njihove odnose nadrejenosti in podrejenosti. Z oblikovanjem strukture organiziranosti pa porazdeljujemo in dodeljujemo dela in naloge specializiranim skupinam znotraj organizacije.

Slika 5 prikazuje, kako je strukturirana večina organizacij. Med različnimi nivoji menedžmenta obstajajo razhajanja, povezana s pomembnostjo in prestižem posameznega nivoja. Poleg tega obstajajo razhajanja med posameznimi poslovnimi enotami znotraj organizacije. In če razhajanja vodstva povežemo z razhajanjem poslovnih enot, ugotovimo, da so organizacije sestavljene iz malih izvajalskih otokov, ki iz različnih razlogov ne komunicirajo prav dobro med seboj. Namen projektnega menedžmenta in odgovornost projektnega menedžerja je, da vzpostavi komuniciranje med temi otoki z namenom skupaj doseči skupne cilje (Kerzner, 2009, str. 4).

Slika 5: Izvajalski otoki oziroma zakaj so sistemi pomembni



Vir: H. Kerzner, Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling, 2009, str 5, slika 1-1.

Če primerjamo koncept izvajalskih otokov s strukturami organiziranosti, omenjenimi v nadaljevanju, ugotovimo, da je koncept izvajalskih otokov v veliki meri podoben funkcijski strukturi organiziranosti. In kot navaja Ivanko (2002, str. 418), je ta struktura najpogostejša, se uporablja že od nastanka prvih industrijskih podjetij in se tudi v razmerah sodobne industrijske proizvodnje najbolj uporablja zlasti v manjših industrijskih podjetjih.

Vendar vse organizacije niso strukture na ta način. Organizacije in njihova organiziranost so se v zadnjih desetletjih pospešeno spreminjale in poleg omenjene se je v preteklosti oblikovalo kar nekaj različnih struktur. Ivanko (2002, str. 418) je z vidika centralizacije oziroma decentralizacije nalog v organizaciji oziroma odnosa med delom in celoto identificiral naslednje tipe struktur organiziranosti:

- funkcijska;
- matrična;
- produktna (divizijska, panožna);
- trapezoidna;
- mrežna in virtualna;
- procesna.

PMI (2008) v okviru raziskovanja vpliva strukture organiziranosti na projektni menedžment identificira funkcijsko, različne matrične in projektno strukturo organiziranosti s tem, da matrične predstavljajo vmesne strukture med funkcijsko in projektno. Če to klasifikacijo podrobneje raziščemo, ugotovimo, da sta projektna in močna matrična struktura po PMI sorodna matrični po Ivanku. Procesno oziroma procesno-matrično organiziranost identificira tudi Kovačič (2005, str. 384), zadnje čase pa je mogoče zaslediti tudi integrirano projektno-procesno strukturo organiziranosti. V nadaljevanju so opisane navedene strukture in njihov vpliv na projektni menedžment, zavedati pa se moramo, da le te ne predstavljajo vseh oblik, ki so se pojavile ali pa se še pojavljajo v okolju.

Funkcijska struktura organiziranosti je centralizirana; oblikovana je na zahtevi, da se dela in naloge poslovne funkcije organizirajo na enem mestu oziroma pod pristojnostjo enega vodje. Kot navaja Kerzner (2009, str. 22), v teh vrstah organizacij projekti obstajajo zgolj zato, da podprejo produktne ali funkcijske strukture. Viri se prioritetno razporejajo na funkcijske strukture, ki so odgovorne za dobiček, in ne na projekte. PMI (2004, str. 27) dodaja, da te organizacije pogosto nimajo zasnovanih sistemov menedžmenta tako, da bi lahko učinkovito in uspešno podprle projektne potrebe. Če ni projektno usmerjenih sistemov, to običajno pomeni zahtevnejši projektni menedžment. V nekaterih primerih imajo takšne organizacije oddelke ali druge organizacijske enote, ki poslujejo kot na projektih temelječe organizacije z ustreznimi podpornimi sistemi.

Projektne organizacije so tiste, katerih poslovanje primarno sestavljajo projekti. Delo v takih organizacijah je v celoti menedžirano skozi projekte, kjer vsak projekt predstavlja svoje stroškovno mesto in dobiček ali izguba se merita v okviru projektov. Skupni dobiček organizacije predstavlja seštevek vseh dobičkov posameznih projektov (Kerzner, 2009, str. 22). Tem organizacijam se zelo približajo tiste, ki so osvojile koncept menedžmenta s projekti in se nagibajo k uporabi sistemov menedžmenta, da pospešujejo projektni menedžment. Na primer, njihovi finančni sistemi so pogosto zelo konkretno zasnovani za računovodstvo, sledenje¹ in poročanje o več projektih, ki potekajo hkrati (PMI, 2004, str. 27). Glede na opise

¹ Sledenje kot »tracking« za razliko od »monitoring« kot spremljanje.

je projektna organizacija po PMI zelo podobna matrični, kot jo opredeljuje Ivanko, ki matrično strukturo organiziranosti opredeli kot svojsko kombinacijo funkcijske in produktne organiziranosti, ki temelji na večkratni pomoči in pristojnosti v organizaciji.

Kot navaja PMI (2004, str. 27), so **matrične** organizacije mešanica značilnosti funkcijske in čiste projektne organizacije. Šibka različica ima mnogo lastnosti funkcijske organizacije, kjer je vloga projektne vodje okrnjena na nivo koordinatorja. Podobno imajo močne matrične organizacije mnogo značilnosti čiste projektne organizacije, kjer ima projektne vodje neprimerno višjo avtoriteto in njegovim projektom predano administrativno podporo. Uravnotežena različica tovrstne organizacije sicer prepoznava potrebo po projektne vodje, vendar le-temu ne priznava polnih pooblastil nad projektom in njegovim financiranjem.

Produktna struktura organiziranosti je decentralizirana struktura organiziranosti in temelji na zahtevi, da morajo biti posamezne funkcije organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa ali panoge znotraj proizvodne organizacije. O **trapezoidni** strukturi govorimo, ko je organizacija sestavljena iz majhnega tima strateških menedžerjev, ki bi morali biti sposobni usmerjati veliko število sorazmerno samostojnih enot, ki jih vodijo operativni vodje. Tako postane stara večnivojska piramida podobna trapezu. Podvrste te organiziranosti sta še deteljčasta in v obliki satovja. **Mrežno** strukturo organiziranosti oblikujejo samostojne organizacije, ki sodelujejo pri proizvodnji kompleksnega izdelka ali storitve. **Virtualna** struktura organiziranosti je svojska oblika mrežne organiziranosti, ki povezuje večje število samostojnih organizacij pri proizvodnji virtualnih izdelkov ali storitev. S **procesno** organiziranostjo preidemo od navpične na vodoravno organiziranost. Praviloma ima procesna struktura organiziranosti tri ravni, in sicer vršnega vodjo (generalni menedžer), vodje procesov in time znotraj procesov, zavrača pa stare nazive, kot so oddelki, enote, skupine in podobno, ker te oblike niso več pomembne.

Mnoge organizacije vključujejo več navedenih struktur, pri čemer se na različnih nivojih lahko uporabljajo različne strukture organiziranosti. Na primer, tudi v temelju čista funkcijska organizacija lahko oblikuje posebno projektno skupino, da obvladuje kritični projekt. Takšna skupina ima lahko mnogo značilnosti projektne skupine v čisti projektne organizaciji, lahko vključuje osebje za poln delovni čas iz različnih funkcijskih oddelkov, lahko pripravi svoj lasten nabor postopkov poslovanja in lahko posluje zunaj standardne formalizirane organizacijske zgradbe. Podobno navaja tudi Ivanko (2002, str. 439), ko pravi, da je možno, da organizacija hkrati uporablja različne strukture organiziranosti v določenem obsegu na različnih področjih dela in poslovanja. Pri tem sta izbira in raba organizacijske strukture odvisna od razmer, v katerih organizacija posluje.

Kot navaja Kerzner (2010, str. 274), je lahko projektni menedžment uspešen v še tako slabo strukturirani organizaciji, če le pri tem upoštevamo štiri temeljne vrednote projektne menedžmenta, to so: kooperativnost, skupinsko delo, zaupanje in učinkovito komuniciranje. Kot nadalje navaja Kerzner (2009, str. 26), lahko principe projektne menedžmenta apliciramo na katerokoli vrsto projekta in v katerokoli gospodarski panogi. Vendar je lahko relativna stopnja pomembnosti teh principov različna med projekti ali gospodarskimi

panogami, kar je prikazano v Tabeli 2. Projektni menedžment ima večji pomen za projektne organizacije, kjer se načeloma izvajajo projekti velikih vrednosti, kot za organizacije, ki niso projektno usmerjene. V neprojektih organizacijah se projekti menedžirajo bolj neformalno, še posebej, če namen projekta ni ustvarjanje profita.

Tabela 2: Klasifikacija projektnih karakteristik

	Vrsta dejavnosti					
	Interne raziskave in razvoj	Manjše gradnje	Večje gradnje	Letalstvo/Orožarstvo	Informatika (MIS*)	Inženiring
Spretnosti medosebnih odnosov	Nizko	Nizko	Visoko	Visoko	Visoko	Nizko
Pomembnost strukture organiziranosti	Nizka	Nizka	Nizka	Nizka	Visoka	Nizka
Težavnost obvladovanja časa	Nizka	Nizka	Visoka	Visoka	Visoka	Nizka
Število srečanj in sestankov	Ogromno	Malo	Ogromno	Ogromno	Veliko	Srednje
Nadzor projektnega menedžerja	Srednje vodstvo	Najvišje vodstvo	Najvišje vodstvo	Najvišje vodstvo	Srednje vodstvo	Srednje vodstvo
Prisotnost sponzorja projekta	Da	Ne	Da	Da	Ne	Ne
Intenzivnost konfliktov	Nizka	Nizka	Visoka	Visoka	Visoka	Nizka
Stopnja nadzora stroškov	Nizka	Nizka	Visoka	Visoka	Nizka	Nizka
Nivo planiranja/terminiranja	Samo mejniki	Samo mejniki	Podrobni plan	Podrobni plan	Samo mejniki	Samo mejniki

Legenda: *Organizacije oddelek, ki je odgovoren za informacijske sisteme, pogosto imenujejo MIS (angl. *Management Information System* ali tudi *Management Information Services*).

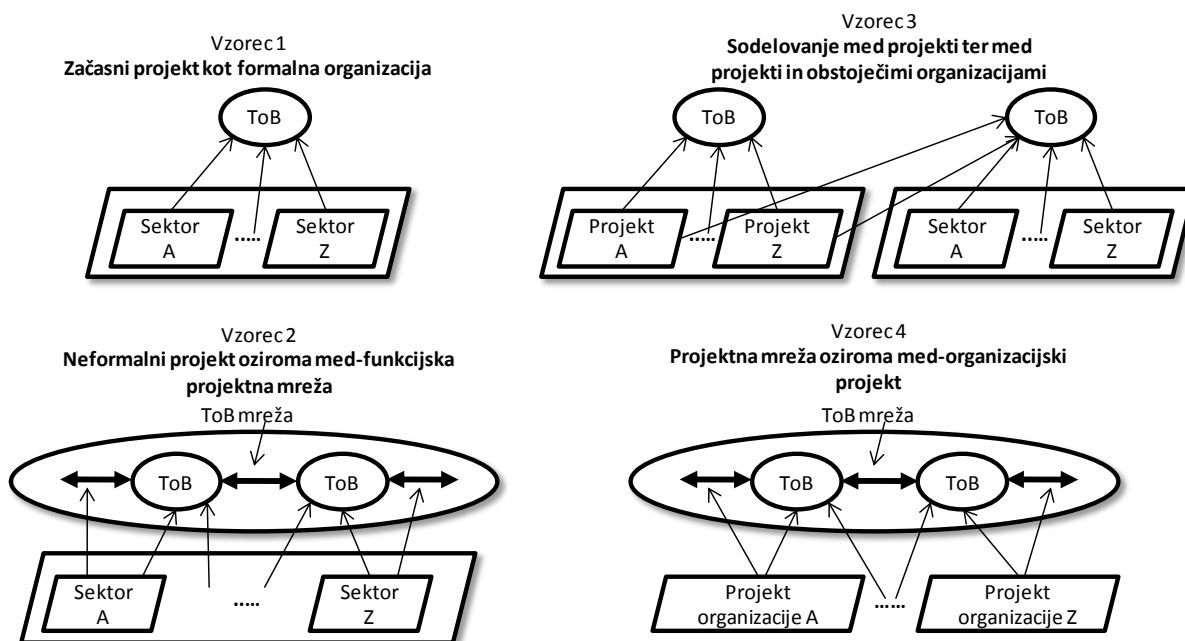
Vir: H. Kerzner, *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*, 2009, str. 26, tabela 1–4.

Vpliv strukture organiziranosti na projektni menedžment je raziskoval tudi Kodama (2007). V okviru raziskave je ugotavljal pomembnost projektne organiziranih struktur. Med drugim je ugotovil, da udeleženci na različnih projektih iz različnih organizacij lahko oblikujejo neformalno projektno mrežo, ki deluje na projektih znotraj ali izven matične organizacije. Projektne skupine, povezane znotraj mreže, so vir inovativnosti in v njihovem okolju se generirajo posebna nova spoznanja. Kodama je takšne skupine poimenoval »ToB« (angl. *Teams of Boundaries*). ToB se vzpostavijo v določenem času in prostoru okoli različnih organizacijskih in značajskih okvirov ter imajo skupne značilnosti, kot na primer ideologijo, znanja, ustvarjalno sodelovanje in so pripravljeni prestopiti obstoječe ideološke meje. Kodama je identificiral štiri osnovne vrste oziroma vzorce ToB (Kodama, 2007, str. 14):

1. **Začasni projekt kot formalna organizacija.** Ta oblika se pojavi v projektnih organizacijah z obstoječimi ToB značilnostmi.
2. **Neformalni projekt oziroma medsektorska projektna mreža.** Ta oblika se pojavi v ozadju standardnih procesov poslovnih funkcij, ko zaposleni v teh funkcijah vzpostavijo neformalno projektno mrežo znotraj lastne organizacije.

3. **Sodelovanje med projekti ter med projekti in obstoječimi organizacijami.** Ta oblika ToB se oblikuje med projekti ter med projekti in organizacijami z namenom pridobiti nova strateška medprojektna spoznanja.
4. **Projektna mreža oziroma medorganizacijski projekt.** Ta oblika se pojavi, ko ToB vzpostavi mrežo ter pri tem prestopi meje gospodarske panoge.

Slika 6: Vzorci »ToB« po Kodami



Vir: M. Kodama, *Project-based organization in the knowledge-based society*, 2007, str. 14, slika 1–2.

Glede na dosedanje navedbe lahko zaključim, da za učinkovit projektni menedžment struktura organizacije ni tako pomembna. Sestavljanje projektne skupine iz različnih vrst struktur organiziranosti ali morebiti iz različnih gospodarskih panog lahko celo prinese dodano vrednost projektu. Pomembno je poznati vpliv strukture na projektni menedžment, da lahko ta vpliv pravilno upoštevamo pri strateškem načrtovanju projektnega menedžmenta ali pri izbiranju ustrezne strukture za organizacijo.

1.5.2.1 Organizacija z integriranim procesnim in projektnim menedžmentom

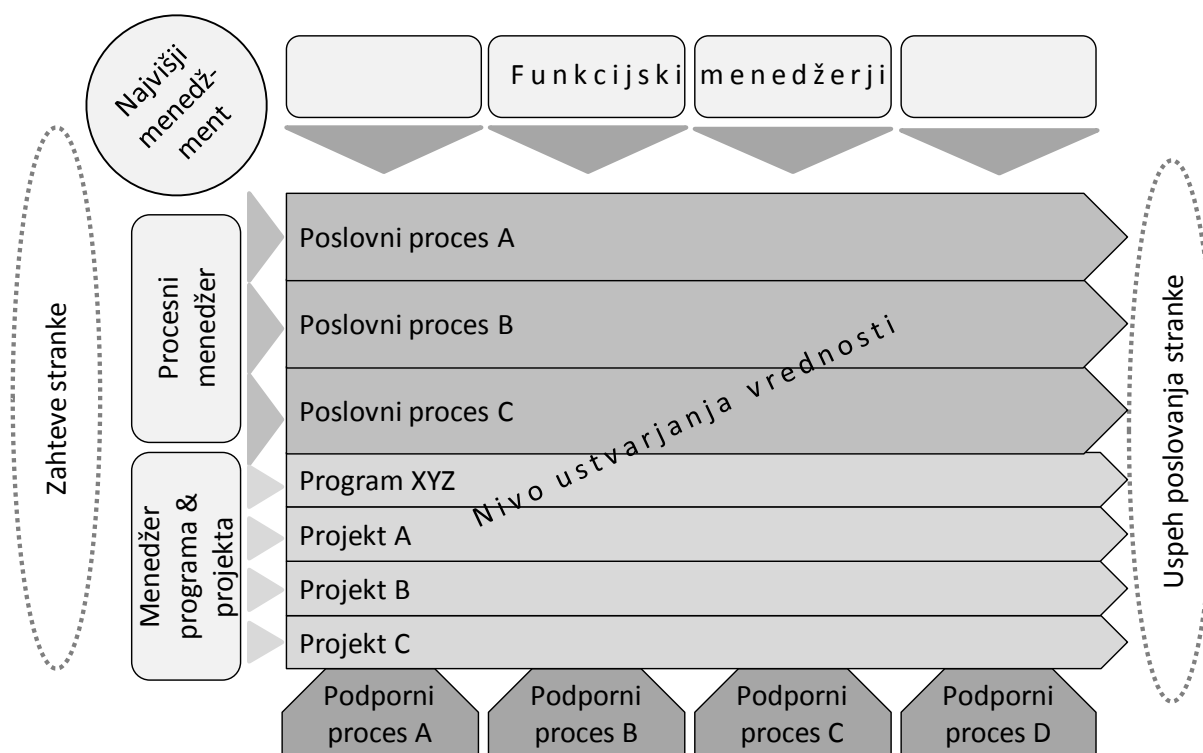
Procesno-matrična in projektna organiziranost imata sorodne značilnosti in poslovanje organizacije obvladujeta s podobnega zornega kota. Dokaj logično je zato bilo iskanje povezav med procesi in projekti na nivoju organiziranosti. Še najbližje temu je teorija **organizacije z integriranim procesnim in projektnim menedžmentom** (angl. *Integrated Process and Project Management Organization – IPPM Organization*, v nadaljevanju le IPPM), ki predstavlja novo paradigmo menedžmenta. Pojav te strukture sem zasledil v različnih strokovnih krogih in povzetek zbranih informacij predstavljam v nadaljevanju.

IPPM predstavlja integriran model menedžmenta, ki združuje na eni strani vertikalni pogled na organizacijo z drugo horizontalno stranjo, kjer enakovredno ob bok postavlja procese in projekte. IPPM model vključuje naslednje elemente oziroma nivoje:

- Organizacijske enote, kamor sodi najvišji menedžment, funkcijski menedžment ter procesni, programski in projektni menedžerji. Fokus najvišjega menedžmenta je zagotavljanje konkurenčnosti in dolgoročnega obstoja organizacije, fokus funkcijskega menedžmenta je maksimiranje poslovne vrednosti oziroma profita organizacije, fokus procesnih, programskih in projektnih menedžerjev pa je maksimiranje vrednosti za stranko.
- Nivo gibal vrednosti (angl. *Value Driver Level*), kot na primer strateški menedžment, menedžment sprememb, ravnanje s človeškimi viri, znanjem in podobno.
- Nivo ustvarjanja vrednosti (angl. *Value Creation Level*), kamor sodijo poslovni procesi, programi in projekti, ki v organizaciji ustvarjajo dodano vrednost, in skozi katere pretvorimo poslovno zahtevo naročnika v izdelke in storitve, ki kupcu zagotavljajo uspeh poslovanja.
- Podporni procesi, ki so potrebni za učinkovito ustvarjanje vrednosti, kot na primer informacijska podpora, operativni marketing, pravna služba in podobno. Če se le da, naj bi se v organizaciji fokusirali na lastne ključne kompetence, preostale pa bi dali v zunanje izvajanje (angl. *outsourcing*).

Koncept IPPM in vključeni elementi oziroma nivoji so prikazani na Sliki 7.

Slika 7: IPPM organizacija



Vir: S. Hagen, 2008, *Integrated Process and Project Management Organization*, str. 13.

IPPM predvideva koordinacijo in sodelovanje na naslednji način:

- Temeljne kompetence in specialistično znanje je koncentrirano v vertikalnih funkcijah in oddelkih.
- Človeški viri so načeloma dodeljeni funkcijskim menedžerjem.
- Vrednost se ustvarja izključno v poslovnih procesih, programih in projektih.
- Menedžerji procesov, programov in projektov koordinirajo in upravljajo ustvarjanje vrednosti v medfunkcijskih procesih in projektih skupinah.
- Konfliktne cilje se rešujejo usklajeno skozi profesionalno sodelovanje vertikalnih in horizontalnih menedžerjev.

1.6 Projektna pisarna

Koncept projektne pisarne nadgrajuje moderen pristop projektnega menedžmenta s področji spremljanja, nadzora in podpore projektne menedžmentu. Prepoznana je potreba po posebni organizacijski enoti – **projektne pisarne** – katere namen je izvajanje treh omenjenih funkcij. Projektne pisarne je postavljena v vlogo poslovnega integratorja, da združuje vse ljudi (ključne udeležence projektov), procese (metodologije in prakse) in orodja (avtomatizirane sisteme in delovne pripomočke), s pomočjo katerih se vodijo projekti ali imajo na njih vpliv. Projektne pisarne pomaga projektne vodje in organizaciji razumeti in osvojiti prakso projektne menedžmenta ter integrirati poslovne interese z aktivnostmi projektne menedžmenta (Hill, 2004).

Englund, Graham in Dinsmore (2003, str. xi) predstavijo projektne pisarne kot koncept, v okviru katerega se projektne menedžment implementira kot ena temeljnih kompetenc organizacije ter s tem izboljša njeno učinkovitost. Nadalje navajajo (Englund et al., 2003, str. 10), da lahko v organizaciji, kjer obstaja več funkcijskih okolij, ki istočasno izvajajo mnogo projektov, obstaja tudi več različnih projektne pisarn.

Ker ima lahko projektne pisarne v različnih poslovnih okoljih različne vloge ter je lahko v organizaciji različno umeščena, bom v nadaljevanju tega poglavja podrobneje opredelil vlogo projektne pisarne in njeno umestitev v organizaciji.

1.6.1 Vloga projektne pisarne v organizaciji

Kendal in Rollins (2003, str. 40) navajata, da je vedno, ne glede na to, kako se projektne pisarne imenuje, njena temeljna vloga izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti projektne menedžmenta v organizaciji. Glede na to, da ima vsakdo v organizaciji svoj lasten in edinstven pogled na zelene rezultate izboljšav, ima lahko projektne pisarne v različnih organizacijah popolnoma različne oblike in naloge.

Englund et al. (2003, str. 83) navajajo, da je vloga projektne pisarne ponekod omejena le na podporo planiranju in kontroliranju posameznega projekta, lahko pa ima na drugi strani polno odgovornost za menedžment več strateških projektov.

Po raziskavi, ki jo je izvedla organizacija Business Improvement Architects (2005, str. 3), sta primarna razloga, zaradi katerih organizacije uvajajo projektne pisarne, doseganje višje uspešnosti projektov ter priprava orodij, tehnik in procesov v podporo projektne menedžmentu. Skladno s tem se med najpogostejšimi nalogami projektne pisarne pojavlja merjenje napredka doseganja dogovorjenih rokov, stroškov in zahtev naročnikov.

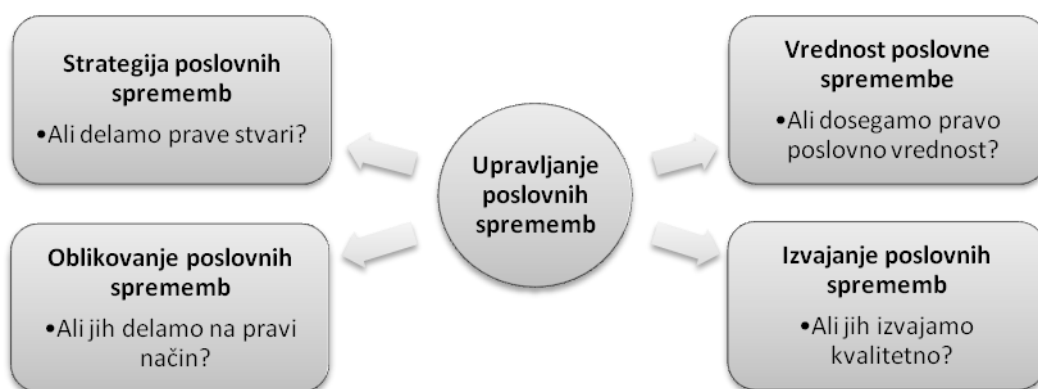
Kot navaja Kerzner (2010, str. 417), tipična projektna pisarna ne prevzema odgovornosti za dobiček ali izgubo projektov niti ne vodi projektov za zunanje kliente. Po besedah Jima Triompoja iz organizacije ABB je vloga projektne pisarne naslednja: »projektne pisarna ne dobavlja izdelkov skozi projekte. Projekti, ki jih vodi projektne pisarna, so omejeni na razvoj procesov in orodij, implementacijo le teh in na šolanje. Projektne pisarna občasno izvede preglede projektov, sodeluje v pregledu tveganj na najvišjem nivoju organizacije in pri analizi poslovanja v različnih deželah.«

Podjetje CA Technologies (2009, str. 12) je v okviru svoje raziskave o vrednosti projektne pisarne za organizacijo, ki jo je izvedlo na področju Evrope, ugotovilo, da kar 77 % organizacij koristi projektne pisarno za uresničevanje takšnih ali drugačnih strateških iniciativ, naj bo to za vodenje samo strateških projektov ali uravnoteženo mešanico strateških in operativnih projektov, za razvoj novih produktov ali v podporo organizaciji za vzdrževanje konkurenčne prednosti.

Vowler (2010, str. 2) opredeli projektne pisarno kot model, ki v organizaciji vzpostavi strukture, orodja in tehnike, s pomočjo katerih organizacija zagotovi izvajanje pravih programov in projektov, usklajenost sprememb v organizaciji s poslovnimi cilji ter razpoložljivost in zmogljivost virov za izvajanje nenehnih in kvalitativnih sprememb.

Slika 8 prikazuje vlogo projektne pisarne v podporo upravljanju poslovnih sprememb v organizaciji po Vowlerju.

Slika 8: Področja, na katerih lahko projektne pisarna prinese dodano vrednost organizaciji



Vir: S. Vowler, *Business Benefit of P3O Implementation*, 2010, str. 2, slika 1.

Zaradi političnih trenj za nadzor nad projektne pisarno marsikatera organizacija ustanovi več projektne pisarn. Le-te so mrežno povezane med seboj in koordinirane s strani usklajevalne

pisarne. Druge organizacije, na primer mednarodne, vzpostavijo regionalne projektne pisarne, ki imajo pod svojim okriljem lokalne projektne skupine (to je vodje projektov in člane projektne skupine) ali projektne skupine, ki delujejo znotraj specifične gospodarske panoge. V tem primeru ima temeljna projektna pisarna načeloma naslednje odgovornosti (Kerzner, 2009, str. 959):

- promocija korporativne metodologije projektnega menedžmenta;
- promocija uporabe standardnega orodja v podporo projektnega menedžmenta;
- zagotavljanje standardizacije v izvajanju projektov in predaji rezultatov;
- vzdrževanje strokovnih virov projektnega menedžmenta;
- koordinacija mednarodnega znanja projektnega menedžmenta.

Ker je lahko v veliki organizaciji več različnih oblik projektne pisarne z različnimi obsegi vlog in pooblastil, ni presenetljivo, da obstaja tudi mnogo vej poročanja; projektne pisarne z enako obliko in vlogo lahko v različnih organizacijah poročajo različnim vodstvom. Na primer, projektne pisarne, locirane znotraj področja informatike, poročajo vodstvu informatike in vodstvu razvoja, druga pisarna menedžmenta programa poročajo neposredno vodstvu organizacije, in podobno. Načeloma pa projektne pisarne poročajo neposredno vodstvu organizacijske enote, znotraj katere deluje.

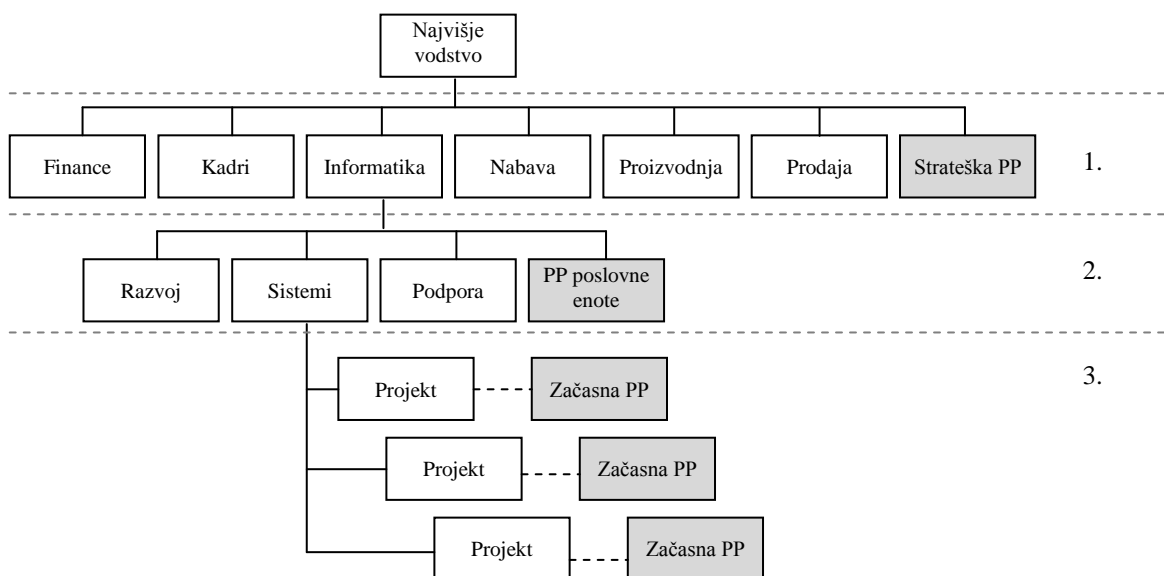
Posebno vlogo dajeta projektne pisarne Stang in Vecchio v povezavi z modernizacijo informatike. V poglavju 2.1 je na kratko omenjena modernizacija informatike in vloga projektne pisarne pri tem, kot jo vidita Stang in Vecchio, v poglavju 1.5.1 pa projektne menedžment kot nekaj, s čimer realiziramo z modernizacijo informatike povezane poslovne cilje. Kot navajata Stang in Vecchio (2008b, str. 2), je za uspešno formuliranje, planiranje in izvajanje modernizacije informatike pomembno, da so v organizaciji primerno vzpostavljeni in med seboj povezani modeli obvladovanja ljudi, procesov in tehnologije. In projektne pisarne (ali več projektne pisarne) v organizaciji bi lahko zagotovila uspešno menedžiranje teh modelov. Po navedbah Stanga in Vecchia vodita zrelo projektne pisarne in zreli projektne menedžment do zrelega menedžiranja portfelja aplikacij. Zato priporočata, da naj organizacija ne pristopi k izvajanju modernizacije informatike, ne da bi predhodno vzpostavila projektne pisarne, ki **spodbujajo zrelo menedžiranje portfelja aplikacij** kot enega izmed temeljnih elementov modernizacije informatike, saj bo le tako mogoče izvajati strateško usklajeno modernizacijo informatike.

1.6.2 Umestitev projektne pisarne v organizacijo

Wysocki (2007, str. 544–545) opredeli tri **nivoje umestitve** projektne pisarne, in sicer strateško projektne pisarne, projektne pisarne poslovne enote in začasno ali kontrolno projektne pisarne. Više uvrščena projektne pisarne nosi več odgovornosti, opravlja več funkcij, z večjim obsegom, in ima več avtoritete. Projektne pisarne so lahko organizirane štabno ali kot funkcijski oddelki.

Strateška projektna pisarna je lahko centralizirana ali decentralizirana. Pri centralizirani obliki strateška projektna pisarna zagotavlja vse storitve vsem projektnim skupinam v celotni organizaciji. Pri decentralizirani obliki se pojavi več posameznih projektnih pisarn, ki zagotavljajo določene funkcije določenim projektom ali programom v skladu z uveljavljeno politiko organizacije. Oba modela sta lahko učinkovita. Merilo za izbiro oblike je lahko velikost organizacije in število projektov, ki potrebujejo podporo projektne pisarne, pri čemer bi lahko bila za velike organizacije primernejša decentralizirana oblika.

Slika 9: Umestitev projektne pisarne v organizacijo po Wysockem



Legenda: PP pomeni projektna pisarna.

Vir: R. K. Wysocki, *Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme*, 2007, str. 545, slika 21.1.

Englund et al. (2003, str. 10) navajajo, da se tako kot projektni menedžment tudi projektna pisarna pojavlja na različnih organizacijskih nivojih ter pri tem opredelijo naslednje tri nivoje:

- projektni;
- oddelčni;
- korporativni.

Podjetje CA Technologies (2009, str. 3) je v okviru svoje raziskave ugotovilo, da organizacije, ki imajo centralizirano vodeno projektno pisarno, dosegajo po Gartnerjevem zrelostnem modelu menedžmenta portfelja in projektov (angl. *Portfolio and Project Management*, v nadaljevanju le PPM) višje stopnje zrelosti na področju ljudi, PPM procesov, tehnologije in finančnega menedžmenta. Višja zrelost in bolj sofisticirani PPM principi tem organizacijam omogočajo, da v okviru investicij hitreje dosežejo poslovne koristi.

V grobem bi lahko opredelili lastnosti, s katerimi so opredeljeni prehodi projektnih pisarn od enega nivoja do drugega. Te lastnosti so (Hobbs & Aubry, 2007, str. 75):

- vloge projektnih menedžerjev, ki so vključeni v projektno pisarno (štabne ali linijske);

- obseg dela v okviru organizacije, ki ga pokriva projektna pisarna (manjši ali večji obseg);
- umestitev projektne pisarne v organizacijsko strukturo organizacije (od spodnje operativne ravni do zgornje strateške ravni);
- vpliv in hierarhija projektne pisarne (od pasivne do podporne, svetovalne in povsem samostojno odločajoče);
- ukvarjanje z bolj operativnimi ali z bolj strateškimi vprašanji (pogosto v povezavi od projektov k programom in portfeljem);
- način poslovanja (procesno do projektno);
- kultura oziroma zrelost projektnega menedžmenta v organizaciji (od nepodpirajoče do popolnoma podpirajoče kulture).

Umestitev projektne pisarne je odvisna tudi od obstoječe strukture organiziranosti v organizaciji. Projektne pisarne lahko obstajajo v kakršnikoli strukturi, tudi v čisti funkcijski, s tem da se verjetnost za pojavitev projektne pisarne povečuje bolj, kot je organizacija projektno usmerjena. Če projektne pisarne obstajajo, jo PMI (2004, str. 32) večinoma uvršča med izvršnega direktorja organizacije in nivo menedžmenta projektov, razen v šibki in uravnoteženi matrični organizaciji, kjer projektne pisarne ni neposredno podrejena (oziroma ne poroča) izvršnemu direktorju organizacije.

Kot navaja Fitzgerald (2008, str. 1), mnogo organizacij že več kot desetletje misli, da je projektne pisarne nujen menedžerski element, ki zagotavlja uspešno izvajanje projektov. A problem je v tem, da so bili prvi poskusi uvedbe projektne pisarne večinoma neuspešni, po nekaterih ocenah kar 50 %. Vzrok neuspeha naj bi bil v tem, ker organizacije niso pravilno umestile projektne pisarne v organizacijo, to je, niso povezale misije in poslanstva projektne pisarne s poslovnimi potrebami organizacije ter dobro vzpostavile vloge in odgovornosti projektne pisarne glede na zrelost organizacije. Zato pri umeščanju projektne pisarne v organizacijo Fitzgerald med drugim priporoča naslednje (Fitzgerald, 2008, str. 1):

- Struktura projektne pisarne mora biti prilagojena zrelosti organizacije in stabilnosti tržišča, v katerem deluje organizacija.
- Organizacija naj vzpostavi projektne pisarne postopno, začenši z vzpostavitvijo projektne skupnosti, kar kasneje nadgradi v organizacijo za podporo projektne pisarne, in podobno. Poleg tega priporoča vzpostavitev ločene pisarne z vlogo menedžmenta portfelja projektov, da organizacije ločijo področje »delati prav« in področje »delati na pravi način«.

Podrobneje so vsebine, povezane z vzpostavljanjem projektne pisarne, funkcijami, vlogami v organizaciji in stopnjami zrelosti projektne pisarne obravnavane v poglavju 3.

2 POMEN ODLIČNOSTI PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA ZA ORGANIZACIJO

Obstaja razlika med prvimi štiridesetimi leti projektnega menedžmenta in zadnjimi desetimi, in sicer je v uvedbi projektnega menedžmenta na nivoju celotne organizacije. V zadnjih treh desetletjih se je razvilo mnogo orodij v podporo projektne menedžmentu. Pridobljena znanja projektne menedžmenta se danes s pomočjo organiziranih usposabljanj in šolanj širijo po celotni organizaciji. Tematike, kot na primer analiza dodane vrednosti, situacijski menedžment ter nadzor stroškov in sprememb so bile pred 15 leti del naprednega projektne menedžmenta (angl. *advanced project management*), danes pa so del osnov projektne menedžmenta. Danes predstavlja napredni projektni menedžment vsebine, kot na primer: implementacija projektne menedžmenta, metodologije projektne menedžmenta za celotno organizacijo, projektna pisarna in delo z deležniki projekta (angl. *stakeholders*). Osnovni projektni menedžment nas danes uči teorije in principov projektne menedžmenta. **Napredni projektni menedžment** pa predlaga načine, kako teorijo pretvoriti v prakso in kako implementirati odličnost projektne menedžmenta v organizacijo (Kerzner, 2010, str. XV–XVI).

2.1 Gibala zrelosti in odličnosti projektne menedžmenta

Fenn v okviru procesa STREET (ki ga podrobneje obravnavam v poglavju 2.2) predvideva, da organizacija nenehno spremlja pojav novih tehnik, jih ocenjuje ter v primeru, da je tehnika za organizacijo primerna, tudi uvede. V okviru aktivnosti »odkrivanja« tega procesa opredeli naslednje načine identificiranja ustreznih tehnik, ki so na tržišču in so primerne, da jih organizacija podrobneje spremlja (Fenn, 2010a, str. 9):

- od zgoraj-navzdol, gledano z organizacijskega strateškega vidika;
- od spodaj-navzgor, gledano z vidika specifičnega poslovnega izziva;
- »out-of-the-box«, gledano z vidika popolnoma novega načina poslovanja;
- glede odnosa organizacije do tveganj, to je kolikšnemu tveganju se je organizacija pripravljena izpostaviti za doseganje poslovnih ciljev.

Fenn izraz tehnologija uporablja za vsak element, ki ga obravnava, čeprav v veliko primerih obravnava tudi višje nivojske trende in ideje. Skladno s procesom se torej lahko projektni menedžment uvrsti na seznam potencialnih tehnik kot le ena izmed mnogih tehnik, in se implementira, ko v organizaciji pozitivno ocenijo smiselnost njene uvedbe.

V vsaki organizaciji obstaja nekaj, kar zbudi željo, da se poda na pot proti odličnosti v projektne menedžmentu. Nekatere organizacije se podajo na pot proti odličnosti zaradi zahtev svojih zaposlenih, medtem ko druge v to prisili pritisk konkurence ali strank. Načeloma pa lahko zapišemo, da obstajajo neki temeljni razlogi oziroma gibala, zaradi katerih se vodilni v organizaciji odločijo za spremembe na področju projektne menedžmenta (prirejeno po Kerzner, 2010, str. 89–91):

- veliki projekti, ki se odvijajo v organizaciji;
- kupci, ki od izvajalcev poleg kvalitetnih storitev in izdelkov pričakujejo tudi izvajanje aktivnosti skladno s principi projektnega menedžmenta;
- organizacije prepoznajo projektne menedžment kot konkurenčno prednost;
- vodstvo, ki prepozna potrebo po projektne menedžmentu;
- razvoj novega produkta, pri čemer lahko organizacije z uporabo principov projektnega menedžmenta v krajšem času z nižjimi stroški in višjo kvaliteto razvijejo več novih produktov, poleg tega pa uspešno menedžirajo aktivnosti od razvoja do uvedbe artikla na tržišče;
- višja učinkovitost in uspešnost, ki jo lahko dosežemo z uvedbo principov projektnega menedžmenta.

Obstajajo pa lahko tudi drugi razlogi oziroma gibal, zaradi katerih se vodilni v organizaciji odločijo za spremembe na področju projektnega menedžmenta, kot na primer:

- vse večji projekti v organizaciji narekujejo višjo zrelost projektnega menedžmenta;
- stranke zahtevajo hitrejšo izvedbo naročil ali pa zahtevajo izvedbo več naročil istočasno;
- stranke zahtevajo znanja projektnega menedžmenta kot neko zagotovilo za uspešno zaključevanje projektov;
- globalizacija kot posledica rasti organizacije, kar privede do razkropljenih mednarodnih projektne skupin in s tem povezanih izzivov, ki jih lažje rešujemo s principi projektnega menedžmenta;
- doslednost pri izvedbah z namenom postati partner stranki raje kot biti le pogodbenik.

V nadaljevanju predstavljam dva primera, ki prikazujeta razloge, zakaj se je ali bi se neka organizacija odločila za dvig nivoja zrelosti projektnega menedžmenta:

- Kerzner (2010, str. 8–9) navaja primer iz organizacije Indra, kjer so interna gibal slonela na njihovi zgodovini in izkušnjah. Dokaj zgodaj so spoznali, da boljši kot imajo projektne menedžment, boljši so rezultati projektov. To spoznanje je prišlo s potrebo po obvladovanju velikih projektov skupaj z njihovimi partnerji iz Združenih držav Amerike in Evrope. Veliki projekti so zahtevali projektne menedžment na najvišjem nivoju in veliko bolj jim je ustrezalo, da vodijo velike projekte, kot pa da so le del tehnične izvedbe. Zaradi teh velikih projektov so razvili natančne procedure, kako obvladovati deležnike na projektu in velike podizvajalce ter postati zanesljivo stičišče vseh problemov, povezanih s projektom.
- Kyte in Vecchio (2008, str. 1) navajata, da je zaradi vse večjih poslovnih zahtev na eni strani in vse bolj zastarele informacijske opreme na drugi strani za organizacije vse bolj pomembna modernizacija informatike. Modernizacijo informatike pri tem opredeljujeta kot aktivnosti, v okviru katerih organizacija na bolj dovršen nivo dvigne portfelje tehnologije, aplikacij in procesov. Stang in Vecchio (2008a, str. 1) pa navajata, da lahko na sposobnost oddelka informatike, da izvede modernizacijo, močno vplivajo skriti problemi, ki jih lahko odkrijemo in obvladujemo le z vpeljavo procesov menedžmenta portfelja projektov in projektnega menedžmenta (v nadaljevanju PPM). Organizacije naj

bi razvile in izvajale interne PPM procese, da bi z njihovo pomočjo odkrivale priložnosti za modernizacijo in da podprejo strateške informacijske investicije in projekte, vključno s tistimi, ki jih sproži modernizacija informatike.

2.2 Strateško načrtovanje projektnega menedžmenta

Preden se organizacija loti prenove poslovanja, mora poleg racionalizacije, standardizacije, poenostavitve in informatizacije poslovnih procesov razmišljati tudi o strateških vidikih, ki omogočajo uspešno in učinkovito izvajanje prenovljenih procesov. Tukaj gre predvsem za pripravljenost podjetja in zaposlenih na spremembe, menedžment in uvajanje teh sprememb ter zagotavljanje znanj, veščin, pogojev, orodij in tehnologije, potrebnih za udejanjanje sprememb oziroma prenove poslovanja (Kovačič, 2005, str. 45).

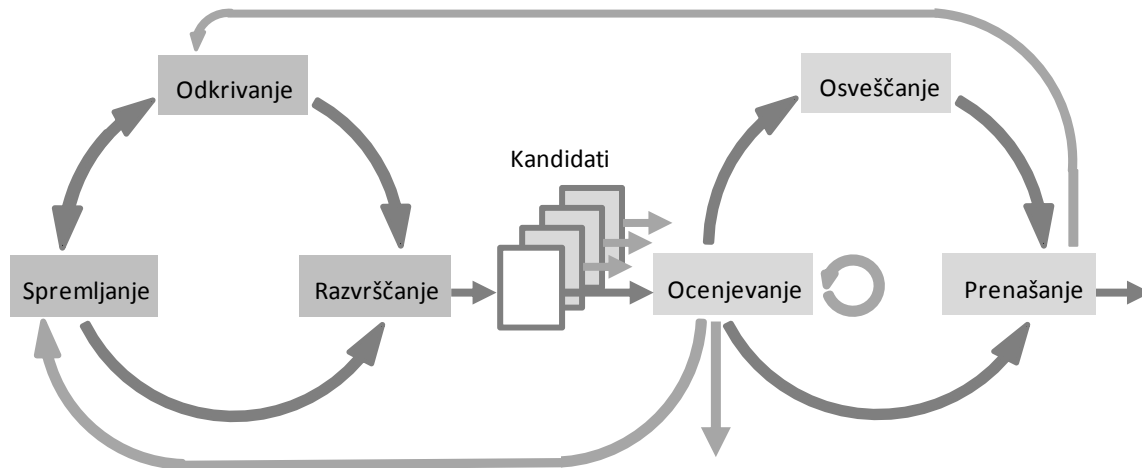
Kot navaja Tavčar (2002, str. 749), je spreminjanje večinoma prvi pogoj za uspešno delovanje organizacije v prihodnosti, vendar porablja zmožnosti organizacije in je tvegano. Zato je naloga menedžmenta, da strokovno in zavzeto snuje in izbira možne vsebine in poteke spreminjanja, ga dobro pripravlja in udejanja. Organizacija lahko poveča kakovost načrtovanja s pridobivanjem ustreznih informacij, s čimer zmanjša tveganja, povezana s spremembami, ter zmanjša porabo lastnih zmožnosti. Pomembno je, da so spremembe pravilno naravnane, dovolj izdatne in pravočasne.

Kot navaja Fenn (2010a, str. 1), bi morale biti organizacije sposobne dovolj zgodaj identificirati in implementirati tiste tehnologije ali inovativnosti, ki imajo lahko pomemben vpliv na poslovanje, ter izločiti tiste, ki so trenutno aktualne in o katerih se mnogo govori, a organizaciji ne prinašajo dodane vrednosti. Zato Fenn organizacijam priporoča, da vzpostavijo proces, ki jim pomaga postati selektivno agresiven pri izbiri ustreznih tehnologij. Osnovni namen procesa je obravnavati pojavljajoče se tehnologije, lahko pa ga uporabimo tudi za obravnavanje že obstoječih tehnologij. Proces je prikazan na Sliki 10. Imenuje se »proces STREET« in sestoji iz naslednjih aktivnosti:

- odkrivanje (angl. *scope*);
- spremljanje (angl. *track*);
- razvrščanje (angl. *rank*);
- ocenjevanje (angl. *evaluate*);
- osveščanje (angl. *evangelize*);
- prenašanje (angl. *transfer*).

V okviru **odkrivanja** organizacija identificira tehnologije ter jih poveže z namenom, ki naj bi ga imela posamezna tehnologija v organizaciji, kot na primer, da podpira poslovne cilje ali da z njeno pomočjo odpravimo ozka grla. Poleg tega se ocenijo tveganja, povezana z uvedbo, ter agresivnost njene uvedbe. V okviru **spremljanja** organizacija na različnih mestih išče ustrezne tehnologije, ugotavlja njihovo zrelost, identificira najprimernejše ter jih aplicira v svoje poslovno okolje. V okviru **razvrščanja** organizacija razvrsti primerne tehnologije ter identificira tiste, ki so kritičnega pomena za poslovanje.

Slika 10: Proces STREET



Vir: J. Fenn, *Driving the STREET Process for Emerging Technology and Innovation Adoption*, 2010a, str. 8, slika 1.

V okviru **ocenjevanja** organizacija podrobneje razišče najvišje uvrščene tehnologije, ugotovi njihovo dodano vrednost za organizacijo in podrobneje identificira povezana tveganja. Rezultat te aktivnosti je odločitev, ali naj se organizacija podrobneje ukvarja z neko tehnologijo ali še ne. Po navadi tisti, ki odkrije pomembno tehnologijo za organizacijo, nima ustrezne moči, da bi jo uspešno implementiral. Zato se v okviru **osveščanja** v proces vključi in izobrazijo druge ključne osebe, ki lahko pripomorejo k njeni uspešni uvedbi, izvaja se interni marketing za zmanjšanje odpora do nove tehnologije in promoviranje njenega pomena za poslovanje organizacije. V nekem trenutku skupina, ki se je do tedaj ukvarjala s tehnologijo, le-to preda oziroma **prenese** v okolje (na primer oddelek ali projekt), ki prevzame odgovornost za njeno vpeljavo v organizacijo.

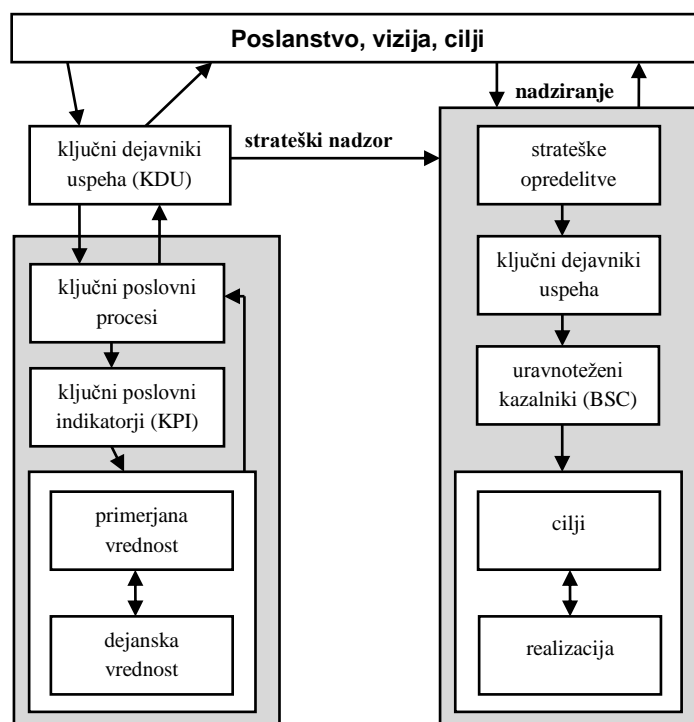
Planiranje tehnologij in njihova implementacija ne more biti strogo zaporeden, linearni proces. Slika 10 predstavlja le temeljni tok aktivnosti in interakcij znotraj procesa STREET, a v njegovem okviru je predvideno nenehno izvajanje aktivnosti in večsmerno povezovanje različnih stopenj.

Organizacije, ki se odločijo za vpeljavo projektnega menedžmenta, želijo doseči odličnost v najkrajšem času. Žal se vse organizacije ne zavedajo, da lahko uvajanje projektnega menedžmenta skrajšajo s **strateškim planiranjem** projektnega menedžmenta. Enostavna uporaba principov projektnega menedžmenta, čeprav v daljšem časovnem obdobju, ne vodi nujno v odličnost. Nasprotno lahko vodi do ponavljajočih se napak, ali kar je lahko še huje, do učenja na lastnih napakah, namesto da bi se učili na napakah drugih (Kerzner, 2009, str. 928).

Za strateško planiranje projektnega menedžmenta lahko uporabimo že znane principe, na primer principe razširjene metode ključnih dejavnikov uspeha (v nadaljevanju metoda KDU). Kot navaja Kovačič (2005, str. 111), je razširjena metoda KDU uporabna v vseh razvojnih fazah na področju prenove in informatizacije poslovanja, še posebej pa je učinkovita in se priporoča na strateškem področju načrtovanja in analiziranja informacijskih potreb ter pri

modeliranju poslovnih procesov in podatkov organizacije. Koncept razširjene metode KDU je prikazan na Sliki 11.

Slika 11: Načrtovanje in nadziranje učinkov prenove in informatizacije poslovanja



Vir: A. Kovačič in V. Bosilij Vukšič, *Menedžment poslovnih procesov: Prenova in informatizacija poslovanja*, str. 110, slika 6.2.

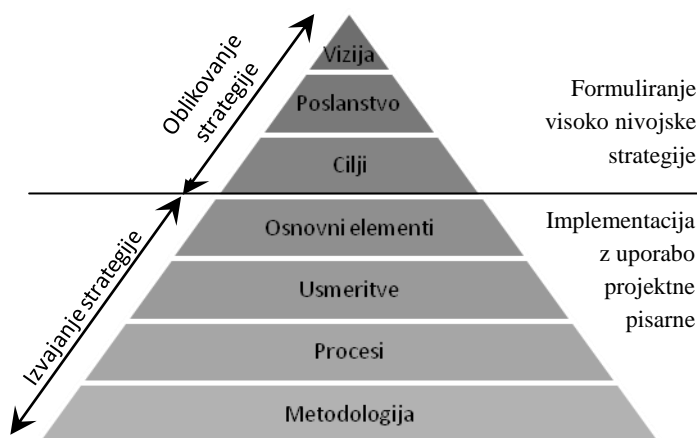
Razširjena metoda KDU dodaja klasični metodi KDU postopke sprotne načrtovanja in nadziranja rezultatov. Predvideva se, da najprej na osnovi analize poslanstva, vizije in ciljev organizacije ugotovimo njegove ključne dejavnike uspeha, ki predstavljajo temeljna izhodišča načrtovanja poslovanja; to je načrtovanje in ugotavljanje ključnih poslovnih procesov, postavitve ključnih indikatorjev uspešnosti teh procesov in primerjanje doseženih rezultatov z načrtovanimi. Jedro strateškega nadzora oziroma doseganja strateških opredelitev KDU je pristop uravnoteženega sistema kazalnikov (angl. *Balanced Scorecard*, v nadaljevanju BSC). Koncept planiranja projektnega menedžmenta, ki je opisan v nadaljevanju, ima veliko značilnosti razširjene metode KPU, s tem, da je konkretno prilagojen strateškemu načrtovanju projektnega menedžmenta v organizaciji.

Brez ustrezne metodologije projektnega menedžmenta težko dosežemo ponavljajoče uspešne zaključke projektov. Čeprav drži, da se doseganje odličnosti začne s pripravo ustrezne metodologije, obstajajo tudi drugi ključni elementi, katerih ne smemo zanemariti, ko se odpravljamo na pot proti odličnosti; ti elementi so prikazani na Sliki 12.

Če začnemo na vrhu piramide, je najprej pomembno to, da ima najvišji menedžment v organizaciji dobro sliko o tem, kako lahko projektne menedžment pripomore organizaciji. Na tem nivoju se pojavi **vizija**, kot na primer: implementacija projektnega menedžmenta, ki

organizaciji pomaga vzdrževati konkurenčno prednost ali interno prepoznan projektni menedžment kot strateška kompetenca.

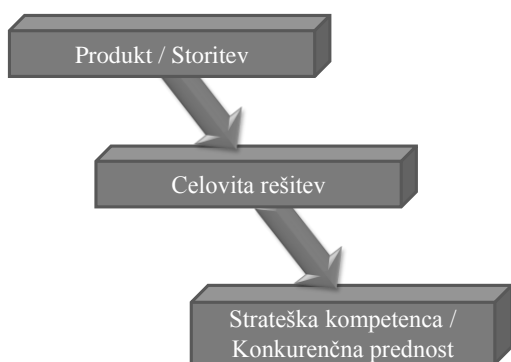
Slika 12: Projektni menedžment organizacije



Vir: H. Kerzner, *Project management best practices: achieving global excellence*, 2010, str. 92, slika 3–2.

Naslednji korak za oblikovanjem vizije je kreiranje **poslanstva**, opremljenega s kratko- in dolgoročnimi cilji, ki dovolj razločno opisujejo pomembnost projektnega menedžmenta. Za primer pogledjmo Sliko 13. V tem primeru želi organizacija, da bi jo stranke raje kot dobavitelja produktov in storitev prepoznale kot ponudnika celovitih rešitev. Skladno s tem bi bilo poslanstvo usmerjeno v kreiranje k stranki usmerjene celovite metodologije projektnega menedžmenta, ki bi zagotavljala nenehno uspešno zagotavljanje celovitih rešitev naročnikom in v okviru katere bi stranke tretirale ponudnika celovitih rešitev kot strateškega partnerja in ne le kot enega izmed mnogih dobaviteljev na trgu.

Slika 13: Identificiranje poslanstva projektnega menedžmenta



Vir: H. Kerzner, *Project management best practices: achieving global excellence*, 2010, str. 93, slika 3–3.

Slika 14: Identificiranje metrik projektnega menedžmenta



Vir: H. Kerzner, *Project management best practices: achieving global excellence*, 2010, str. 93, slika 3–4.

Poslanstvo delimo naprej v kratko- in dolgoročne **cilje**. Kot je, na primer, prikazano na Sliki 14, lahko pričnemo kreiranje ciljev z vzpostavitvijo metrik, iz katerih identificiramo ključne dejavnike uspeha (v nadaljevanju KDU) in ključne poslovne indikatorje (v nadaljevanju KPI).

KDU so, na primer, fokusirani na merjenje zadovoljstva stranke v okviru produkta, storitve ali celovite rešitve, KPI pa so interna merila uspešnosti uporabe metodologije. Na ta način vzpostavimo KDU in KPI kot gibalna projektnega menedžmenta na poti, da le to postane strateška kompetenca in konkurenčna prednost.

Zgornji trije elementi na Sliki 12 predstavljajo oblikovanje strategije projektnega menedžmenta. Spodnji štirje elementi pa predstavljajo izvajanje strategije, začenši z **osnovnimi elementi**, ki predstavljajo kratko- in dolgoročne faktorje, o katerih moramo razmišljati že dolgo pred tem, preden začnemo razvijati metodologijo projektnega menedžmenta. Med kratkoročne uvrščamo elemente, kot so metodologija, orodje, infrastruktura, globalna implementacija, primarni in sekundarni procesi, med dolgoročne pa elemente, kot na primer rezultati, struktura, odgovornosti, usmeritve, zaupanje, ekipno delo, kultura in podobno.

Nesmiselno bi bilo verjeti, da lahko organizacija v trenutku izvede vse potrebne spremembe za vzpostavitev modernega projektnega menedžmenta v organizaciji. Kot je navedeno v poglavju o zrelosti in odličnosti in na Sliki 3, lahko traja nekaj let, da organizacija doseže odličnost v projektnem menedžmentu. Zato potrebuje najvišji menedžment organizacije **načrt**, ki opredeljuje pričakovanja in želene rezultate v okviru mejnikov na poti do odličnosti. Primer takšnega načrta, izražen v treh skupinah strateških faktorjev (kvaliteta, organizacija in kvantiteta), je prikazan v Tabeli 3.

Tabela 3: Kratkoročni in dolgoročni strateški faktorji doseganja odličnosti

Faktor	Kratkoročni dosežki	Dolgoročni dosežki
Kvalitativni	<ul style="list-style-type: none"> - Zagotoviti izobraževanja - Odpraviti iluzijo potrebe po avtoriteti - Vzpostaviti deljenje odgovornosti - Sprejeti koncept kalkulacij in izdelkov - Zagotoviti vidno podporo menedžmenta in sponzorjev 	<ul style="list-style-type: none"> - Poudariti medfunkcijsko delovno razmerje in krepitev odnosov v skupini
Organizacijski	<ul style="list-style-type: none"> - Zmanjšati poudarek na procedurah in pravilih - Poudariti usmeritve 	<ul style="list-style-type: none"> - Vzpostaviti karierno pot projektnega menedžmenta - Omogočiti projektnim menedžerjem moč nagrajevanja in kaznovanja - Uporaba nenamenskih, medfunkcijskih skupin
Kvantitativni	<ul style="list-style-type: none"> - Uporabiti eno orodje za planiranje, terminiranje in nadzor 	<ul style="list-style-type: none"> - Uporaba baz za ocenjevanje in kalkuliranje

Vir: H. Kerzner, Strategic planning for project management using a project management maturity model, 2001, str. 14, tabela 2-2.

Obstaja več pripravljenih **modelov**, ki jih lahko organizacija uporabi v pomoč pri strateškem planiranju projektnega menedžmenta ter za doseganje zrelosti in odličnosti projektnega menedžmenta v razumnem roku. Ti modeli po navadi vsebujejo smernice za analiziranje trenutnega stanja projektnega menedžmenta v organizaciji in s tem omogočajo ocenjevanje stopnje zrelosti organizacije na področju projektnega menedžmenta. S pomočjo rezultatov analize ugotovimo razhajanja med tem, kar priporoča stroka, in tem, kar počnemo v organizaciji, ter na osnovi ugotovitev pripravimo akcijske načrte oziroma strategije za

doseganje večje stopnje zrelosti in odličnosti projektnega menedžmenta. Nekateri izmed teh modelov so:

- *PMI Organizational Project Management Maturity (OPM3)*: Model OPM3 je model PMI, ki opisuje uvedbo principov projektnega menedžmenta na nivoju organizacije. OPM3 je namenjen v pomoč organizacijam pri preoblikovanju strategije v ponavljajoče in predvidljive uspešne rezultate. Tako kot ostali PMI standardi tudi ta ne predpisuje, katere spremembe naj organizacija izpelje in kako, temveč ponuja model kot osnovo za nadaljnje študije in samoocenjevanje, in da omogoči organizacijam, da same sprejmejo odločitve o potrebnih spremembah.
- *OGC's Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3)*: Model P3M3 je model samostojne pisarne ministrstva za finance Velike Britanije (angl. *The Office of Government Commerce (OGC) – an independent office of HM Treasury*) in naj bi služil organizacijam kot vodilo za vzpostavitev procesa izboljšav. Model se v izhodiščih v veliki meri navezuje na model *Capability Maturity Model (CMM)*.
- *The Complete Project Management Office Handbook*: Avtor modela Hill Gerard ovrednoti zrelost projektnega menedžmenta v organizaciji skozi zrelost projektne pisarne in njenih kompetenc v organizaciji. Model predvideva pet stopenj zrelosti pisarne, kjer je v peti, najvišji stopnji, projektna pisarna opredeljena kot center odličnosti (angl. *Center of Excellence*) s strateško vlogo v organizaciji.
- *ASAPM Performance Rated Organization (aPRO)*: aPRO je standard za ocenjevanje performanc projektnega menedžmenta organizacije, ki ga je pripravilo ameriško združenje za napredek projektnega menedžmenta (angl. *American Society for the Advancement of Project Management – ASAPM*). S pomočjo aPRO standarda izmerimo performance projektnega menedžmenta v organizaciji; z njim ocenimo mejno kompetenco oziroma minimalno stopnjo učinkovitosti (performanc), ki je potrebna, da zanesljivo dosežemo uspešne rezultate projektov, ki jih izvajamo.

2.3 Dejavniki in vidiki odličnosti projektnega menedžmenta

Kovačič (2005, str. 45) v okviru uvajanja sprememb v organizacijo identificira dejavnike, ki predstavljajo socio-tehnični okvir organizacije in katere moramo upoštevati pri prenovi poslovanja. Te dejavnike je že pred več kot tremi desetletji predstavil Leavitt, rahlo prirejen in razširjen vidik pa vključuje naslednje dejavnike: kultura, struktura, kadri, tehnologija, procesi.

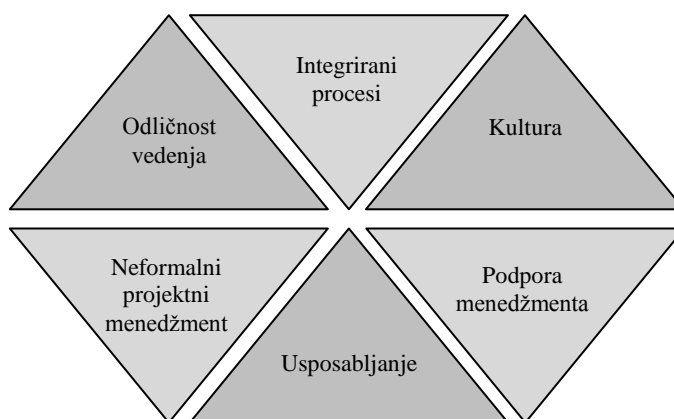
Kerzner (2010, str. 245) je identificiral za projektni menedžment pomembne dejavnike, ki naj bi jih upoštevala organizacija, ki želi postati odlična v projektne menedžmentu. Kot navaja, se organizacije, ki so postale zelo uspešne v projektne menedžmentu, ne zadovoljijo le s tem, da so enakovredne konkurenci, temveč stremijo k temu, da presežejo performance konkurence. Identificiral je šest komponent, ki predstavljajo področja, na katerih so organizacije z odličnostjo v projektne menedžmentu presegle konkurenčne organizacije:

1. integrirani procesi;
2. kultura;

3. podpora menedžmenta;
4. usposabljanje;
5. neformalni projektni menedžment;
6. odličnost vedenja.

Slika 15 prikazuje teh šest komponent odličnosti projektnega menedžmenta oziroma heksagon odličnosti, v naslednjih podpoglavjih pa so navedena področja podrobneje opisana.

Slika 15: Heksagon odličnosti – šest komponent odličnosti



Vir: H. Kerzner, Project management best practices: achieving global excellence, 2010, str. 245, slika 5-1.

2.3.1 Integrirani procesi

Organizacije so se v preteklosti odločale za implementacijo različnih menedžerskih pristopov, kot na primer: celovito upravljanje kakovosti, menedžment tveganj, virtualne skupine in podobno. Ti pristopi so se razvijali vzporedno s projektnim menedžmentom. Projektni menedžerji so danes z vlogo, ki jo imajo pri menedžiranju projektov, udeleženi tudi pri menedžiranju organizacije. Zato morajo poleg procesov, ki podpirajo projektni menedžment, dobro razumeti tudi poslovanje organizacije in procese, ki podpirajo njeno poslovanje.

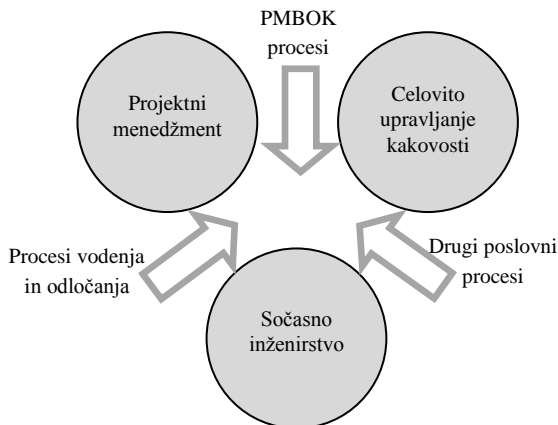
Slika 16 prikazuje, kaj se zgodi, če organizacije ne integrirajo svojih procesov. Rezultat so popolnoma nepovezani procesi, individualne metodologije za posamezen proces in s tem podvajanje napora, človeških virov in verjetno celo podvajanje zmogljivosti.

Organizacije, ki so spoznale pozitivne učinke povezovanja različnih procesov, so med seboj večinoma integrirale naslednje procese (Kerzner, 2010, str. 250):

- projektni menedžment;
- celovito upravljanje kakovosti;
- menedžment tveganj (angl. *Risk management*);
- sočasno inženirstvo² (angl. *Concurrent engineering*);
- menedžment sprememb (angl. *Change management*).

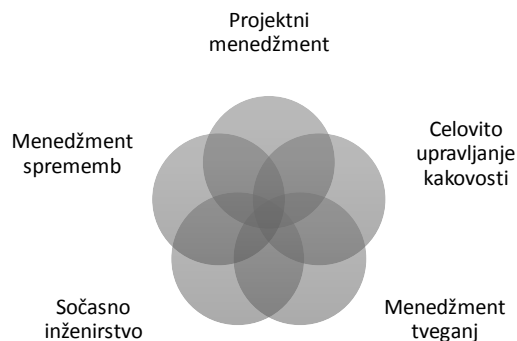
² Uporaba principov sočasnega inženirstva omogoča vzporedno izvajanje aktivnosti razvoja novega produkta, ki bi se sicer izvajali zaporedno.

Slika 16: Popolnoma nepovezani procesi



Vir: H. Kerzner, *Project management best practices: achieving global excellence*, 2010, str. 248, slika 5–2.

Slika 17: Integrirani procesi enaindvajsetega stoletja



Vir: H. Kerzner, *Project management best practices: achieving global excellence*, 2010, str. 250, slika 5–5.

Slika 17 prikazuje te procese povezane med seboj. Vendar poleg navedenih ne gre zanemariti drugih konceptov, ki so ravno tako povezljivi s projektnim menedžmentom kot samoupravljalna delovna skupina³ (angl. *self-managed work team*), reinženiring, opolnomočenje zaposlenih⁴ (angl. *employee empowerment*) in vrednotenje sredstva v celotnem življenjskem obdobju⁵ (angl. *life-cycling costing*).

2.3.2 Kultura

Verjetno je prav kultura tista najbolj značilna karakteristika v organizacijah z odličnostjo projektne menedžmenta. Uspešna uvedba projektne menedžmenta v organizacijo oblikuje kulturo, ki je sposobna hitro se prilagajati zahtevam vedno novih projektov in seveda nenehnim spremembam v okolju, najbolje celo istočasno. V projektno usmerjenih organizacijah so nenehne spremembe neizogibne in organizacije se zavedajo, da lahko dosežejo konkurenčno uspešnost le s tem, da v organizaciji razvijejo spremembam naklonjeno kulturo.

Podlaga za korporativno kulturo projektne menedžmenta niso procesi, temveč organizacijsko vedenje. Korporacijska kultura odraža cilje, prepričanja in prizadevanja menedžmenta v organizaciji. Ustrezna kultura na nivoju korporacije se lahko gradi leta dolgo, uničijo pa jo lahko čez noč osebni razlogi le enega predstavnika najvišjega menedžmenta, ki zavrača principe projektne menedžmenta. Močna kultura se lahko oblikuje v okoljih, kjer je projektne menedžment obravnavan kot profesija, ima podporo najvišjega menedžmenta in ga ustrezno prepoznajo vsi zaposleni.

³ Skupina ljudi, ki deluje skupaj, vsak na svoj način, a s skupnim ciljem, ki pa je definiran izven skupine.

⁴ Opolnomočenje zaposlenih je izraz, ki se uporablja, da se opiše način, pri katerem se spodbujajo nevedilni zaposleni, da sprejmejo odločitve brez posvetovanja s svojim nadrejenim oziroma funkcijskim menedžerjem.

⁵ Vrednotenje sredstva v celotnem življenjskem obdobju predstavlja način merjenja celovitih stroškov, povezanih z nekim sredstvom v njegovem celotnem življenjskem obdobju. Sem spadajo stroški nabave, namestitve, vzdrževanja, nadgradenj, odstranitve in podobno.

2.3.3 Podpora menedžmenta

Kot je opredeljeno v poglavju 2.3.2, so menedžerji v organizaciji arhitekti korporativne kulture. Na njih leži odgovornost zgraditi in vzdrževati ustrezno kulturo v organizaciji. Vidna podpora menedžmenta je nujna za vzdrževanje kulture projektnega menedžmenta, kar morajo menedžerji nenehno in ne le občasno tudi izkazovati.

Menedžerji v organizacijah z odličnostjo projektnega menedžmenta na naslednje načine izkazujejo podporo projektnemu menedžerju in projektni skupini:

- ne vplivajo na izvajanje projekta, a so na voljo, ko se pojavijo problemi;
- pričakujejo redna poročila o statusu projekta;
- prakticirajo opolnomočenje zaposlenih;
- decentralizirajo oblast nad projektom in z njim povezano odločanje;
- od projektnega menedžerja in projektne skupine pričakujejo, ne le da identificirajo probleme, temveč da poleg tega predlagajo tudi alternative in rešitve problemov.

Menedžerji morajo zagotoviti, da je njihova podpora vidna in dostopna, ter zgraditi okolje, v katerem zaposleni lahko postavljajo vprašanja. Pomembno je, da vsi zaposleni, vključujoč linijske menedžerje, čutijo podporo najvišjega menedžmenta. Lahko se sicer zgodi, da s tem, ko imajo najvišji menedžerji na široko odprta vrata za vprašanja, zaposlenim omogočijo, da obidejo srednji menedžerski kader in poiščejo avtoriteto pri najvišjem menedžmentu. Vendar so taki primeri redki in najvišji menedžment lahko z ustreznim pristopom v vsakem trenutku zaposlene usmeri do menedžerjev na nižjem nivoju.

2.3.4 Usposabljanje

Vzpostaviti program usposabljanja za projektni menedžment je eden največjih izzivov v podjetju na področju usposabljanja, saj projektni menedžment vključuje nešteto kompleksnih in med seboj povezanih spretnosti (kvalitativnih oziroma vedenjskih, organizacijskih in kvantitativnih). V preteklosti so se projektni menedžerji namesto iz izkušenj drugih učili na lastnih napakah. Danes imajo organizacije izdelan učni načrt projektnega menedžmenta. Učinkovito usposabljanje podpira projektni menedžment kot profesijo oziroma poklic.

Pri oblikovanju ustreznega koncepta usposabljanja je za organizacijo pomembno da:

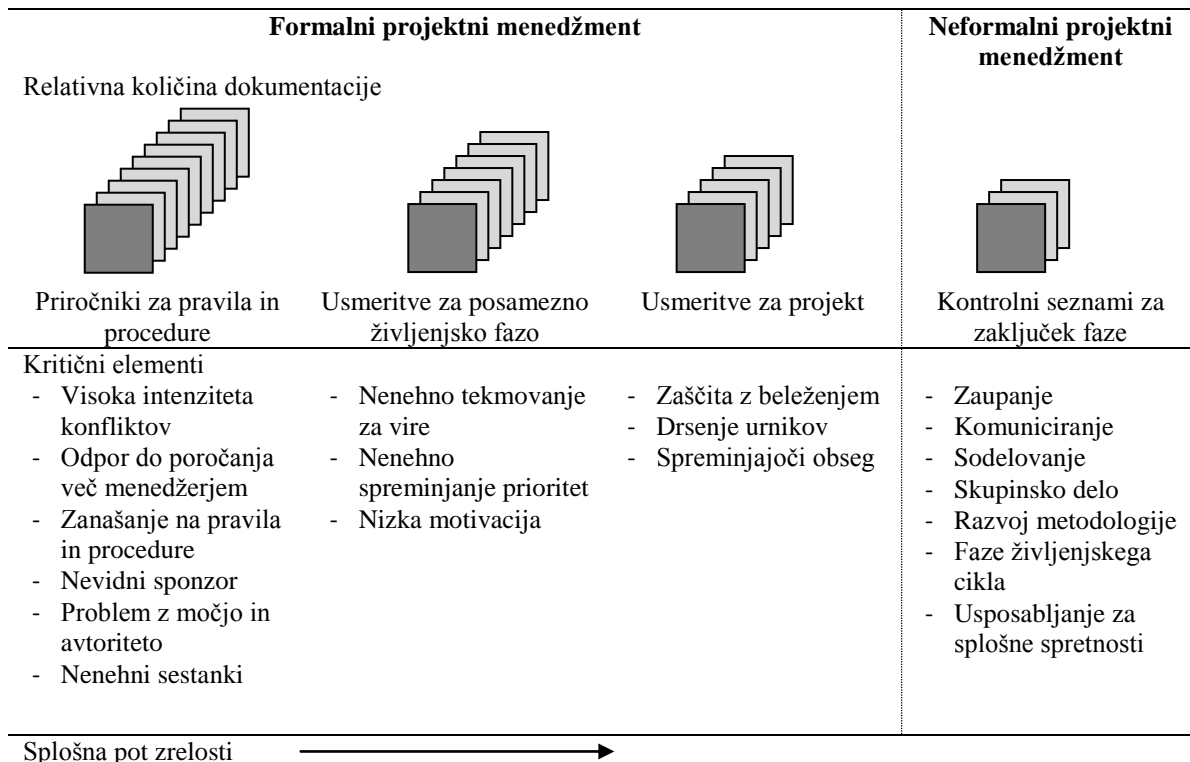
- identificirajo potrebo po usposabljanju;
- izberejo zaposlene, ki se bodo usposabljali;
- oblikujejo in izvajajo ustrezna usposabljanja;
- merijo uspešnost usposabljanja.

2.3.5 Neformalni projektni menedžment

Največja razlika med formalnim in neformalnim projektnim menedžmentom je v količini pripravljene dokumentacije. Formalna navodila in procedure predvidevajo obsežno projektno dokumentacijo, pogosto tudi zavoljo strank, neformalni projektni menedžment pa je manj

podroben in več ali manj osredotočen na kontrolne sezname (angl. *check lists*). Slika 18 prikazuje razmerje med količino formalne dokumentacije in spremembe v nivoju formalizma projektnega menedžmenta.

Slika 18: Razmerje med količino formalne dokumentacije in spremembe v nivoju formalizma projektnega menedžmenta



Vir: H. Kerzner, *Project management best practices: achieving global excellence*, 2010, str. 367, slika 9-2.

Neformalni projektni menedžment v celoti ne odpravlja dokumentacije, le zahteve po njej in spremljajoče stroške zmanjša na minimum. Neformalnega projektnega menedžmenta ni enostavno izvajati, in če želimo preiti iz čiste formalne oblike projektnega menedžmenta proti neformalni, je ključno izvesti spremembe v organizacijski kulturi in dvigniti zrelost naslednjim štirim temeljnim elementom neformalne kulture:

- zaupanju;
- komuniciranju;
- kooperativnosti;
- skupinskem delu.

Popolno neformalni projektni menedžment bi torej lahko uporabili na projektu, kjer zaupamo neformalnim informacijam, kjer so informacije dostopne in kvalitetno izmenjane, kjer izvajalec in naročnik kooperativno sodelujeta in kjer je duh skupinskega dela visok. Neformalni projektni menedžment lahko v veliki meri uporabi projektno usmerjena organizacija z visoko zrelostjo projektnega menedžmenta, ki lahko projekte menedžira formalno ali neformalno, kar zavisi tudi od želja strank. Po drugi strani pa je lahko v večji

organizaciji, ki izvaja tehnološko kompleksen projekt, formalni projektni menedžment nujen za uspešno in kvalitetno delo na projektu.

2.3.6 Odličnost vedenja

V predhodnih poglavjih je bilo omenjeno, da namenijo organizacije z odličnostjo veliko pozornosti usposabljanju za pridobivanje ustreznih veščin projektnega menedžmenta. V preteklosti je vladalo mišljenje, da je razlog neuspešnega projekta slabo planiranje, slabo kalkuliranje, neprimerno terminiranje in pomanjkanje nadzora nad stroški. Danes odlične organizacije razumejo, da imajo velik vpliv na neuspešnost projekta prav vedenjski kratki stiki, kot na primer nizka morala zaposlenih, negativna osebna razmerja, nizka produktivnost in pomanjkanje privrženosti.

Na vedenje v okviru projekta lahko vplivamo na različne načine, kot na primer: z izbiro pravih oseb za delo na projektu, ustreznim nagrajevanjem projektne skupine, nenehnim izkazovanjem podpore menedžmenta projektu, projektne skupini in celotnemu sistemu projektnega menedžmenta, ustreznim nekonfliktnim sodelovanjem vseh udeležencev tako med internimi kot zunanjimi izvajalci, ustreznim deljenjem informacij in podobno.

2.4 Merjenje odličnosti projektnega menedžmenta

Leta dolgo se je zrelost projektnega menedžmenta merila s tem, kako pogosto smo projekte končali znotraj rokov, stroškov in obsega. Kot navaja Kerzner (2010, str. 264), danes merimo zrelost v komponentah, katerih primer so lahko področja znanja po PMBOK. Tako bi danes zrelost merili po tem, kako dobro na projektu obvladujemo obseg, čas, stroške, tveganja in druga področja znanja. Če povzamem še definicijo odličnosti projektnega menedžmenta, ki pravi, da se odličnost izraža kot »nenehno uspešno menedžiranje projektov, sprejete odločitve pa so usmerjene k najboljšim interesom projekta in organizacije«, bi lahko tudi odličnost merili po tem, kako uspešno obvladamo različne komponente projektnega menedžmenta, z namenom doseči uspešnost projekta in istočasno ravnati v najboljših interesih organizacije.

Različna združenja so v pomoč pri strateškem načrtovanju projektnega menedžmenta oblikovala več modelov, ki vsebujejo načine in postopke za merjenje zrelosti in odličnosti v organizaciji (v nadaljevanju tega poglavja bom zaradi enostavnosti navajanja uporabljal le izraz zrelost kot odraz zrelosti in odličnosti). S pomočjo nekaterih modelov ocenimo le, ali smo zreli ali nismo na področju projektnega menedžmenta, drugi modeli pa omogočajo merjenje stopnje zrelosti. Nekateri teh modelov so na kratko že omenjeni v poglavju 2.2. V tem poglavju bom posebej izpostavil modela aPRO in OPM3, v poglavju o projektni pisarni (poglavje 3.2.3) pa je podrobneje opisan še en model, s pomočjo katerega lahko merimo stopnjo zrelosti projektnega menedžmenta.

2.4.1 Kompetenčni standard na performančni osnovi aPRO

V preteklosti so se večinoma merile kompetence posameznika, to je njegova sposobnost za izvajanje nekega področja dela, zadnjih deset let pa se merijo tudi kompetence organizacije. Obstajata dva pristopa za določanje kompetence, to je na osnovi:

- atributov, kjer se kompetenca določi na osnovi specifičnih karakteristik organizacije in vnaprej definiranih atributov;
- učinkov (performanc), kjer se za merjenje kompetenc uporabljajo neposredno merljivi izidi in rezultati poslovnih aktivnosti.

aPRO standard spada med tako imenovane »kompetenčne standarde na performančni osnovi« (angl. *performance-based competence standards – PBCS*). S pomočjo aPRO standarda izmerimo performance projektnege menedžmenta v organizaciji; z njim ocenimo mejno kompetenco oziroma minimalno stopnjo učinkovitosti (performanc), ki je potrebna, da zanesljivo dosežemo uspešne rezultate projektov, ki jih izvajamo.

PBCS standard načeloma sestoji iz treh temeljnih delov: enot (angl. *units*), elementov (angl. *elements*) in kriterijev učinkovitosti (angl. *performance criteria*). Te komponente so hierarhično organizirane, s tem da enote vsebujejo elemente in elementi kriterije. Na tak način je organiziran tudi aPRO standard, katerega del je naveden v Tabeli 4.

Tabela 4: Struktura aPRO standarda na primeru enote aPRO-01

Enota	Element	Kriterij učinkovitosti
aPRO-01: Usklajenost projektov s strategijo organizacije	1.1: Oblikovanje in vzdrževanje organizacijskih strateških usmeritev	Strateške usmeritve so dokumentirane in distribuirane ključnim deležnikom
		Spremlja se tako notranje kot zunanje okolje za okoliščine, ki lahko zahtevajo spremembe v strateških usmeritvah
		Strateške usmeritve so periodično pregledane in potrjene ali po potrebi nadgrajene
	1.2: Menedžment celovitega portfelja projektov organizacije	Kriteriji izbire in prioritiziranja projektov so pripravljene na osnovi trenutne strateške usmeritve, dokumentirani in uporabljeni
		Usmeritve za vzdrževanje ravnovesja v celovitem portfelju projektov so pripravljene na osnovi trenutne strateške usmeritve, dokumentirane in uporabljane
		Revizije celovitega organizacijskega portfelja projektov so dokumentirane in distribuirane ključnim deležnikom

Vir: ASAPM, *asapm Performance Rated Organization Standard for Assessing Organizational Project Management Performance*, 2010, str. 6, tabela 2.

V okviru standarda je opisan še postopek uporabe standarda in podrobnejša razlaga posamezne enote, elementa in kriterija.

2.4.2 Zrelostni model OPM3

OPM3 je standard, v katerem je identificirana in organizirana velika količina splošno sprejetih in potrjenih najboljših praks projektnege menedžmenta na področju obvladovanja projektov, programov in portfelja projektov, vključuje pa tudi navodila za ocenjevanje zrelosti organizacije glede na najboljšo prakso, ki je identificirana v tem standardu. Na osnovi ocene

zrelosti se organizacija odloči, če bo pristopila k izboljšanju poslovanja z namenom doseči višjo stopnjo zrelosti projektnega menedžmenta. S pridobljenimi rezultati ocenjevanja organizacija lažje definira način, kako pristopiti k izboljšavam, s tem da organizacija enostavno razvije še nerazvite sposobnosti, identificirane v standardu.

OPM3 standard je sestavljen iz treh elementov (PMI, 2003, str. ix):

1. Znanje: prvi element standarda opisuje pridobivanje osnovnega znanja o namenu in pomenu organizacijskega projektnega menedžmenta in njegovi zrelosti ter kako lahko prepoznamo zrelost projektnega menedžmenta v organizaciji.
2. Ocenjevanje: drugi element standarda predstavlja metodo, procese in procedure, ki jih lahko organizacija uporabi za samoocenjevanje zrelosti projektnega menedžmenta.
3. Izboljšave: tretji element standarda predstavlja proces, z uporabo katerega izvedemo organizacijske spremembe in dvignemo zrelosti iz obstoječe v višjo stopnjo.

V okviru standarda OPM3 je na voljo orodje za samoocenjevanje zrelosti projektnega menedžmenta, ki vključuje identificirane najboljše prakse, omogoča večkratno izvajanje vseh korakov ocenjevanja ter ponuja različne poglede na rezultate ocenjevanja ter priporočila za izboljšave. Kakorkoli, organizacije lahko za izvedbo samoocenjevanja tudi na popolnoma svoj način uporabijo sezname in procedure, ki jih ponuja standard.

2.5 Organizacije z različnimi stopnjami zrelosti projektnega menedžmenta

Sowden (2008, str. 16) navaja, da uporaba P3M3 modela v organizaciji poveča uspešnost projektov ter kakovost projektnih izdelkov in storitev, s tem da projektni menedžment v organizaciji prevede iz stanja nezrelosti v stanje zrelosti. Nezrele in zrele organizacije pri tem okarakterizira z naslednjim:

- Nezrele organizacije lahko posamezne iniciative odlično izvedejo, vendar obstaja velika verjetnost, da menedžerji v takem okolju reagirajo bolj reaktivno kot proaktivno. Verjetnost prekoračitve dogovorjenih rokov in stroškov je zaradi slabih tehnik pripravljanja kalkulacij velika, želja po doseganju rokov pa lahko zaradi opuščanja ali slabe izvedbe določenih projektnih aktivnosti ogrozi kvaliteto izdelkov ali storitev.
- Zrele organizacije imajo na nivoju organizacije vzpostavljene standardizirane procese projektnega menedžmenta. Procesi so prilagojeni specifikam organizacije in se nenehno izpopolnjujejo. Projektne skupine in deležniki na projektu so seznanjeni s standardnimi procedurami ter jih upoštevajo, projektne aktivnosti pa izvajajo skladno s pripravljenim planom projekta. Vloge in odgovornosti so dobro definirane in sprejete na nivoju organizacije. Menedžerji spremljajo izvajanje projekta, kvaliteto dogovorjenih izdelkov in storitev ter zadovoljstvo strank. Zrele organizacije posedujejo znanje in kvantitativne informacije, s pomočjo katerih merijo performance in ocenjujejo doseganje rokov in stroškov projekta, veliko pozornost pa posvečajo tudi učenju iz preteklih projektov ter pridobivanju potrebnih znanj in kompetenc za izvajanje aktivnosti projektnega menedžmenta.

Razlika med organizacijo, ki še ni dosegla odličnosti projektnega menedžmenta, in organizacijo, ki je odličnost dosegla, je v osnovi v tem, kakšne učinke sta na organizacijo imeli fazi rasti in zrelosti, ki sta definirani v Tabeli 1. Prve tri faze življenjskega cikla zajemajo nastajanje ideje in iskanje odobravanja za implementacijo projektnega menedžmenta v organizacijo, četrta in peta faza, to sta fazi zrelosti in rasti, pa sta osredotočeni na implementacijo projektnega menedžmenta in dviganje njegove zrelosti v organizaciji. Izkušena organizacija lahko uporablja projektni menedžment rutinirano leta in leta pa kljub temu ne bo doseglo odličnosti v projektnem menedžmentu. Ni zagotovila, da se bo v organizaciji, v kateri izvajajo projektni menedžment, odličnost pojavila kar sama od sebe. Odličnost dosežejo organizacije, kjer vsi zaposleni enostavno razumejo vsebino svojega dela oziroma presežejo konkurenčne organizacije na področjih, ki so del heksagona odličnosti, to je v integriranih procesih, kulturi, podpori menedžmenta, usposabljanju, neformalnem projektne menedžmentu in odličnosti vedenja (kar je podrobneje opisano v poglavju 2.3).

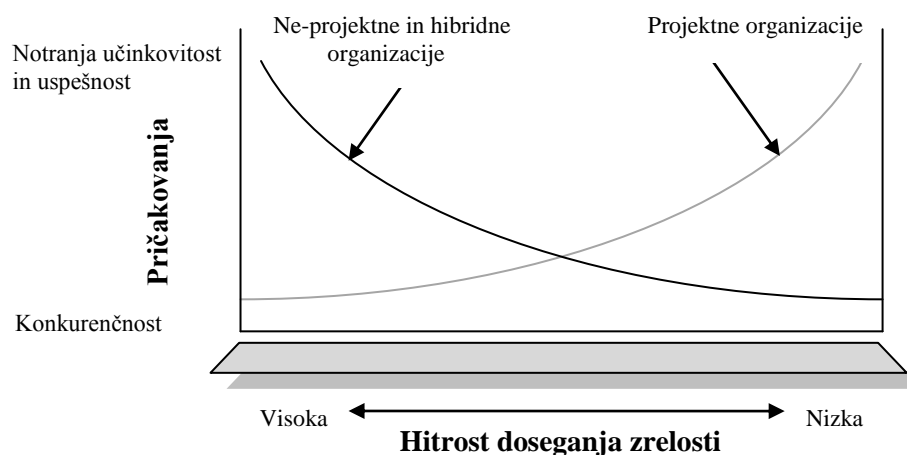
Razumeti moramo, da če se je en projekt uspešno zaključil, še ne pomeni, da je organizacija v celoti uspešna na področju projektne menedžmenta. Odličnost v projektne menedžmentu je definirana kot nenehno uspešno menedžiranje projektov. Katerikoli projekt je lahko uspešno menedžiran skozi formalno avtoritativnost in pod močnim vplivom menedžmenta. A za to, da dosežemo nenehno uspešno zaključevanje projektov, mora v organizaciji obstajati korporativna zavezanost do projektne menedžmenta, ki mora biti poleg tega tudi vidna.

Čeprav obstaja projektne menedžment že več kot štirideset let, še vedno obstajajo različni pogledi in napačne predstave o tem, kaj je pravzaprav projektne menedžment. Različna literatura, povezana z organizacijskimi raziskavami ali znanostjo menedžmenta, še vedno vključuje poglavja z naslovom »Projektne menedžment«, znotraj katerih pa se razpravlja le o PERT tehnikah planiranja. Knjige o organizacijskem oblikovanju prepoznajo projektne menedžment le kot še eno organizacijsko obliko. Vse organizacije slej kot prej razumejo osnove projektne menedžmenta, a le organizacije, ki so dosegle odličnost projektne menedžmenta, so to uspele doseči skozi uspešno implementacijo in izvedbo ustreznih procesov in metodologij (Kerzner, 2009, str. 7).

Hitrost, s katero organizacije dosežejo določeno stopnjo zrelosti projektne menedžmenta, je večinoma odvisna od pomembnosti in jakosti gibal zrelosti in odličnosti (omenjenih v poglavju 2.1), ki silijo organizacijo, da postane bolj zrela na področju projektne menedžmenta. Splošni vpliv gibal na hitrost je prikazan na Sliki 19.

Funkcijske (to je neprojektne) in mešane (oziroma matrične ali hibridne) organizacije napredujejo hitreje proti zrelosti, če želijo s projektne menedžmentom povečati učinkovitost in uspešnost poslovanja. Izziv konkurenčnosti je za te organizacije najpočasnejša pot, ker te vrste organizacij načeloma ne prepoznajo neposrednega vpliva projektne menedžmenta na konkurenčnost. Za projektne (oziroma na projektih temelječe) organizacije pa je ta pot obratna in glavni razlog in gonilo uvedbe projektne menedžmenta je ravno konkurenčnost.

Slika 19: Hitrost doseganja zrelosti



Vir: H. Kerzner, *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*, 2009, str. 48, slika 2-4.

3 POMEN PROJEKTNE PISARNE ZA ORGANIZACIJO

Po raziskavi, ki jo je izvedla organizacija Business Improvement Architects (2005), je mnogo organizacij zadnja leta vzpostavilo projektno pisarno in jo po letu ali dveh, ker niso uspeli prepoznati njene vrednosti, tudi v celoti ukinilo. Nasprotno obstajajo organizacije, ki so znale izkoristiti prisotnost projektne pisarne in z njeno pomočjo dvignile svojo učinkovitost.

Englund et al. (2003, str. xi) navajajo, da lahko organizacija izboljša učinkovitost organizacije s tem, da dvigne učinkovitost posameznim projektom, uvede projektni menedžment kot standardni menedžerski koncept ter pristopi k uvedbi celovitega projektne menedžmenta v organizaciji. Pri tem celoviti projektni menedžment opredelijo kot koncept, s katerim organizacije svoje cilje uresničujejo skozi projekte, projektno pisarno pa kot ekipo, ki izboljšuje prakso projektne menedžmenta v celotni organizaciji.

V naslednjih podpoglavjih bom predstavil pomen projektne pisarne za organizacijo, s tem da bom predstavil njene koristi ter z uvajanjem in izvajanjem povezane slabosti in tveganja, doseganje odličnosti v projektne menedžmentu z uporabo koncepta projektne pisarne ter identificiral vpliv projektne pisarne na učinkovitost poslovnih procesov organizacije.

3.1 Koristi in tveganja vzpostavitve projektne pisarne

Mnoge organizacije so dojele koristi razvoja in uvedbe projektne pisarne. To najpogosteje velja za tiste organizacije z matrično organizacijsko zgradbo, in skoraj vedno velja za tiste, ki uporabljajo čisto projektne organizacijsko zgradbo (PMI, 2008c, str. 32). Ko organizacija vzpostavi projektne pisarno in jo uspešno uporablja, se koristi projektne pisarne lahko pojavijo takoj, lahko pa šele čez čas. Koristi projektne pisarne se lahko pojavijo na različnih področjih, kot na primer boljše obvladovanje portfelja projektov ali posameznih projektov, večji dodani vrednost za deležnike in podobno.

Projektne pisarne se pojavljajo v različnih stopnjah zrelosti, v organizaciji imajo različne vloge in različne funkcije. Tako so lahko tudi koristi projektne pisarne za organizacijo različne. Načeloma naj bi vzpostavitev neke funkcije prinesla organizaciji koristi, tudi če je projektna pisarna še na najnižjem zrelostnem nivoju. Nekatere koristi projektne pisarne se neposredno odražajo v uspešnosti in učinkovitosti poslovanja organizacije, druge so povezane s področji, ki jih projektna pisarna podpre in s tem prinese organizaciji koristi. V Tabeli 5 je prikazanih nekaj neposrednih in posrednih koristi uvedbe projektne pisarne v organizacijo.

Pri podjetju CA Technologies (2009, str. 8) so v okviru ankete ugotovili, da so se pri treh četrтинah anketiranih organizacij, ki so bile v začetni fazi uvajanja projektne pisarne, pokazale koristi njene uvedbe predvsem pri zaključevanju projektov v okviru dogovorjenih stroškov in v dogovorjenem času, v usklajenosti projektov s poslovnimi cilji organizacije in ustvarjanju večjega zadovoljstva kupca. Te ugotovitve so tipične za organizacije z zgodnjo fazo zrelosti projektne pisarne, saj vodstvo v začetni fazi pričakuje odgovore prav na vprašanja, povezana s to tematiko. S tem ko postaja projektna pisarna bolj zrela, začne tudi vodstvo iskati drugačne izzive in vse bolj dosega tudi druge poslovne koristi uvedbe projektne pisarne.

Tabela 5: Koristi vzpostavitve projektne pisarne za organizacijo

Neposredne in posredne koristi uvedbe projektne pisarne		
<ul style="list-style-type: none"> - Vzpostavitev redne priprave osnovnih izdelkov projektnega menedžmenta. Planiranje in spremljanje izdelkov, trajanja, proračuna in človeških virov. - Vzpostavitev standardizirane metodologije projektne menedžmenta, ki se aplicira pri vseh projektih v domeni te projektne pisarne. - Vzpostavitev infrastrukture za upravljanje in podpiranje integriranega multiprojektne okolja. - Usklajenost infrastrukture integriranega multiprojektne okolja s poslovnimi cilji. - Upravljanje nenehnega izboljševanja in med-oddelčnega sodelovanja za doseganje strateških poslovnih ciljev. 	<ul style="list-style-type: none"> - Standardizacija poslovanja. - Bolj korporativno kot silosno odločanje. - Boljše planiranje virov (na primer razporejanje virov). - Hitrejši dostop do bolj kvalitetnih informacij. - Odprava ali zmanjšanje organizacijskih silosov. - Bolj učinkovito in uspešno poslovanje. - Manj potreb po reorganizaciji. - Manj sestankov, ki so izvršnim direktorjem jemali dragoceni čas. - Bolj realistično razporejanje prioritet nalog. - Razvoj bodočih direktorjev. 	<ul style="list-style-type: none"> - Usklajenost projektov s poslovnimi cilji. - Manjši stroški na projektu. - Večja produktivnost človeških virov. - Boljša preglednost projektne tveganj. - Boljši življenjski cikel projekta. - Večje zadovoljstvo kupca. - Manj neuspešnih projektov.

Vir: Prirejeno po G. M. Hill, The Complete Project Management Office Handbook, 2004.

Vir: H. Kerzner, Project management best practices: achieving global excellence, 2010, str. 416.

Vir: Prirejeno po CA Technologies, The Value of the Project Management Office, 2009, str. 17.

A kjer se pojavijo koristi, se pojavijo tudi slabosti. Zato pri postavljanju projektne pisarne ne smemo zanemariti slabosti in tveganj, ki se pojavijo v času implementacije projektne pisarne in kasneje v obdobju, ko projektna pisarna aktivno izvaja svoje naloge.

Kendal in Rollins (2003, str. 33) sta identificirala naslednje vzroke zaradi katerih je lahko uvedba projektne pisarne neuspešna:

1. Projektna pisarna ne prikazuje svoje vrednosti: pričakovanja menedžerjev do projektne pisarne so velika, projektna pisarna pa ne predstavi uspešno dodane vrednosti, ki jo ustvarja.
2. Vpliv projektne pisarne na izvajanje projektov ni prepoznan: menedžerji od projektne pisarne pričakujejo mnogo informacij o izvajanju projektov, kar privede do tega, da začne projektna pisarna močno obremenjevati organizacijske enote in projektne menedžerje z administrativnimi postopki, zaradi česar raste odpor do projektne pisarne, ki s časom izgubi prvotno vzpostavljeno vlogo in renome.
3. Avtoritativno obnašanje projektne pisarne privede do konfliktov med projektnimi menedžerji in projektno pisarno ter do zahtev po njeni ukinitvi.
4. Projektna pisarna, vzpostavljena na prenizkem nivoju v organizaciji, ima pogosto namesto strokovne vloge vlogo branitelja organizacijske enote, v okviru katere deluje, pred pritiski drugih enot, nanjo pada krivda za zamujene in neuspešne projekte, kar lahko ob slabem menedžiranju projektne pisarne privede do njenega konca.
5. Projektna pisarna ni sprejeta s strani vodilnih funkcijskih menedžerjev, kar privede do konfliktov pri uresničevanju zahtev projektnih in funkcijskih menedžerjev ter projektne pisarne.
6. Projektne skupine predloge in zahteve projektne pisarne jemljejo kot nepotrebno dodano delo, saj ne prepoznajo njene koristi za svoje delo.
7. V organizacijah, kjer ima projektna pisarna preveč nadzora nad projekti, in projektne menedžerje, ki poročajo neposredno projektni pisarni, lahko dobijo funkcijski menedžerji občutek, da izgubljajo nadzor, moč in avtoriteto ter zato zmanjšujejo nivo sodelovanja s projektno pisarno.

Koristi vzpostavitve projektne pisarne so lahko izničene, če se tveganja, povezana z vzdrževanjem projektne pisarne, ne obravnavajo pravilno. Večina tveganj se ne pojavi v času vzpostavitve projektne pisarne temveč dolgo po tem, ko je enkrat vzpostavljena. Ta tveganja so povezana z naslednjim (Kerzner, 2009, str. 968):

- Število članov projektne pisarne: ko organizacija prepozna koristi uporabe projektne pisarne, se pojavi naravna tendenca po povečanju števila zaposlenih v projektni pisarni skladno s prepričanjem, da če se poveča število zaposlenih, bo projektna pisarna prinesla dodatne koristi. Čeprav je tako prepričanje v določenih primerih celo pravilno, je večinoma napačno. Bolj kot je znanje projektnega menedžmenta razširjeno v organizaciji, manj zaposlenih bi moralo biti v projektni pisarni.
- Izgorevanje: izgorevanje zaposlenih v projektni pisarni je tveganje, ki ga lahko zmanjšamo z rotacijo zaposlenih ali delnimi zadolžitvami. Ni namreč nevsakdanje, da so zaposleni v projektni pisarni še vedno v veliki meri odgovorni linijskemu vodji in le delno projektni pisarni.
- Preobsežno dokumentiranje: priprava ogromne količine dokumentacije nas lahko zelo veliko stane in porabimo lahko veliko časa. Projektne aktivnosti se izvajajo veliko bolje,

če namesto rigoroznih pravil in procedur uporabljamo le obrazce, usmeritve in kontrolne sezname. Vendar je za tak način dela potrebna ustrezna kultura v organizaciji, ki sloni na zaupanju, skupinskem delu, sodelovanju in učinkovitem komuniciranju.

- Prestrukturiranje organizacije: kdor ima informacije, ima moč. Glede na dejstvo, da je delo projektne pisarne večinoma usmerjeno horizontalno in ne vertikalno, se lahko pojavi želja po obvladovanju projektne pisarne, še posebej projektnih menedžerjev. Projektni menedžment in projektna pisarna lahko dobro delujeta v kakršnikoli organizacijski strukturi, če le-ta sloni na zaupanju, skupinskem delu, sodelovanju in učinkovitem komuniciranju.
- Poskusiti ustreči vsem v organizaciji: organizacija mora vzpostaviti kriterije o tem, kdaj, kje in kako vključiti projektno pisarno. Kot na primer ni nujno, da projektna pisarna nadzira vse projekte, na katerih sodeluje, pa se v organizaciji odloča glede na različne kriterije.

3.2 Doseganje odličnosti v projektne menedžmentu s pomočjo projektne pisarne

Projektne pisarne so lahko v različnih organizacijah različno strukturirane in lahko izvajajo različne funkcije, ki različno vplivajo na doseganje odličnosti. Zato bom v prvih dveh podpoglavjih v nadaljevanju opredelil vrste projektne pisarne v organizacijah in funkcije, ki jih načeloma izvajajo. V tretjem podpoglavju obravnavam način merjenja zrelosti in odličnosti projektne menedžmenta skozi merjenje zrelosti projektne pisarne.

3.2.1 Vrste projektne pisarne

Hobbs (2006, str. 3) je v okviru svoje raziskave ugotovil, da so projektne pisarne od organizacije do organizacije različne. V raziskavi je zajel 500 projektne pisarne, izločil pa je projektne pisarne, namenjene podpori enega velikega projekta, v primeru, da obstaja več projektne pisarne v organizaciji, pa je v raziskavi zajel le eno najbolj izrazito. Najbolj očitne ugotovitve njegove raziskave so naslednje:

- Obstajajo velike razlike med projektne pisarnami in neusklajenost na področjih njene vrednosti, strukture in funkcij, ki naj bi jih izvajale.
- Podobnosti med projektne pisarnami ni moč zaslediti niti v okviru geografskih niti v okviru ekonomskih okvirjev.
- Ravno tako ni moč zaslediti podobnosti med projektne pisarnami v organizacijah podobne velikosti, ali so del gospodarstva ali javnih služb, niti po kateri drugi karakteristiki organizacije.

Projektne pisarne se v organizaciji pojavljajo v različnih oblikah, od skoraj nevidne, virtualne, ali pa takšne, ki ima velik vpliv na celotno organizacijo. Projektne pisarne se v vsaki organizaciji ne imenujejo projektne pisarne, temveč imajo lahko različne nazive, od projektne pisarne do različnih sestavljenk z različnimi pomeni, kot na primer: programska pisarna, pisarna menedžmenta programa, pisarna menedžmenta projekta, pisarna v podporo projektu,

pisarna v podporo produktu, skupina v podporo projektu, področna projektna pisarna, center odličnosti projektnega menedžmenta in podobno (povzeto po Englund et al., 2003, str. 83–85).

Različni nazivi nakazujejo na to, da je vsaka projektna pisarna unikatna in bi zato lahko definirali neskončno mnogo različnih vrst projektne pisarne. Menim pa, da imajo obstoječe projektne pisarne skupne značilnosti, po katerih bi jih lahko okarakterizirali, kot na primer:

- strukturni vidik: položaj projektne pisarne v strukturi organiziranosti, kot na primer stalna projektna pisarna kot del standardne funkcijske strukture ali začasna funkcijsko neodvisna enota ter vloge zaposlenih v projektne pisarni, kot na primer vključenost projektne menedžerjev, pravnikov, računovodij in podobnih vlog v projektne pisarno;
- organizacijski nivo: projektne pisarne na nivoju projekta, oddelka oziroma področja ali na nivoju organizacije z malo ali veliko pooblastili;
- funkcijski vidik: glede na funkcije, ki jih izvaja projektne pisarne, kot na primer razvoj metodologij, obvladovanje toka informacij, šolanje, podpora uresničevanju strategije organizacije in podobno.

Hobbs in Aubry (2007, str. 85) sta ugotovila, da organizacije oblikujejo veliko različnih projektne pisarn, upoštevajoč lastne poslovne potrebe, kot na primer:

- ali vključiti vse ali le nekatere projektne menedžerje v projektne pisarno;
- ali vključiti v projektne pisarno vse projekte organizacije ali le nekatere;
- katere funkcije naj projektne pisarne izvaja;
- ali naj ima projektne pisarne samo podporno vlogo z malo avtoritete ali brez avtoritete, ali pa naj ima precejšnjo moč odločanja.

Desouza in Evaristo (2006, str. 416) sta identificirala pet skupnih značilnosti večine projektne pisarn, in sicer:

- imajo odgovornost, da pripomorejo k uspehu menedžmenta projektov v organizaciji;
- imajo odgovornost, da so projekti v skladu s strategijo organizacije;
- večina jih je organiziranih kot samostojne organizacijske enote znotraj organizacije, s svojim proračunom in viri;
- običajno vključujejo izkušene strokovnjake z različnih področij (tako poslovnih kot tehničnih);
- imajo odgovornost za razvoj standardov in metodologij projektne menedžmenta in izboljšanje zmoglosti organizacije za uporabo teh metodologij.

Kot navaja Kerzner (2010, str. 426), se v organizacijah najpogosteje pojavljajo naslednje tri oblike projektne pisarne:

- Funkcijska projektne pisarne: te vrste projektne pisarne se uporabljajo v enem funkcijskem področju ali organizacijski enoti, kot na primer informatiki. Glavna odgovornost te vrste

projektne pisarne je upravljanje s kritičnimi človeškimi viri. Projektna pisarna lahko vodi projekte ali pa jih ne vodi.

- Projektna pisarna za skupino strank: te vrste projektna pisarna je ustanovljena zaradi boljšega upravljanja s strankami in komuniciranja z njimi. Sorodni projekti so zbrani skupaj zaradi bolj kvalitetnega upravljanja in boljšega odnosa s strankami. V organizaciji lahko obstaja več projektnih pisarn tega tipa istočasno, ki funkcionirajo kot začasna organizacijska enota – kar lahko rezultira tudi v obliki organizacije v organizaciji. Taka projektna pisarna se ukvarja tudi z menedžiranjem projektov in ima v ta namen stalnega projektnega menedžerja.
- Korporativna (strateška) projektna pisarna: te vrste projektna pisarna služi celotni organizaciji in se raje kot na funkcijska vprašanja fokusira na korporativna in strateška vprašanja. Če taka projektna pisarna vodi projekte, je to več ali manj zaradi zmanjšanja stroškov.

V organizaciji lahko obstaja istočasno več oblik projektnih pisarn. Na primer, obstajata lahko tako funkcijska kot korporativna projektna pisarna, ki na neki način tudi sodelujeta.

Kendal in Rollins (2003, str. 290) navajata, da se projektne pisarne v glavnem pojavljajo v štirih modelih:

- Repozitorij projektov (angl. *project repository*), ki se osredotoča na obvladovanje podatkov o projektih in orodij v podporo projektne menedžmentu.
- Projektno svetovanje (angl. *project coaching*), ki projektne menedžerjem zagotavlja usposabljanje, mentorstvo in druge vrste strokovno podporo.
- Organizacijska projektna pisarna (angl. *enterprise PMO*), ki prevzame nadzor nad projektne menedžmentom v organizaciji ter vzpostavi disciplino in standardizacijo v projektne menedžmentu na nivoju celotne organizacije.
- Pisarna s takojšnjo vrednostjo (angl. *deliver value now*) je holistični model, osredotočen na menedžment celovitega portfelja projektov, ki je povezan z organizacijskimi cilji in viri.

Različne ravni projektne pisarne je identificirala tudi Fitzgeraldova glede na različne stopnje zrelosti projektne menedžment v organizaciji. Na osnovi raziskav je oblikovala naslednje strukture z njihovimi temeljnimi vlogami (Fitzgerald, 2008, str. 5):

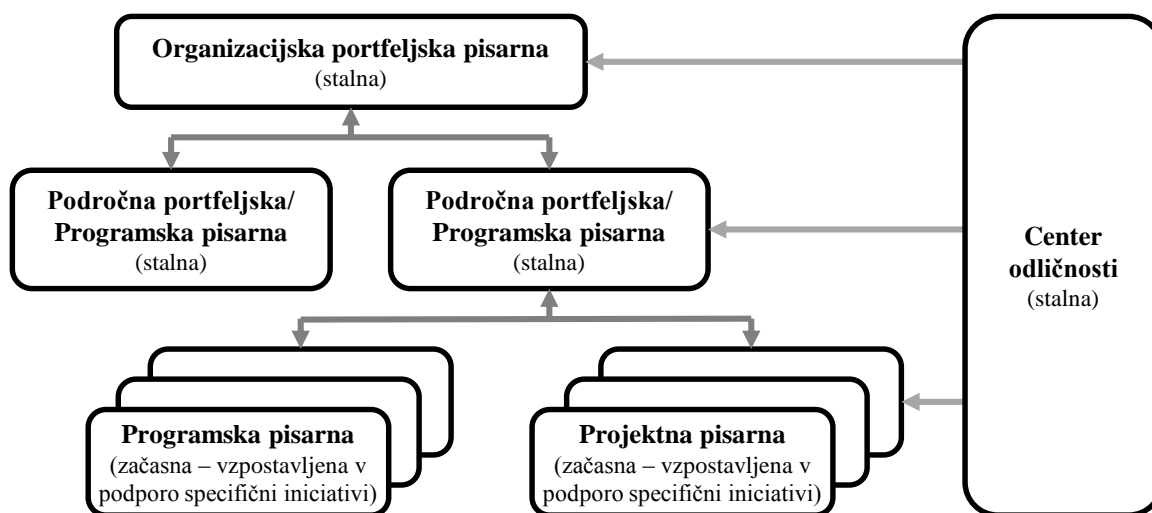
- Ničelna stopnja: projektne skupnost (angl. *community of practice*).
- 1. stopnja: pisarna v podporo projektom (angl. *project support office*).
- 2. stopnja: pisarna projektne menedžment (angl. *project management office*).
- 3. stopnja: portfeljska pisarna (angl. *portfolio office*), center odličnosti (angl. *center of excellence*) in svet najboljših praks (angl. *best-practice council*).
- 4. stopnja: zvezna projektne pisarna (angl. *federated PMO*) in programska pisarna (angl. *program office*).
- 5. stopnja: programska projektne pisarna na nivoju organizacije (angl. *enterprise program management office*).

Vowler (2010, str. 4) je v okviru P3O modela identificirala naslednje vrste projektnih pisarn:

- portfeljska pisarna (angl. *Portfolio Office*), ki vzdržuje realistično sliko portfelja organizacije, pripravlja standardizirana poročila in upravlja menedžersko nadzorno ploščo (angl. *management dashboard*);
- center odličnosti (angl. *Center of Excellence*), ki razvija sposobnosti celotne organizacije za učinkovito izvajanje menedžmenta portfelja, programov, projektov in tveganj, s tem da vzpostavlja standarde, upravlja z znanjem, razvija kompetence zaposlenih ter jih izobražuje;
- programske in projektne pisarne (angl. *Programme and Project Offices*) kot pisarne začasnega značaja, ki so namenjene podpori specifičnega programa ali projekta.

Slika 20 prikazuje predlog koncepta projektnih pisarn po P3O modelu za večjo organizacijo.

Slika 20: Predlog koncepta projektnih pisarn za večjo organizacijo po P3O modelu



Vir: Prirejeno po S. Vowler, *Business Benefit of P3O Implementation*, 2010, str. 3, slika 2.

Zaradi poenostavljenega navajanja bom v nadaljevanju magistrske naloge za različne oblike projektnih, programskih in drugih pisarn uporabljal le izraz »projektne pisarne«, zavedati pa se moramo, da ime včasih ne odraža dejanske vloge projektne pisarne v organizaciji.

3.2.2 Funkcije projektne pisarne

Za strateško planiranje projektne pisarne je pogosto lažje definirati, katere aktivnosti naj bodo pod nadzorom projektne pisarne, kot pa določiti, kako ali kdaj naj jih začne izvajati. Različni avtorji so identificirali različne funkcije projektne pisarne, ki pa so si v osnovi med seboj kar podobne. Nekateri avtorji (na primer Kendal & Rollins, 2003) identificirajo funkcije in področja delovanja projektne pisarne na kratko, zelo poljudno in nestrukturirano, drugi ravno nasprotno (na primer Hill, 2004).

Kot navajata Kendal in Rollins, naj bi projektna pisarna, da postane priznana v organizaciji, nase prevzela naslednje funkcije oziroma odgovornosti (prirejeno po Kendal & Rollins, 2003, str. 45–48):

- Skrajšati trajanje življenjskega cikla projekta z ustreznim medprojektnim usklajevanjem in optimiranjem procesov projektnega menedžmenta na posameznih projektih.
- Menedžerjem olajšati oblikovanje pravega miksa projektov in vzpostavljanje portfelja projektov ter eliminirati in izločiti nepomembne projekte.
- Menedžerjem nuditi pomoč pri menedžiranju portfelja projektov na področju usklajevanja portfelja s strateškimi cilji, prioritiziranja projektov, identificiranja ustrezne kombinacije oseb, ki sodelujejo pri menedžmentu portfelja, pomoč pri organizaciji in vodenju srečanj v okviru menedžmenta portfelja in zagotavljanje ustreznih informacij o portfelju vsem ključnim menedžerjem v organizaciji.
- Razviti in vzdrževati projektni informacijski sistem, ki nudi ustrezne informacije o portfelju projektov, človeških virih, osnovnih sredstvih in strateških ciljih.
- Visokonivojsko spremljanje in poročanje statusa projektov.
- Mentorstvo in pomoč vsem udeležencem na projektih v primeru kočljivih situacij.
- Razvoj in izvedba šolanj za projektne menedžment.
- Tehnična podpora orodjem v podporo projektne menedžmentu.
- Hitra in strokovna pomoč udeležencem na projektih.
- Razvoj in promocija metodologije projektne menedžmenta ter svetovanje za učinkovito uporabo metodologije.
- Preventivna in kurativna pomoč projektom v težavah.
- Redno komuniciranje o vseh aspektih projektne menedžmenta z vsemi zaposlenimi v organizaciji, ki kakorkoli delujejo na področju projektne menedžmenta.
- Vzdrževanje zgodovinskih podatkov o projektih in o naučenih lekcijah.

Hill (2004) je v okviru svojega modela pripravil kompleksen pregled funkcij projektne pisarne ter na njihovi osnovi tudi pripravil zrelostni model. Funkcije, ki jih je identificiral Hill (2004), vplivajo tako na poslovno okolje kot na okolje projektne menedžmenta v organizaciji. Večina teh funkcij je med seboj povezanih, saj se procesi in procedure med seboj pogosto prepletajo. Omenjene funkcije so združene v naslednje skupine (Hill, 2004):

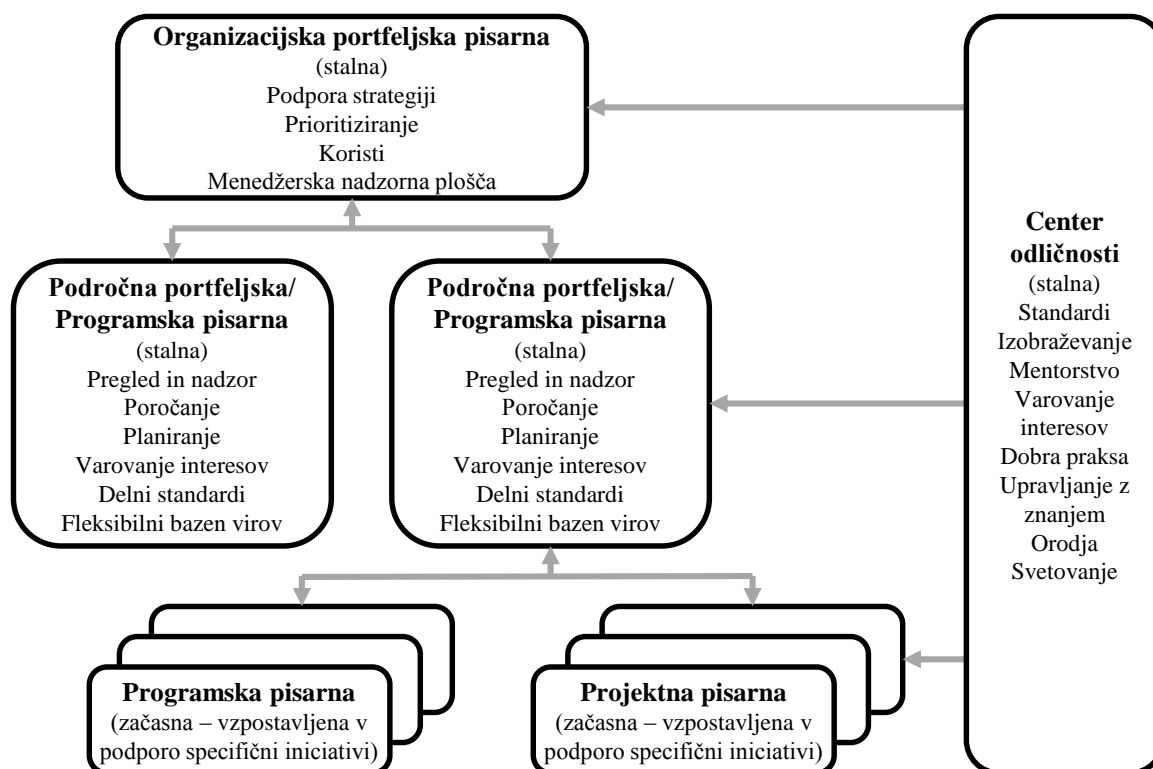
- **Praksa menedžmenta** (angl. *Practice Management*): nudi usklajen pristop in okvir referenc za izvajanje aktivnosti projektne menedžmenta v organizaciji. To področje funkcionalnosti opredeljuje performančne standarde, vzpostavlja procese, orodja in prakso projektne menedžmenta ter vzpostavlja okolje za skupinsko delo, v okviru katerega vzpostavlja arhiv projektov in referenčne knjižnice. Funkcije so osredotočene na razvoj učinkovitega projektne menedžmenta v organizaciji na nivoju projekta. V to skupino spadajo naslednje funkcije oziroma področja:
 - o metodologija projektne menedžmenta;
 - o orodja projektne menedžmenta;
 - o standardi in metrike;

- menedžment znanja projektnega menedžmenta.
- **Menedžment infrastrukture** (angl. *Infrastructure Management*): olajša vzpostavljanje profesionalnega okolja projektnega menedžmenta. To področje funkcionalnosti zajema naslednje: odkrivanje trenutnega stanja in pripravljanje načrtov za prihodnja stanja projektnega menedžmenta, vpeljevanje pravil in nadzornih mehanizmov, potrebnih, da organizacija doseže kompetenčne in zrelostne cilje. Funkcije pomagajo definirati strukturo projekta in vlogo deležnikov za doseganje uspešnosti projekta ter nudijo administrativno podporo za obvladovanje prostorov in opreme, ki so potrebni za doseganje projektnih ciljev. V to skupino spadajo naslednje funkcije oziroma področja:
 - upravljanje projektov;
 - ocenjevanje;
 - organizacija in struktura;
 - menedžment prostora in opreme.
- **Integracija virov** (angl. *Resource Integration*): menedžira kompetence, razpoložljivost in performance človeških projektnih virov. To področje funkcionalnosti zajema naslednje: podpira sodelovanje projektne pisarne s funkcijskimi menedžerji pri pridobivanju, dodeljevanju in upravljanju projektnih menedžerjev in projektnih skupin, dovoljuje projektni pisarni, da upravlja s šolanji za projektni menedžment, omogoča projektni pisarni, da oblikuje karierno pot projektnih menedžerjev in podpira razvoj projektnih skupin. V to skupino spadajo naslednje funkcije oziroma področja:
 - ravnanje s človeškimi viri;
 - šolanje in izobraževanje;
 - karierni razvoj;
 - razvoj skupin.
- **Strokovna podpora** (angl. *Technical Support*): svetuje in usmerja projektne menedžerje ter nudi strokovno podporo projektnim menedžerjem in projektnim skupinam. To področje funkcionalnosti zajema naslednje: uravnoteži spretnosti, znanja in izkušnje razpoložljive stroke projektnega menedžmenta z namenom zagotoviti mentorstvo v okviru projektnega menedžmenta, nudi aktivnosti planiranja in drugo podporo projektnemu menedžmentu, načrtuje in izvaja redne in posebne revizije projektov in projektnega menedžmenta ter po potrebi nudi pomoč pri reševanju ali okrevanju projektov. V to skupino spadajo naslednje funkcije oziroma področja:
 - mentorstvo;
 - podpora planiranju;
 - revizije projektov;
 - reševanje projektov.
- **Usklajenost s poslovanjem** (angl. *Business Alignment*): v projektni menedžment vpelje poslovno perspektivo organizacije. To področje funkcionalnosti zajema naslednje: nadziranje portfelja projektov, pripomore k temu, da vodstvo organizacije sprevidi koristi projektnega menedžmenta pri dvigu učinkovitosti poslovanja ter upravlja odnose s strankami in naročniki s tem, da jih vključuje na projekte kot deležnike na projektu. V to skupino spadajo naslednje funkcije oziroma področja:
 - menedžment portfelja projektov;

- menedžment odnosa s kupci;
- menedžment odnosa z dobavitelji in pogodbeniki;
- menedžment performanc poslovanja.

Kot sem že omenil, so projektne pisarne različno pozicionirane znotraj organizacije z različnimi funkcijami in pristojnostmi. Slika 21 prikazuje predlog koncepta projektne pisarne za večje organizacije po P3O modelu, ki je prikazan na Sliki 20, s tem da vključuje funkcije oziroma področja delovanja.

Slika 21: Predlog koncepta projektne pisarne v večji organizaciji po P3O modelu, vključujoč funkcije oziroma področja delovanja



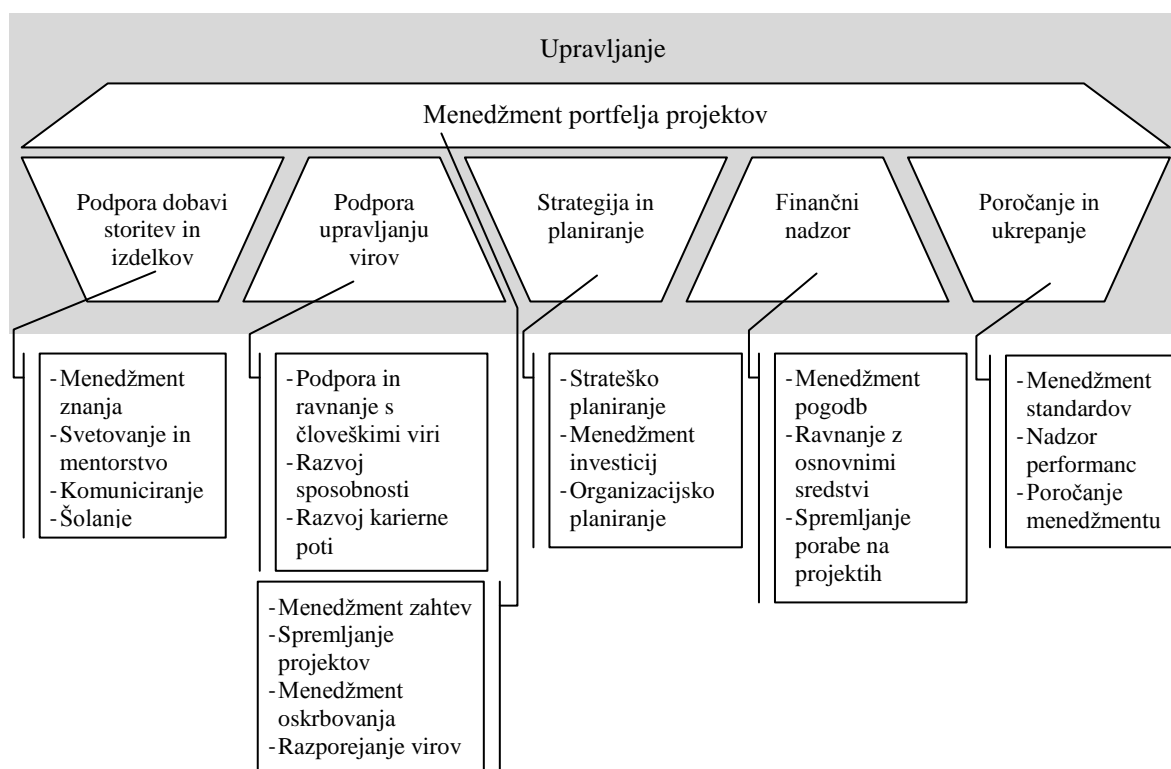
Vir: S. Vowler, *Business Benefit of P3O Implementation*, 2010, str. 3, slika 2.

Tako kot najboljša praksa načeloma ni prenosljiva iz ene organizacije v drugo, se lahko zgodi, da tudi s strani stroke predlagani modeli projektne pisarne niso primerni za vsako organizacijo. Slika 22 prikazuje po meri pripravljen koncept projektne pisarne s funkcijami, ki naj bi jih ta izvajala. Primer predstavlja projektno pisarno za upravljanje (angl. *governance office*) v okviru organizacijske enote informatike.

Projektne pisarne na Sliki 22 se fokusirajo le na področje informatike in ne posegajo v poslovno stran organizacije. Aktivnosti, ki jih izvajajo, so povezane z nudenjem pomoči projektne pisarne, usklajevanjem in spremljanjem zadolžitve projektne pisarne, pomoč izvršnemu menedžmentu pri strateškem planiranju, spremljanje stroškov na projektu in celovito poročanje vodstvu informatike. Po drugi strani ta projektne pisarne ne vključujejo projektne pisarne, ki bi jih razporejali po projektih informatike, niti nima enakega

obsega nadzora, kot na primer pisarna menedžmenta programa, ki operira znotraj neke večje poslovne iniciative.

Slika 22: Primer projektne pisarne in njenih funkcij



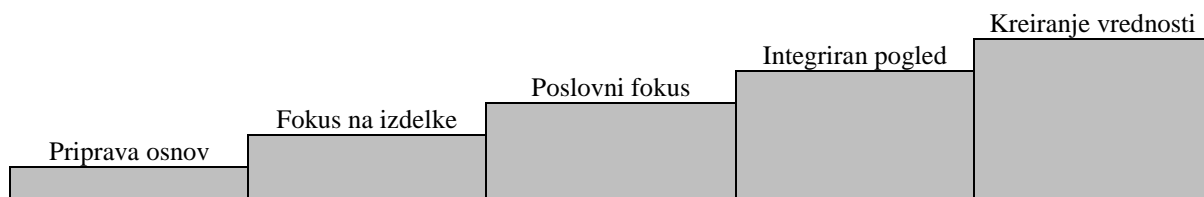
Vir: H. Kerzner, *Project management best practices: achieving global excellence*, 2010, str. 437, slika 12–4.

3.2.3 Merjenje zrelosti projektne menedžmenta skozi zrelost projektne pisarne

Kot sem že omenil v predhodnih poglavjih, se lahko zgodi, da stranka od izvajalca zahteva, da le-ta oceni svojo organizacijo in ugotovi stopnjo zrelosti projektne menedžmenta. Poleg tega je v postopku strateškega planiranja dobro vedeti stanje projektne menedžmenta, v katerem se organizacija nahaja, in na podlagi razhajanja pripraviti korake za doseganje želenega stanja. Tak proces ocenjevanja, pa če ga izvaja zunanja organizacija ali se izvaja interno, pogosto vključuje projektno pisarno. Pri toliko različnih vrstah projektne pisarn se tudi poraja vprašanje, katera vrsta in oblika sta pravi za neko organizacijo. Ali drugače, kako lahko organizacija oceni stanje projektne menedžmenta, da bi se lahko odločila o tem, katero projektno pisarno vzpostaviti.

Obstaja mnogo modelov za ocenjevanje stopnje zrelosti projektne menedžmenta in nekaj sem jih že navedel v predhodnih poglavjih. Vsaka organizacija zase mora skrbno pretehtati izbiro ustreznega modela, ki bi ga želela uporabiti in razumeti, kam jih bo model pripeljal, če ga bodo upoštevali. Primer **enostavnega zrelostnega modela**, povezanega s projektno pisarno, je prikazan na Sliki 23.

Slika 23: Enostavni zrelostni model projektne vrednosti



Vir: H. Kerzner, *Project management best practices: achieving global excellence*, 2010, str. 441, slika 12–9.

Model, prikazan na Sliki 23, je primer zrelostnega modela projektnega menedžmenta organizacije. Koraki oziroma stopnje zrelosti v modelu so naslednje:

- »Priprava osnov« (angl. *building basics*), v okviru katere vzpostavimo funkcije projektnega menedžmenta.
- »Fokus na izdelke« (angl. *deliverable focus*), v okviru katerega vzpostavimo projektno pisarno, ki koordinira nepovezane projekte.
- »Poslovni fokus« (angl. *business focus*), v okviru katerega postavimo projektno pisarno v odgovoren položaj v okviru ključnih poslovnih iniciativ.
- »Integriran pogled« (angl. *integrated view*), v okviru katerega vzpostavimo programsko pisarno, ki združi nepovezane projekte in programe v celovit pogled na organizacijo.
- »Kreiranje vrednosti« (angl. *value proposition*), v okviru katerega realiziramo poslovno programsko pisarno.

Organizacija se težko samooceni in se postavi v določeno stopnjo zrelosti z uporabo tako enostavnega modela, če pa že, so rezultati načeloma preveč optimistični. Organizacije, ki slabo razumejo stopnje zrelosti, ali jih poskušajo preskočiti, lahko izničijo poslovno vrednost projektne pisarne ali celo negativno vplivajo na poslovanje. Čeprav ne obstaja neko stoodstotno zanesljivo pravilo za napredovanje po lestvici zrelosti, pa obstaja mnenje, da organizacija kaj hitro naleti na težave, če želi brez izkušenj na nižji stopnji zrelosti takoj na začetku implementirati visoko zahtevno projektno pisarno (kot na primer poslovno programsko pisarno).

Organizacijam je lažje strateško načrtovati projektne menedžment in projektno pisarno z izbiranjem funkcionalnosti, ki naj bi jih projektne pisarne izvajala. Glede na zeleno stanje projektne pisarne in projektne pisarne se uporabljajo različni zrelostni modeli. Organizacija na podlagi svojega strateškega načrta pripravi zrelostni model, ki mu želi slediti. V Tabeli 6 je prikazana zrelostna matrika kot primer zrelostnega modela projektne pisarne organizacije. Model se fokusira na šest organizacijskih izzivov projektne pisarne, ki so usklajeni s šestimi stopnjami zrelosti.

Tabela 6: Primer zrelostne matrice projektne pisarne

Stopnje zrelosti Projektne izzivi	Priprava osnov	Fokus na izdelke	Poslovni fokus	Integriran pogled	Poslovno planiranje
Usklajenost s poslovanjem	Fokus na tehnologiji, ne na poslovanju	Šibka povezava s poslovnimi cilji	Eksplicitna povezava s poslovno strategijo (Doseganje vrednosti skozi programe)	Pregledi in popravki povezav s poslovno strategijo (Portfelj)	Definirane metrike procesa (Celovito obvladovanje portfelja projektov)
Projektne fokus	Projektne orientiranost vzpostavlja silose	Definirane nekatere medsebojne odvisnosti	Fokus na poslovne rešitve (Vzpostavljanje programov)	Programi za poslovno vrednost	Fokus na portfelju in portfeljskem odločanju o investicijah
Upravljanje	Brez; »strokovnjaki« vodijo po potrebi	Definiran standard in sponzor	Poslovni udeleženci (Poslovni deležniki)	Definirana odstopanja in metrike (Nadzorni odbor)	Metrike vplivajo na optimizacijo (Poslovni odbor)
Standardi	Priložnostni menedžerji vodijo projekte brez procesov	Definirani procesi in metode	Vzpostavljena najboljša praksa	Metode in procesi postanejo »zlato pravilo«	Standardna praksa in procesi se redno preverjajo in nadgrajujejo
Planiranje obsega	Projekt brez standardnih izdelkov	Integrirano planiranje: standardi so definirani	Standardizirano planiranje programov	Menedžment medprojektne in medprogramskih odvisnosti	Menedžment iniciativ poslovnih sprememb
Skupnost strokovnjakov z vplivom	/	Vpliv na posamezne projekte	Vpliv na posamezen program	Vpliv na več poslovnih linij	Vpliv na celotno organizacijo

Vir: H. Kerzner, 2010, *Project management best practices: achieving global excellence*, str. 442, slika 12–10.

Glede na Tabelo 6 in koncept modela so izzivi projektne menedžmenta naslednji (Kerzner, 2010, str. 441):

- Usklajenost s poslovanjem (angl. *business alignment*): razvoj informatike od ločene poslovne enote do ponudnika storitev za preostali del organizacije.
- Projektne fokus (angl. *project focus*): razvoj od posameznih projektov k usklajenim iniciativam, ki so povezane s poslovanjem.
- Upravljanje (angl. *governance*): razvoj iz stanja brez nadzora do organizacije, ki sloni na merah in metrikah.
- Standardi (angl. *standards*): razvoj iz stanja urejenega kaosa v organizacijo, ki jo poganjajo standardi in najboljše prakse.
- Planiranje obsega (angl. *planning scope*): razvoj od samostojnih projektov do takih, ki so ponovljivi in izhajajo iz poslovnih sprememb.
- Skupnost strokovnjakov z vplivom (angl. *Community of Expertise of Sphere of Influence*): z zgoraj navedeno rastjo zrelosti usklajen vzporedni razvoj projektne pisarne iz individualne do projektne pisarne z vplivom na poslovanje celotne organizacije.

Zrelostni model za drugo organizacijo, ki potrebuje drugačno projektno pisarno, pa je lahko popolnoma drugačen.

Obstaja nekaj že **pripravljenih zrelostnih modelov**, s katerim si lahko organizacije pomagajo pri gradnji projektne pisarne, med drugim:

- Hill (2004 in 2008): Model se fokusira na to, kaj narediti, če bi želeli v organizaciji vzpostaviti ustrezno funkcionalno projektno pisarno, kot jo organizacija potrebuje. Model je podrobneje razložen v nadaljevanju.
- Gartnerjev zrelostni model za projektno pisarno (Fitzgerald, 2008): model je pripravljen na osnovi izkušenj Gartnerjevih raziskovalcev in pogovorov s strankami. Model nadgrajuje Gartnerjev PPM zrelostni model (Mieritz, Fitzgerald, Gomolski & Light, 2007) s tem, da za posamezno stopnjo zrelosti projektnega menedžmenta v organizaciji predlaga ustrezno obliko projektne pisarne.

Izmed modelov, ki so že pripravljeni in s pomočjo katerih lahko ocenimo neko splošno zrelost projektne pisarne v organizaciji z uporabo koncepta projektne pisarne bom v nadaljevanju podrobneje razdelal model, ki ga je pripravil Hill. Model ima dva fokusa:

- prvi del modela je osredotočen na pet stopenj kompetenčnih sposobnosti projektne pisarne na kompetenčni lestvici (angl. *competency continuum*). Te stopnje predstavljajo referenčni okvir stopnjujočih stanj razvoja in sposobnosti projektne pisarne. Vsaka stopnja predvideva določeno raven funkcionalne sposobnosti v primerjavi s stanjem, ki bi ga projektna pisarna dosegla ob popolni implementaciji neke funkcije. Poleg tega je teh pet stopenj tudi indikator zrelosti projektne pisarne, s tem da vloga in odgovornost projektne pisarne raste od splošnega nadzora in kontrole projektne pisarne na najnižjem nivoju kompetenčne lestvice do strateške povezave s poslovanjem na najvišjem nivoju.
- Drugi del modela se osredotoča na 20 funkcij, ki se lahko uporabijo pri načrtovanju in razvoju sposobnosti projektne pisarne. Model nakazuje sposobnosti, ki jih lahko realiziramo skozi celovito implementacijo vsake posamezne funkcije projektne pisarne. Zavedati pa se moramo, da je dejanska implementacija posamezne funkcije projektne pisarne in njene stopnje odvisna od želja in potreb posamezne organizacije.

Slika 24 prikazuje pet stopenj kompetenčne lestvice iz prvega dela modela z opisom posamezne stopnje. Pomen projektne pisarne na posamezni stopnji kompetenčne lestvice je naslednji (Hill, 2004):

- Projektna pisarna: je osnovna enota za nadzor projektov v okviru projektne pisarne. Vzpostavljena je v domeni projektne pisarne, ki je odgovoren za uspeh enega ali več projektov. Zagotavlja osnovo za kvalitetno uporabo principov projektne pisarne na vsakem projektu. Takšnih oblik projektne pisarne je lahko v organizaciji več.

- Osnovna projektna pisarna: je prva na lestvici, ki se ukvarja z nadzorom in kontrolo več projektov. Ponekod jo imenujejo tudi programska pisarna in deluje v domeni vodje programa.
- Standardna projektna pisarna: predstavlja center kompetenčne lestvice in bistvo popolne in vsestranske projektne pisarne. Poleg dosedanjih sposobnosti se po novem osredotoča tudi na optimiranje sposobnosti posameznika in performanc posameznega projekta. Projektna pisarna vzpostavlja in dopolnjuje metodologijo projektnega menedžmenta na nivoju celotne organizacije, podporo pa nudi tudi menedžmentu portfelja projektov.
- Napredna projektna pisarna: se fokusira na integracijo projektnega menedžmenta s poslovnimi interesi in cilji z namenom vzpostaviti predvidljivo poslovno okolje, kar posledično prinese spremembe tako v okviru projektnega menedžmenta kot pri poslovnih procesih.
- Center odličnosti: je samostojna poslovna enota, odgovorna za projektni menedžment na nivoju celotne organizacije. Funkcije projektne pisarne na tem nivoju so fokusirane na strateške poslovne interese organizacije.

Slika 24: Pet stopenj kompetenčne lestvice projektne pisarne

				Strateška usklajenost	
Pregled nad proj.		Podpora procesom		Poslovna zrelost	5. stopnja CENTER ODLIČNOSTI
1. stopnja PROJEKTNA PISARNA Vzpostavitev redne priprave osnovnih izdelkov projektnega menedžmenta. Planiranje in spremljanje izdelkov, trajanja, proračuna in človeških virov. - En ali več projektov - En projektni menedžer	2. stopnja OSNOVNA PROJEKTNA PISARNA Vzpostavitev standardizirane metodologije projektnega menedžmenta, ki se aplicira pri vseh projektih v domeni te projektne pisarne. - Več projektov - Projektni menedžerji - Programski menedžerji - Začasni člani projektne pisarne	3. stopnja STANDARDNA PROJEKTNA PISARNA Vzpostavitev infrastrukture za upravljanje in podpiranje integriranega multiprojektne okolja. - Več projektov - Projektni menedžerji - Programski menedžerji - Direktor programov - Stalni inčasni člani projektne pisarne	4. stopnja NAPREDNA PROJEKTNA PISARNA Usklajenost infrastrukture integriranega multiprojektne okolja s poslovnimi cilji. - Več projektov - Projektni menedžerji - Programski menedžerji - Menedžer projektne pisarne - Stalni člani projektne pisarne	Upravljanje nenehnih izboljšav in medoddelčnega sodelovanja za doseganje strateških poslovnih ciljev. - Več programov - Član uprave ali direktor projektnega menedžmenta - Stalni člani projektne pisarne - Podpora za celotno organizacijo	

Vir: G. M. Hill, *The Complete Project Management Office Handbook*, 2004, slika 0.1.

Predvideva se, da preden organizacija napreduje po lestvici na višjo stopnjo, doseže kompetence na nižji stopnji lestvice. To pomeni, da če želi organizacija doseči tretjo stopnjo mora pred tem osvojiti kompetence prve in druge stopnje. Poleg tega je priporočljivo, da organizacija aktivnosti na katerikoli stopnji izvaja skladno s potrebami organizacije, kar je celo bolj pomembno kot pa napredovanje po kompetenčni lestvici. Še več, kritično pomembno je, da organizacija prepozna približno stopnjo kompetence projektne pisarne, ki jo

potrebuje. Ni namreč nujno, da organizacija doseže peto stopnjo na kompetenčni lestvici, saj je po navadi tretja stopnja več kot zadovoljiva.

Drugi del modela, to je funkcije projektne pisarne, so že opisane v poglavju 3.2.2. Opisane funkcije projektne pisarne in povezane aktivnosti so v modelu predstavljene kot osnova za nadaljnje raziskovanje in razmišljanje posameznikom in organizacijam, ki želijo vzpostaviti projektno pisarno z namenom izboljšati performance projektnega menedžmenta, dvigniti zrelost projektnega menedžmenta in z njim integrirati poslovne interese in cilje. Predlagan seznam funkcij ponuja pregled funkcionalnosti projektne pisarne, ki jih lahko izvajamo, in usmeritve, kako lahko posamezne funkcije oblikujemo.

Tako kot z drugimi opisanimi modeli za merjenje zrelosti projektnega menedžmenta lahko tudi s pomočjo tega modela analiziramo stanje projektnega menedžmenta v organizaciji, s tem da primerjamo funkcije projektnega menedžmenta v organizaciji s predvidenimi funkcijami projektne pisarne na posamezni stopnji kompetenčne lestvice. S pomočjo modela nato identificiramo stanje, v katero želimo priti, oziroma funkcionalnosti, ki jih želimo vpeljati glede na izbrano stopnjo na kompetenčni lestvici, ter na osnovi razhajanja pripravimo akcijski načrt za prehod iz trenutnega v zeleno stanje. Zavedati se moramo, da ta model ni tipični model projektnega menedžmenta. Čeprav ima vsaka funkcija projektne pisarne občuten vpliv na projektni menedžment, predstavlja ta model tisto, kar naj počne projektna pisarna v okviru projektnega menedžmenta, in ne tisto, kar naj bi počel projektni menedžer.

3.3 Vpliv projektne pisarne na učinkovitost in uspešnost izvajanja poslovnih procesov

V organizaciji obstaja več **vrst in skupin procesov**. Kot ugotavlja Popovič (2005, str. 17), v literaturi ni soglasnega mnenja o vsebini opredelitve poslovnega procesa. Kot dober način razumevanja poslovnih procesov predlaga obravnavo procesov v smislu mnogovrstnosti. To pomeni, da lahko procese obravnavamo glede na različne vidike. Vsak vidik temelji na nizu domnev, ki vplivajo na razvoj pristopov za njegovo modeliranje. Vsak pogled na proces deluje kot nekakšno sito, ki prikaže samo določene stvari v poslovnem procesu in obenem zanemari druge.

Najpogosteje sem zasledil definicije poslovnih procesov v povezavi s konceptom verige dodane vrednosti. Popovič (2005, str. 15), na primer, prikaže delitev procesov po tem kriteriju na temeljne, podporne, upravljaljske in procese poslovnega omrežja. A je v literaturi moč zaslediti še mnogo drugih delitev procesov po vrstah, kot na primer:

- ključni in ne ključni procesi;
- procesi razvijanja in proizvajanja, procesi odnosov s strankami in upravljaljski procesi;
- identifikacijski, prednostni, v ozadju, obvezni in folklorni procesi;
- glede na vire: ročni, mehanizirani, avtomatizirani;
- glede na obvladljivost: deterministični in stohastični;
- glede na število ponovitev in čas obremenitve: kontinuirani in intermitentni (diskretni).

Tako kot procese lahko tudi projekte delimo po namenu, predmetu oziroma obravnavani vsebini, načinu izvedbe, obsežnosti in zahtevnosti, predvidljivosti njihovih aktivnosti in rezultatov, pomembnosti za izvajalca in naročnika, in še bi lahko našteval. Za mojo magistrsko nalogo je še najbolj primerna klasifikacija, kot jo opredeljuje Hauc (2002, str. 69–70), ki navaja, da glede na način načrtovanja ciljev in izvedbe, stopnjo vpliva na druge projekte v organizaciji ter glede na število ponovitev delimo projekte na:

- determinirane;
- stohastične;
- interno primarne;
- eksterno primarne;
- multiprojektne procese;
- programe projektov.

Ker se projektna pisarna večinoma pojavlja v kombinaciji z obvladovanjem projektov, potrebujem za pravilno oceno vpliva projektne pisarne na poslovne procese poleg identificiranih različnih vrst procesov in projektov še definicijo, kako in kdaj aktivnosti klasificirati kot projektne in kdaj kot neprojektne (oziroma procese). Rozman (2008, str. 35) na primer, navaja več različnih sodil in dejavnikov, na osnovi katerih neke aktivnosti **klasificiramo kot projekt**, kot na primer: različnost v primerjavi z obstoječim, skupna uporaba sredstev in zaposlenih, preplet aktivnosti, pomembnost projekta, ugled organizacije in podobno. Pučko (2002, str. 326) navaja, da kot projektne obravnavamo kompleksnejše naloge, katerih uresničitve traja nekaj mesecev ali celo let. Kerzner (2009, str. 2) opredeli kot projektne aktivnosti tiste, ki imajo specifičen cilj, določen datum začetka in konca, za izvedbo potrebujejo človeške vire, in tako naprej. Kovačič (2005, str. 48) navaja, da lahko z vidika ravni prenove poslovanja na splošno govorimo o projektnih aktivnostih izboljšav in prenovi poslovanja, pri tem pa projekte izboljšav označi kot nepretrgane aktivnosti oziroma kot projektni proces. Kot proces pa opredeli (2005, str. 30) vsako aktivnost v podjetju ali zunaj njega, vendar je smiselno upoštevati in jih opredeliti kot proces le tiste aktivnosti, ki neposredno ali posredno prispevajo k dodani vrednosti končnih proizvodov. Da se operativno delo in projektne aktivnosti prepletajo, pa je ugotovil tudi PMI (2008).

V okviru raziskovanj nisem zasledil enotne in čiste definicije, kdaj neko aktivnost opredelimo kot projektno ali neprojektno. Tako tudi ne morem enostavno opredeliti, kdaj in na katere aktivnosti imata principa projektnega menedžmenta in projektne pisarne večji ali manjši vpliv. Podobnosti med operativnim delom in projektnimi aktivnostmi je ugotovil že PMI (podrobneje obdelano v poglavju 1.5.1 te naloge), poleg tega lahko pri opredeljevanju vrst procesov in projektov opazimo podobne definicije, kot na primer glede obvladljivosti (proces in projekti so lahko deterministični ali stohastični) ali glede ponovljivosti (proces in projekti so lahko diskretni ali kontinuirani, projekti pa enkratni ali multiprojektni). Iz vsega navedenega torej lahko zaključim, da v različnih organizacijah glede na različne kriterije kot projektne različno označimo malo ali pa mnogo aktivnosti. Torej ima lahko projektne menedžment in s tem projektne pisarne večji ali manjši vpliv na mnogo procesov v organizaciji.

Da bi lažje ocenil vpliv projektnega menedžmenta in projektne pisarne na procese v organizaciji, sem pripravil lastno klasifikacijo, kdaj bi lahko aktivnosti opredelili kot projekt, oziroma kdaj jih ne opredelimo kot projekt in raje obravnavamo kot proces. Pri definiciji sem kombiniral predvidljivost in ponovljivost aktivnosti, kar lahko po zgornjih klasifikacijah povežemo z obvladljivostjo (predvidljivost) in ponovljivostjo (ponovitev). Klasifikacija je prikazana v Tabeli 7.

Tabela 7: Kako pristopiti k izvajanju aktivnosti: procesno ali projektno

		Predvidljivost		
		Predvidljive aktivnosti	Delno predvidljive aktivnosti	Nepredvidljive aktivnosti
Ponovljivost	Ponovljive aktivnosti	Proces brez variant ali z dobro definiranimi variantami	Proces z delno definiranimi variantami	Projekt, ki prehaja v proces
	Delno ponovljive aktivnosti	Proces z delno definiranimi variantami	Mešano	Projekt
	Neponovljive aktivnosti	Proces, ki se izvaja kot projekt	Projekt	Projekt

Tabela 7 opredeljuje pristope k izvajanju aktivnosti v organizaciji glede na karakteristike **ponovljivosti** in **predvidljivosti** aktivnosti. Na podlagi teh karakteristik bi lahko opredelili, ali naj aktivnosti obravnavamo in definiramo kot procese, naj jih izvajamo in izvedemo kot projekte, ali pa se odločimo za eno ali drugo glede na trenutne želje in potrebe. Predvidljive aktivnosti so tiste, za katere smo prepričani, da se v okviru njihovih izvedb ne morejo pojaviti nova tveganja in nepredvideni problemi in katerim lahko dokaj natančno določimo trajanje in rok izvedbe, nepredvidljive pa tiste, ki so močno podvržene tveganjem, pri katerih obstaja večja verjetnost pojava problemov in pri katerih sta trajanje in rok večinoma le predvidena oziroma planirana. Ponovljive so tiste aktivnosti, ki se izvajajo nenehno, kot na primer v procesni industriji, neponovljive pa tiste, ki se izvedejo zelo poredko ali so enkratne.

Pri klasificiranju sem proces opredelil kot skupek delovnih postopkov in aktivnosti, ki se v organizaciji pogosto ponavlja in je zelo predvidljiv, čisti projekt pa kot skupek delovnih postopkov in aktivnosti, ki se oblikuje vedno znova in je skladno s predhodno definicijo nepredvidljiv.

Menim, da bi se projektna pisarna, ki bi delovala v okviru modela IPPM organiziranosti (omenjen v poglavju 1.5.2.1), le težko izolirala od neprojektne organizacijskega okolja in delovala neodvisno le na področju projektnega menedžmenta. Zato se poraja vprašanje, kako bi lahko projektna pisarna pripomogla k dvigu učinkovitosti izvajanja poslovnih procesov v procesno-matrični organizaciji in v drugih oblikah organizacije, kjer se odvijajo tako neprojektne kot projektne aktivnosti. Za potrebe te naloge sem oblikoval naslednja področja kjer menim, da lahko **projektne pisarne pripomore k večji učinkovitosti in uspešnosti izvajanja procesov organizacije:**

1. Večja učinkovitost procesov projektnega menedžmenta.
2. Večja učinkovitost procesov, ki niso opredeljeni kot procesi projektnega menedžmenta.
3. Večja učinkovitost na novo postavljenih procesov, ki jih vzpostavimo projektno.

V naslednjih poglavjih podajam razlago vsake posamezne postavke.

3.3.1 Večja učinkovitost procesov projektnega menedžmenta

PMI (2008b) opredeli menedžment portfelja projektov kot centralni menedžment enega ali več portfeljev, v okviru katerega identificiramo, prioritiziramo, avtoriziramo, menedžiramo in kontroliramo projekte, programe in druge aktivnosti, namenjene uresničevanju specifičnih strateških poslovnih ciljev. Menedžment portfelja pa vključuje procese za zbiranje, identificiranje, kategoriziranje, ocenjevanje, izbiranje, prioritiziranje, uravnavanje, avtoriziranje in pregledovanje komponent portfelja z namenom oceniti usklajenost komponent s ključnimi poslovnimi indikatorji in strateškimi plani.

PMI (2008a) nadalje navaja, da se projektne menedžment izvaja skozi procese projektnega menedžmenta, v okviru katerih se s pomočjo orodij in tehnik vhode v proces pretvori v izhode. Namen procesov projektnega menedžmenta je vzpostavitev, planiranje, izvajanje, nadziranje in zaključevanje projekta. Skladno z namenom je PMI oblikoval pet skupin procesov projektnega menedžmenta, to je skupino procesov vzpostavljanja, planiranja, izvajanja, spremljanja in kontrole ter zaključevanja projekta. V okviru skupine PMI identificira posamezne procese, kot na primer proces pripravljanja projektne listine, proces razvoja plana za obvladovanje projekta, proces razvijanja projektne skupine, proces kontroliranja stroškov projekta, proces obvladovanja sprememb na projektu in podobno.

Tako procese menedžmenta portfelja projektov kot procese projektnega menedžmenta bom v nadaljevanju omenjal kot procese projektnega menedžmenta.

Dinsmore (1999, str. 61) navaja, da je projektne pisarna ključ, ki zagotavlja, da je projektne menedžment učinkovito vpeljan v celotno organizacijo.

Hill (2004) navaja, da je namen projektne pisarne že na osnovni stopnji implementirati principe in tehnike moderne projektne menedžmenta z namenom doseči uspešne performance projekta.

Fitzgerald (2008c, str. 1) navaja, da mnogo organizacij že več kot desetletje smatra, da je projektne pisarna nujen dejavnik zagotavljanja uspešnega izvajanja projektov.

Kerzner (2010) navaja, da bi lahko bila vzpostavitev koncepta projektne pisarne najbolj pomembna aktivnost projektne menedžmenta v tem desetletju. Njene naloge bi med drugim bile usmerjene v zagotavljanje okolja za učinkovito izvajanje procesov projektne menedžmenta in uspešnega menedžiranja in zaključevanja projektov.

Če povzamem funkcije projektne pisarne, razložene v poglavju 3.2.2, ugotovim, da je veliko funkcij usmerjenih k vzpostavitvi in vzdrževanju ustrezne oblike in okolja projektne

menedžmenta, ki zagotavlja učinkovito izvajanje procesov projektnega menedžmenta za doseganje uspešnega zaključka projekta. Kot je omenjeno v poglavju 1.4.2, lahko traja tudi do pet let in več, da neka organizacija doseže odličnost projektnega menedžmenta. Projektna pisarna je lahko z izvajanjem ustreznih funkcij odličen inštrument, ki v okviru organizacije vzdržuje ritem napredovanja na poti do odličnosti.

Projektne menedžment kot tak ni omejen le na procese izvajanja že odobrenih projektov, temveč, kot je navedeno v poglavju 1.5, dopolnjuje v organizaciji obstoječe procese strateškega planiranja s procesi menedžmenta portfelja projektov. Del funkcij projektne pisarne, zajetih v poglavju 3.2.2, je usmerjenih k vzpostavljanju takega okolja projektnega menedžmenta, ki bo zagotavljal, da se projekti identificirajo in odobravajo skladno s strateškimi cilji organizacije. Kot je navedeno v poglavju 1.6.1, je vloga projektne pisarne v organizaciji izboljšati učinkovitost procesov projektnega menedžmenta, torej tudi procesov menedžmenta portfelja projektov in posledično procesov celovitega strateškega planiranja v organizaciji.

Da lahko projektna pisarna v veliki meri pripomore k večji učinkovitosti izvajanja procesov projektnega menedžmenta, trdi tudi raziskava, ki jo je izvedel Lee. Lee (2006) je v raziskavi ugotovil, da ima projektna pisarna **pozitiven vpliv na učinkovitost izvajanja aktivnosti na vseh področjih projektnega menedžmenta**. V okviru raziskave je anketiral projektne menedžerje na področju Združenih držav Amerike, ki imajo kakršnekoli izkušnje na področju vodenja informacijskih projektov v organizaciji. V poročilu ugotavlja, da organizacije, ki so vzpostavile projektno pisarno, bolj učinkovito izvajajo procese projektnega menedžmenta. V Tabeli 8 je navedenih nekaj teh procesov in vpliv projektne pisarne na učinkovitost izvajanja procesov.

Tabela 8: Analiza vpliva projektne pisarne na učinkovitost procesov projektnega menedžmenta (v %)

S projektno pisarno	Brez projektne pisarne
Učinkovitost procesa razvoja projektnega plana	
65 »dobro« in le 4 »zmerno« in »slabo« skupaj	30 »dobro«, 31 »povprečno« in 23 »slabo«
Učinkovitost procesa kontroliranja stroškov projekta	
44 »dobro« v primerjavi s 16 »zmerno« in »slabo« skupaj	29 »dobro« v primerjavi z 48 »zmerno« in »slabo« skupaj
Učinkovitost procesa obvladovanja sprememb v projektu	
50 »dobro« v primerjavi s 4 »zmerno« in »slabo« skupaj	28 »dobro« v primerjavi s 30 »zmerno« in »slabo« skupaj
Učinkovitost identificiranja tveganj na projektu	
49 »dobro« v primerjavi s 15 »zmerno« in »slabo« skupaj	25 »dobro« v primerjavi s 53 »zmerno« in »slabo« skupaj

Legenda: * Učinkovitost je bila ocenjena na 5-stopenjski lestvici: odlično, dobro, povprečno, zmerno in slabo.

Vir: Povzeto po Y. W. Lee, Research Report: The Effect of PMO on IT Project Management: A Summary of the Survey Results, 2006.

3.3.2 Večja učinkovitost procesov, ki niso opredeljeni kot procesi projektne pisarne

V predhodnem poglavju sem opredelil vpliv projektne pisarne na procese projektne pisarne. Menim pa, da lahko s pomočjo koncepta projektne pisarne dvignemo učinkovitost tudi preostalim procesom, ki niso neposredno opredeljeni kot procesi projektne pisarne.

Glede na Tabelo 7 lahko aktivnosti izvajamo kot nekaj od naslednjega:

- proces brez variant;
- proces z dobro definiranimi variantami;
- proces z delno definiranimi variantami;
- proces, ki se izvaja kot projekt;
- projekt, ki prehaja v proces;
- mešano;
- projekt.

V Tabeli 9 je podana moja ocena vpliva projektne pisarne in projektne pisarne na posamezen način izvajanja aktivnosti.

Tabela 9: Vpliv projektne pisarne in projektne pisarne na posamezen način izvajanja aktivnosti

Način izvajanja aktivnosti	Vpliv PM in PP*
Proces brez variant	»1 – brez vpliva«
Proces z dobro definiranimi variantami	»1 – brez vpliva«
Proces z delno definiranimi variantami	»2 – nizek vpliv«
Proces, ki se izvaja kot projekt	»3 – srednje močan vpliv«
Projekt, ki prehaja v proces	»4 – močan vpliv«
Mešano	od »1 – nizek vpliv« do »4 – močan vpliv«
Projekt	»4 – močan vpliv«

Legenda: * PM – projektne pisarne; PP – projektne pisarne.

Na splošno bi lahko opredelil, da bolj kot se aktivnosti karakteristično približujejo projektu, bolj lahko za doseganje večje učinkovitosti aktivnosti uporabimo znanja in veščine projektne pisarne, in nasprotno, bolj kot so aktivnosti procesno specificirane, manjši vpliv imata na njih projektne pisarne in projektne pisarne. V vseh vmesnih oblikah lahko aktivnosti izvajamo kombinirano. To pomeni, da lahko za doseganje ciljev koristimo že definirane procese, trenutna razhajanja med specificiranim procesom in dejanskim stanjem pa zapolnimo s konceptom projektne pisarne.

Primer »procesa, ki se izvaja kot projekt«, je lahko, na primer, izvedba bolj zahtevne marketinške akcije. Organizacija, ki redno izvaja večje število marketinških akcij, ima načeloma dobro definiran proces izvajanja teh akcij. V okviru določene poslovne iniciative pa želi, na primer, izvesti bolj kompleksno marketinško akcijo, ki izstopa iz okvirjev obstoječega

procesa. Menim, da lahko v takem primeru marketinško akcijo izvedemo kot projekt in za njeno izvedbo uporabimo principe projektnega menedžmenta.

Kor je dejal Kovačič (2005, str. 384), poskuša novo razvita matrična organizacijska oblika (tj. procesno-matrična oblika) izkoristiti prednosti projektno-matrične oblike. Torej ima procesno-matrična oblika že v osnovi skupne značilnosti s projektno-matrično obliko oziroma že v osnovi izkorišča prednosti projektnega menedžmenta. Tudi sam lahko na podlagi osebnih izkušenj dodam, da obstaja mnogo karakteristik projektnega menedžmenta, ki dopolnjujejo procesni menedžment, kot na primer: izkušnje sodelovanja mešane mednarodne projektne skupine in dela na daljavo uporabimo pri izgradnji mednarodnih procesov, izkušnje sponzoriranja na projektu lahko uporabimo pri reševanju vertikalno-horizontalnih konfliktov, in podobno.

Čeprav so lahko novo postavljeni poslovni procesi ter spremembe na procesih, ki jih vzpostavimo pod vplivom in z uporabo znanj projektnega menedžmenta in projektne pisarne, pripravljene z najboljšimi željami, so še vedno vzpostavljeni glede na nivo poznavanja teorije procesov tistih, ki so jih postavili in lahko sicer funkcionirajo, pri tem pa povzročajo večje ali manjše težave. Če ima tako vzpostavljen ali spremenjen proces za organizacijo večji pomen, bi priporočil, da se strokovno preveri in po potrebi dodatno optimira s principi menedžiranja procesov.

Kot navaja Kovačič (2005, str. 391), se v organizacijah ob prehodu na procesno organiziranost pojavi funkcija, ki načrtuje, organizira, informatizira in skrbi za poslovne procese. Gre za funkcijo, ki na eni strani omogoča optimalen potek izvajanja procesnih aktivnosti, na drugi strani pa zagotavlja ustrezno informacijsko podporo izvajalcem teh aktivnosti. Takšno funkcijo v mnogih organizacijah imenujejo kar **menedžment poslovnih procesov** (v nadaljevanju MPP). Nekatere naloge, ki jih opravlja MPP v organizacijah, so naslednje: zagotavljanje in vzdrževanje procesne organiziranosti, optimizacija izvajanja procesov, načrtovanje in razporejanje kadrov na procesih, obvladovanje tveganj in stroškov izvajanja procesov, preglednost in organiziranosti podatkov, zagotavljanje podatkov za odločanje, standardizacija procesov in informacijske podpore, standardizacija dokumentov, zagotavljanje skladnosti poslovne strategije, poslovnega modela, poslovnih procesov in IT, načrtovanje in spremljanje kazalnikov uspeha ter stroškov po procesnih aktivnostih, pomoč izvajalcem procesnih aktivnosti in odločevalcem in podobno.

Ugotovim lahko, da imata MPP in projektna pisarna identične vloge v organizacijah, s tem da MPP obvladuje področje procesov, projektna pisarna pa področje projektov in tiste procese, ki so povezani s projektnim menedžmentom. Če ponovim še, kar navajata Stang in Vecchio (poglavje 1.6.1), to je, »da je za uspešno formuliranje, planiranje in izvajanje IT modernizacije pomembno, da so v organizaciji primerno vzpostavljeni in med seboj povezani modeli obvladovanja ljudi, procesov in tehnologije« in »projektne pisarna (ali več projektne pisarn) v organizaciji bi lahko zagotovila uspešno menedžiranje teh modelov«, lahko ugotovim, da je mogoče le še vprašanje časa, kdaj se bosta boljše **povezala koncepta MPP in projektne pisarne** in družno vplivala na različne procese v organizaciji. Ugotovim lahko

tudi, da ima projektna pisarna že danes velik vpliv na procese v organizaciji, v prihodnosti pa ima lahko še večjega, verjetno še posebej v organizacijah s procesno-projektno strukturo organiziranosti.

3.3.3 Večja učinkovitost na novo postavljenih procesov, ki jih vzpostavimo projektno

Dinsmore (1999) v svoji knjigi obravnava dilemo, ali je bila prej kura ali jajce, s perspektive procesov in projektov, torej, ali so prej obstajali procesi ali projekti in ali so v organizaciji procesi nadrejeni projektom ali obratno; svojo razpravo zaključí s tem, da je priporočljivo vsako spreminjanje procesov izpeljati kot projekt.

Tako navaja tudi Kovačič (2005, str. 48), ki načine prenove poslovanja opredeli kot projekte izboljšav ali projekte prenove poslovanja, oziroma prenovo poslovnih procesov izvajamo skozi projekte. Če povzamem še nekaj njegovih navedb (2005, str. 55), so, med drugim, ključni dejavniki uspeha izvedbe celovite prenove poslovanja tudi odgovorno vodenje projekta, dosledno in podrobno opredeljene vloge in odgovornosti na projektu, usmeritev aktivnosti in virov k najpomembnejšim ciljem organizacije, vzpostavljeni merljivi rezultati, ustrezno komuniciranje z deležniki na projektu o viziji in vsebini projekta ter motiviranje udeležencev na projektu in tistih, ki so udeleženi pri rezultatih projekta. Poleg tega Kovačič navaja (2005, str. 382), da prednosti procesne organiziranosti zaživijo le ob kakovostni informacijski podpori procesom ter da je priporočljivo pristopiti k prehodu na procesno organiziranost projektno z vsemi njegovimi značilnostmi, kot je imenovanje vodje projekta, ciljev, terminov, posameznih faz in podobno.

Če izpostavimo kot enega izmed ciljev obstoja projektne pisarne vzpostaviti in vzdrževati tako obliko in okolje projektnega menedžmenta, ki bo zagotavljalo nenehno uspešno vodenje in zaključevanje projektov, potem lahko igra projektna pisarna veliko vlogo pri vzpostavitvi učinkovitih procesov v organizaciji, če se le-ti vzpostavljajo ali spreminjajo skozi projekte, saj imamo lahko za posledico neuspešne izvedbe projekta prenove procesov slabo nastavljene procese, slaba orodja v podporo procesom, slabo kulturo zaposlenih, ki so udeleženi na procesih, in podobno. Tako menita tudi Hammer in Champy (1995, str. 200–203), ki navajata razloge za neuspešno prenovo poslovnih procesov, kot na primer:

1. prehitro zaključek ali predolgo zavlačevanje projekta;
2. preozko definiranje problema in omejevanje obsega prenove;
3. postavitev take osebe za menedžerja, ki prenove ne razume;
4. skoparjenje s sredstvi za prenovo;
5. porazdelitev energije na različne projekte;
6. usmerjanje le na oblikovanje, realizacija pa potem predstavlja problem.

S pravilno uporabo projektnega menedžmenta bi lahko zmanjšali ali odstranili navedene razloge neuspeha, saj bi skladno s pravili projektnega menedžmenta med drugim že ob vzpostavitvi projekta opredelili najboljši obseg projekta in definirali način prenosa izdelkov v uporabo (ad. 2 in ad. 6), definirali in dosegali ustrezne roke (ad. 1), za projektne

menedžerja in sponzorja nastavili najbolj ustrezne osebe (ad. 3) ter identificirali in pripravili dovolj razpoložljivih sredstev (ad. 4).

4 ANALIZA PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA IN PROJEKTNE PISARNE V IZBRANI ORGANIZACIJI

V okviru analize sem na osnovi interne ankete, osebnega modela in standarda aPRO ocenil stanje projektnega menedžmenta v organizacijski enoti informatike izbrane organizacije, primerjal trenutno strategijo dviga zrelosti projektnega menedžmenta s priporočili stroke ter analiziral trenutne in planirane vloge in odgovornosti projektne pisarne. Poleg tega sem raziskal, v kolikšni meri lahko obstoječa projektne pisarna izbrane organizacije pripomore k dvigu zrelosti ali odličnosti projektnega menedžmenta ter kolikšen vpliv ima na trenutno izvajanje poslovnih procesov. Na osnovi rezultatov analize sem pripravil priporočila za izbrano organizacijsko enoto.

Podjetje, ki sem ga analiziral, spada med večja trgovska podjetja v Sloveniji in v regiji. Zaradi dokaj zaupnih podatkov, ki jih obravnavam, v nadaljevanju naloge ne morem podati kakršnega koli opisa tega podjetja.

Za potrebe naloge sem analiziral stanje projektnega menedžmenta in projektne pisarne v izbrani organizacijski enoti, ki je že v osnovi projektno usmerjena, to je informatika (v nadaljevanju jo bom nevtrarno imenoval OE IT). OE IT je samostojna enota v podjetju, kar pomeni, da ima na čelu direktorja enote, za svoj obstoj na voljo določen proračun, v okviru letnih planov investicij pa tudi določen proračun za investicije v informatiko. OE IT ima produktno strukturo organiziranosti. OE IT je odgovorna za mnoge projekte ali sodeluje na mnogih projektih, kjer je vključena le ena produktna enota, pogosto pa se dogaja, da na projektih sodeluje več produktnih enot istočasno. OE IT je pri izvajanju projektov zelo odvisna od drugih organizacijskih enot v podjetju, saj se velik delež projektne aktivnosti nanaša na projekte, ki jih vzpostavijo druge organizacijske enote, projektne aktivnosti OE IT pa so le del večjega projekta. Taki projekti so na primer projekti vpeljave sprememb v sistemih ERP, projekti odpiranja in prenove maloprodajnih enot, projekti vpeljave informacijskih rešitev v blagovno poslovanje, projekti prenove spletnih strani, intraneta in podobno. Manjši delež predstavljajo neposredni infrastrukturni in aplikativni projekti, kot na primer menjava strežnikov, vpeljava novih infrastrukturnih rešitev, menjava verzij aplikacij in podobno.

Anketa o stanju projektnega menedžmenta je bila izvedena v začetku leta 2011 neodvisno od magistrske naloge. Na anketo je odgovorilo 30 % zaposlenih v OE IT z različnih menedžerskih nivojev in poslovnih funkcij. Anketa je podrobneje opisana v Prilogi 2.

4.1 Analiza stopnje zrelosti projektnega menedžmenta

Analiza stopnje zrelosti projektnega menedžmenta v OE IT zajema naslednje:

- analizo načina izvajanja aktivnosti, to je, ali se v OE IT aktivnosti večinoma izvajajo kot urejeni procesi ali bolj kot projekti;
- analizo stanja projektnega menedžmenta OE IT, ocenjeno po standardu aPRO.

4.1.1 Analiza načina izvajanja aktivnosti

Analiza načina izvajanja aktivnosti je izvedena z uporabo moje klasifikacije obravnavanja načinov izvajanja aktivnosti, omenjene v poglavju 3.3.2. S pomočjo te klasifikacije in z uporabo interne dokumentacije, ki med drugim vključuje tudi analizo vključenosti zaposlenih OE IT v posamezno vrsto aktivnosti, sem pripravil tabelo, ki prikazuje potencialni vpliv projektnega menedžmenta in projektne pisarne na aktivnosti, ki se izvajajo v OE IT.

Rezultati analize so prikazani v Tabeli 10. Delež predstavlja odstotek časa, ki ga zaposleni v OE IT porabijo v okviru posameznega načina izvajanja aktivnosti. Način izračuna prikazuje deleže, ki so sešteti v posameznem vplivu.

Tabela 10: Vpliv projektnega menedžmenta in projektne pisarne na aktivnosti OE IT

Način izvajanja aktivnosti	Delež (v%)	Vpliv PM in PP*	Način izračuna
- proces brez variant	3	1	
- proces z dobro definiranimi variantami	10	1	
- proces z delno definiranimi variantami	25	2	
- proces, ki se izvaja kot projekt	5	3	
- projekt, ki prehaja v proces	2	4	
- mešano	30	1–4	
- projekt	25	4	
Skupaj			
- vpliv št. 1	20,5		3+10+7,5 (1/4 od 30)
- vpliv št. 2	32,5		25+7,5, (1/4 od 30)
- vpliv št. 3	12,5		5+7,5 (1/4 od 30)
- vpliv št. 4	34,5		2+7,5 (1/4 od 30) + 25

Legenda: * PM – projektni menedžment; PP – projektna pisarna; vpliv glede na klasifikacijo iz Tabele 9.

Kot sem navedel v poglavju 3.3.2, bolj kot se aktivnosti karakteristično približujejo projektu, bolj lahko za doseganje večje učinkovitosti aktivnosti uporabimo znanja in večine projektnega menedžmenta. Glede na Tabelo 10 imata projektni menedžment in projektna pisarna močan vpliv (4) na 34,5 % aktivnosti, srednji vpliv (3) na 12,5 % aktivnosti in manjši vpliv (2) na 32,5 % aktivnosti, ki se izvajajo v okviru OE IT. Če se osredotočimo le na srednji in večji vpliv, imata projektni menedžment in projektna pisarna dokaj močan vpliv na izvajanje **47 % aktivnosti**, ki jih izvaja OE IT, kar predstavlja skoraj polovico vseh aktivnosti OE IT.

Ena izmed organizacijskih usmeritev OE IT je povečanje interne učinkovitosti skozi optimizacijo in standardizacijo poslovnih procesov z uporabo priporočil ITIL ter ob pomoči metod projektnega menedžmenta. Trenutno se v OE IT mnogo sprememb infrastrukture ali

aplikacij izvaja nepovezano kot množica manjših sprememb oziroma mešano. Glede na usmeritve se pričakuje, da se bo v prihodnosti vse več sprememb izvajalo s principi projektnega menedžmenta, s čimer bi lahko imela projektna pisarna še večji vpliv na izvajanje procesov OE IT.

4.1.2 Analiza stanja projektnega menedžmenta po aPRO

Standard aPRO spada med kompetenčne standarde, s pomočjo katerih se izmerijo performance projektnega menedžmenta v organizaciji. Rezultati analize nam povedo, katere kompetence ocenjevana organizacija dosega in katerih ne, ali organizacija dosega minimalno stopnjo učinkovitosti za zanesljivo doseganje uspešnih rezultatov projekta in na katerem področju projektnega menedžmenta oziroma v okviru katerega kompetenčnega elementa ocenjevana organizacija dobro ali slabše izvaja aktivnosti projektnega menedžmenta.

Tabela 11: Rezultati analize po aPRO standardu

Enota	Element	Kriterij učinkovitosti				
		1	2	3	4	5
aPRO-01: Usklajenost projektov s strategijo organizacije	1.1: Oblikovanje in vzdrževanje organizacijskih strateških usmeritev	N	N	N		
	1.2: Menedžment celovitega portfelja projektov organizacije	N	N	N		
aPRO-02: Zagotavljanje podpore vodstva menedžiranju projektov	2.1: Podpiranje učinkovitega nadzora in kontrole projektov	D	N	N	N	
	2.2: Odzivanje na rezultate projektnega menedžmenta	N	D	N	N	
	2.3: Ocenjevanje realiziranih koristi	D	N	N		
aPRO-03: Zagotavljanje zadostnih virov za izvedbo projektov	3.1: Zagotavljanje zadostne projektne skupine za odobrene projekte	N	D	D	N	D
	3.2: Zagotavljanje zadostnih finančnih virov za odobrene projekte	D	D	D	D	D
	3.3: Zagotavljanje zadostnih drugih virov in druge podpore za odobrene projekte	N	N	N	N	D
aPRO-04: Razvoj skupin projektnega menedžmenta	4.1: Razvoj projektnih menedžerjev	N	N	N	N	
	4.2: Razvoj drugih udeležencev na projektu	D	N	N		
aPRO-05: Zagotavljanje zanesljivih navodil za projektni menedžment	5.1: Oblikovanje in vzdrževanje praks projektnega menedžmenta	N	D	N		
	5.2: Oblikovanje in vzdrževanje definicij življenjskega cikla projekta	N	N	N	N	

Vir: Prirčeno po ASAPM, asapm Performance Rated Organization Standard for Assessing Organizational Project Management Performance, 2010.

Analizo po aPRO standardu lahko izvedejo šolani ocenjevalci, lahko pa organizacija izvede samoocenjevanje. V mojem primeru smo izvedli samoocenjevanje štirje zaposleni, ki se v OE IT ukvarjamo s projektnim menedžmentom, samo ocenjevanje pa je potekalo na osnovi

našega poznavanja načina dela na projektih. Analiza je zajela vse projektne aktivnosti, na katerih so udeleženi zaposleni OE IT, ne glede na to, ali je projekt injiciran znotraj OE IT ali izven. Analiza je podrobneje predstavljena v Prilogi 4.

Rezultati analize po aPRO standardu so predstavljeni v Tabeli 11. Enote in elementi so v tabeli navedeni v celoti, kriteriji učinkovitosti pa le z zaporednimi številkami. D in N predstavljata oceno posameznega kriterija učinkovitosti, kjer D pomeni, da OE IT izpolnjuje kriterije, N pa, da jih ne izpolnjuje.

Kot lahko ugotovim iz rezultatov analize, izvaja OE IT skladno z aPRO standardom le v okviru enega elementa vse predlagane aktivnosti, to je zagotavljanje zadostnih finančnih virov za odobrene projekte. Nadalje OE IT delno izvaja aktivnosti v okviru zagotavljanja zadostne projektne skupine za odobrene projekte, v vseh preostalih elementih pa jih izvaja malo ali nič.

Kot povzetek rezultatov analize stanja projektnega menedžmenta po aPRO bi lahko zaključil, da OE IT dokaj dobro obvladuje elemente, ki omogočajo preživetje projektov, na večini področij projektnega menedžmenta pa dosega slabše rezultate. Moja ocena je, da tak način dela sicer zagotavlja dokončanje projektov, ne omogoča pa nenehnega doseganja uspešnega menedžiranja projektov in uspešnih zaključkov projektov v okviru prvotnih dogovorov, ne omogoča celovitega nadzora nad projekti in možnosti uskladiti projekte s strategijo organizacije ter dolgoročno ne more nuditi dobrih projektne rezultate.

4.2 Analiza strategije dviga zrelosti projektnega menedžmenta

Organizacija lahko uvajanje projektnega menedžmenta pospeši s strateškim planiranjem projektnega menedžmenta in z uporabo modelov, ki jih lahko uporabi v pomoč pri strateškem planiranju projektnega menedžmenta in za doseganje zrelosti in odličnosti projektnega menedžmenta v razumnem roku. Strateško planiranje projektnega menedžmenta in modeli so opisani v poglavju 2.2, v tem poglavju pa bom analiziral pristop OE IT do strateškega planiranja projektnega menedžmenta in uporabo obstoječih modelov v okviru strateškega planiranja.

Skladno z življenjskim ciklom projektnega menedžmenta (opisanega v Tabeli 1) se je v OE IT v nekem trenutku prepoznala potreba po vpeljavi konkretne oblike projektnega menedžmenta. Do tedaj so se projekti sicer izvajali, ni pa obstajal projektne menedžment v taki obliki, da bi bilo možno identificirati vse njegove karakteristike (proces, vloge in odgovornosti, kriteriji uspešnosti in podobno). Pojavila se je želja, da se projektne menedžment dvigne na višji nivo, temeljno gibalo pri tem pa je bila višja učinkovitost in uspešnost projektov. Strateškega načrta projektnega menedžmenta v neki posebni obliki ni bilo, so se pa v okviru **projekta**, ki se je vzpostavil z namenom dvigniti nivo zrelosti projektnega menedžmenta, vzpostavile naslednje srednjeročne strateške usmeritve:

- **Vizija:** OE IT izvaja oziroma vodi mnogo projektov, nad katerimi želi pridobiti celovit, enovit in sproten pregled, to je pregled nad roki, obremenitvami in stroški z namenom

doseči optimalno izvajanje projektov in projektnih nalog ter ponuditi projektnim ekipam ogrodje za učinkovito obvladovanje projektov.

- **Poslanstvo** je usmerjeno v vodstvo OE IT, projektne menedžerje in člane projektnih skupin:
 - o Vodstvu OE IT omogočiti dober pregled nad projekti, omogočiti manipuliranje s projekti ter omogočiti ukrepanje na podlagi rezultatov projektov.
 - o Projektnim menedžerjem OE IT ponuditi metodologijo, ki jih bo vodila skozi procese projektnega menedžmenta, ter orodje za enostavno obvladovanje projektov, projektne dokumentacije in komuniciranja s člani projektnih skupin.
 - o Članom projektnih skupin omogočiti enostaven vpogled v zadolžitve na projektu, v celovito dogajanje na projektu, komuniciranje z drugimi udeleženi na projektu in obvladovanje projektne dokumentacije.
- **Cilji**, ki naj bi se dosegli v okviru projekta, so bili naslednji:
 - o Vzpostaviti projektno pisarno, ki bo center projektnega dogajanja v OE IT. Projektna pisarna mora biti sposobna projektnim ekipam, projektnim menedžerjem in vodstvu na vseh nivojih v okviru procesa upravljanja s projekti nuditi celovito tehnično, metodološko in poslovno podporo.
 - o Izdelati pravilnik projektne metodologije za projekte v OE IT.
 - o Vzpostaviti in ustrezno nastaviti potreben informacijski sistem za podporo menedžmentu projektov v OE IT.
 - o Izobraziti uporabnike do te mere, da bodo sposobni sami implementirati posamezne procese menedžmenta projektov v skladu s pravilnikom metodologije projektnega menedžmenta v OE IT.

V okviru projekta so se izpostavile nekatere specifikke OE IT, ki jih je bilo treba upoštevati pri izvajanju projekta, kot na primer:

- Projekte v OE IT večinoma vodijo neprofesionalni projektni menedžerji. To pomeni, da v OE IT ni zaposlenega posebnega kadra za menedžment projektov, temveč zaposleni vodijo projekte v okviru drugih aktivnosti.
- V OE IT se ne spremlja internih stroškov projektnih aktivnosti niti v tem trenutku za to ni potrebe.
- Menedžiranje projektov se večinoma prepušča zunanjim izvajalcem. To pomeni, da se projekt interno ni vzpostavil, definirali so se le cilji in obseg projekta z vidika zunanjega izvajalca, spremljalo se je le dogajanje in doseganje ciljev na projektu zunanjega izvajalca.
- IT projekti so pogosto le del drugih večjih projektov.
- Na projektih se ne posveča pozornosti obvladovanju tveganj.
- Zaposleni v OE IT sodelujejo na (pre)več projektih istočasno.
- Komuniciranje na projektih je neustrezno.

Izmed **modelov**, ki so bili na voljo, so se pri pripravi metodologije uporabila priporočila PMI in njihovega standarda PMBOK tretje izdaje.

Strategija dviga zrelosti projektnega menedžmenta v OE IT kot samostojen dokument sicer ne obstaja, so pa posamezne specifike strategije zavedene v več različnih dokumentih. Tak način priprave strateških usmeritev se je izkazal za neuspešnega, saj vodstvo ni imelo pred seboj neprestanega pregleda nad uvedbo in smiselnostjo projektnega menedžmenta. Z interno reorganizacijo je novo vodstvo OE IT pozabilo na nekatere temeljne dogovore in usmeritve in dvigovanje zrelosti projektnega menedžmenta v OE IT je večinoma zamrlo. Rezultat projekta je sicer pripravljena metodologija projektnega menedžmenta, osredotočena na obvladovanje že odobrenih projektov, in orodje v njeno podporo. Nekateri posamezniki so spoznali koristi enega in drugega in ju do neke mere uporabljajo, celovita in dokončna izvedba koncepta pa čaka na boljše čase. Ena temeljnih usmeritev OE IT je sicer povečanje interne učinkovitosti ob pomoči metod projektnega menedžmenta, vendar je namen OE IT najprej dvigniti učinkovitost in prilagoditi procese priporočilom ITIL, nato pa posvetiti več pozornosti projektneemu menedžmentu.

Z namenom bolj podrobno ugotoviti, kako je OE IT pristopila k strateškemu planiranju in dvigovanju zrelosti projektnega menedžmenta, sem v nadaljevanju pripravil analizo po področjih, ki jih opredeljuje heksagon odličnosti.

- **Integrirani procesi:** v času začetka projekta v OE IT ni bilo drugih strogo vpeljanih ali uporabljenih metodologij, ki bi jih bilo smiselno integrirati med seboj. Na nekaterih področjih znotraj OE IT so obstajali zametki menedžmenta incidentov in zahtevkov uporabnikov ter interni ISO predpisi, ki pokrivajo menedžment sprememb aplikacij in infrastrukture. Poleg tega lahko ocenim, da je bila OE IT tudi na tem področju klasičen primer izvajalskih otokov (obravnavanih v poglavju 1.5.2). Edine kolikor toliko vzpostavljene metode in tehnike dela v organizaciji so bile narekovane z višjih nivojev izven OE IT, kot na primer na področju nabave opreme, finančnega planiranja in podobno.
- **Kultura:** fokus projekta je bil pripraviti metodologijo in orodje in s tem vzpostaviti okolje za uspešno menedžiranje projektov, ne pa kakorkoli spreminjati obstoječe kulture OE IT. Projektne menedžment v organizaciji ni obravnavan kot profesija, ni vzpostavljene karijerne poti projektnega menedžerja, projektne menedžer niti ni identificiran kot samostojna funkcija, kar kaže na korporacijsko kulturo, ki ni izrazito naklonjena projektneemu menedžmentu. Prikriti namen vzpostavitve projektnega menedžmenta v OE IT je bil informiranost vodstva OE IT o aktivnostih zaposlenih in ne toliko strateško planiranje ali obvladovanje projektov, kar se je kaj kmalu odrazilo v negativnem odnosu zaposlenih do novega orodja in metodologije.
- **Podpora vodstva:** vodstvo OE IT spodbuja projektne menedžment, a le v smeri osnovnega komuniciranja o projektih. To pomeni, da zahteva le osnovno identificiranje projektov in nestrukturirano poročanje o projektih. Temu primerno se kot projekti identificirajo le nekatere večje aktivnosti, projekti se izvajajo nestrukturirano, večinoma od danes na jutri, takšno je tudi poročanje o projektih. Ker projektne menedžer ni prepoznan kot profesija, projekte menedžirajo funkcijski menedžerji, katerim se za potrebe menedžiranja projekta ne dodelijo višje ali dodatne pristojnosti.

- **Usposabljanje:** v okviru projekta se je celotni srednji menedžment OE IT identificiral kot potencialni projektni menedžerji in se tudi na kratko usposobil. Po zaključku projekta so se identificirale tri OE IT prilagojene tematike usposabljanja za projektni menedžment: procesi projektnega menedžmenta, orodje v podporo dinamičnemu planiranju in podpora skupinskemu delu. Kljub temu pa se zaposleni v OE IT dodatno ne usposablajo za projektni menedžment, čeprav je interna anketa pokazala, da večina od anketirancev potrebuje in želi dodatna znanja projektnega menedžmenta.
- **Neformalni projektni menedžment:** v OE IT se že sedaj večina projektov izvaja po principih neformalnega projektnega menedžmenta, kar se kaže v tem, da je zelo malo projektne dokumentacije. Po drugi strani se določeni projekti izvajajo zelo formalno, kar se kaže v veliki količini sestankov, delavnic in zapisnikov teh srečanj. Stroka sicer pravi, da bolj kot je organizacija zrela v projektne menedžmentu, bolj neformalen je lahko projektni menedžment, kar naj bi se še vedno odražalo v uspešnem zaključevanju projektov. Interna anketa OE IT pa je pokazala, da se več kot polovica projektov ne zaključi v dogovorjenih rokih in stroških, premalo prepričljivi pa so tudi odgovori o zadovoljstvu naročnikov z rezultati projekta in doseženih ciljih. Po tem lahko sklepam, da neformalni projektni menedžment ne prinaša dovolj dobrih rezultatov, ker OE IT ni dovolj zrela pri temeljnih elementih neformalne kulture.
- **Odličnost vedenja:** ker se projekti ne identificirajo, ne planirajo niti ne menedžirajo po usklajenih pravilih, vodstvo OE IT težko demonstrira svojo podporo projektom, motivira zaposlene, poskrbi za ustrezno deljenje informacij in podobno. Lahko bi dejali, da to niti ni tako velika ovira za poslovanje OE IT, saj so zaposleni dobri inovatorji in se znajdejo v še tako zapleteni situaciji. Interna anketa tudi nakazuje, da si zaposleni želijo dela na projektu, da jim tako delo nudi večje zadovoljstvo in ga opravljajo z veseljem. Po drugi strani pa anketa kaže, da bi dodatna finančna nagrada za delo na projektu zaposlene še bolj spodbudila in da bi bilo treba še bolj dvigniti zrelost projektnega menedžmenta v OE IT.

4.3 Analiza vzpostavitve projektne pisarne ter njenih vlog in odgovornosti

En izmed ciljev projekta priprave metodologije in orodja projektne menedžmenta v OE IT je bilo vzpostaviti projektno pisarno, ki bo center projektne dogajanja v OE IT. Projektne pisarna mora biti sposobna projektne ekipe, projektne menedžerjem in vodstvu na vseh nivojih v okviru procesov projektne menedžmenta nuditi celovito tehnično, metodološko in poslovno podporo.

V trenutku vzpostavitve projekta so se v OE IT izvajali trije večji projekti, znotraj katerih so obstajale tri projektne pisarne najnižjega nivoja. Po Wysockovi umeščenosti v organizacijo (iz poglavja 1.6.2) bi jih opredelili kot začasne projektne pisarne, glede na stopnje zrelosti projektne pisarne po Hillu (iz poglavja 3.2.3 te naloge) pa v projektne pisarne prvega nivoja. Če primerjamo cilj projekta z omenjenima konceptoma oblike in stopnje projektne pisarne, je bil cilj projekta potemtakem vzpostaviti po Wysockem (iz poglavja 1.6.2 te naloge) projektne

pisarno poslovne enote z vlogo, kot je predvidena v tretji stopnji po Hillu (iz poglavja 3.2.3 te naloge).

Strateško planiranje projektne pisarne je pogosto najlaže izvesti z identifikacijo aktivnosti, ki naj bodo pod nadzorom le-te, pri čemer si lahko pomagamo z različnimi že pripravljeni modeli. V OE IT so se v okviru projekta priprave metodologije in orodja projektne menedžmenta združile vse tri začasne projektne pisarne v posebno organizacijsko enoto. Po združitvi in po zaključku projekta se je izvedla analiza trenutnega izvajanja aktivnosti projektne pisarne glede na model po Hillu (iz poglavja 3.2.2 te naloge). Rezultati analize na najvišjem nivoju so prikazani v Tabeli 12.

Tabela 12: Analiza trenutnega izvajanja aktivnosti projektne pisarne OE IT (v %)

Skupina	Področje	Implementirano
Integracija virov	Karierni razvoj	0
	Razvoj skupin	0
	Šolanje in izobraževanje	7
	Ravnanje s človeškimi viri	8
Praksa menedžmenta	Metodologija projektne menedžmenta	33
	Orodja projektne menedžmenta	36
	Standardi in metrike	20
	Menedžment znanja projektne menedžmenta	31
Strokovna podpora	Mentorstvo	8
	Podpora planiranju	31
	Reševanje projektov	8
	Revizije projektov	8
Menedžment infrastrukture	Ocenjevanje	7
	Organizacija in struktura	23
	Menedžment prostora in opreme	18
	Upravljanje projektov	27
Usklajenost s poslovanjem	Menedžment odnosa s kupci	0
	Menedžment odnosa z dobavitelji in pogodbeniki	0
	Menedžment performanc poslovanja	17
	Menedžment portfelja projektov	8
Skupaj		15

Vir: Prirčeno po G. M. Hill, The complete project management office handbook, 2008.

Tabela 12 vsebuje skupine in področja aktivnosti, kot jih je opredelil Hill. V okviru vsakega področja je Hill predvidel več aktivnosti in nivojev aktivnosti, ki bi jih izvajala projektne pisarna na lestvici kompetenčne sposobnosti. Glede na to, da naj bi projektne pisarne, ki izvajajo aktivnost na določeni stopnji kompetenčne sposobnosti, predhodno že izvajala to isto aktivnost na nižji stopnji, se zrelost analizirane projektne pisarne kaže v tabeli kot odstotek izvajanja teh aktivnosti. Če projektne pisarne izvajajo polovico od vseh predvidenih aktivnosti na lestvici od najmanj do najbolj zrelega stanja teh aktivnosti in je na lestvici kompetenčnosti

na sredini, to je na stopnji standardne projektne pisarne (glede na vsebino iz poglavja 3.2.3), pomeni, da dosega 50 % nekega področja.

Rezultati analize kažejo, da je OE IT izpolnila projektne cilje pripraviti metodologijo projektnega menedžmenta in orodja v podporo, saj sta najvišje ocenjeni ravno ti dve področji. Dokaj dobro sta pokriti skupini aktivnosti prakse menedžmenta ter menedžment infrastrukture. Po drugi strani pa so izjemno slabo ocenjena področja kariernega razvoja in razvoja skupin ter menedžmenta odnosa s kupci, dobavitelji in pogodbeniki. A navedena nizka ocena še ni razlog za preplah. Kot sem navedel v poglavju 3.2.3, si organizacija sama postavi cilje glede funkcionalnosti, ki jih želi obvladovati, in stopnjo kompetenčne sposobnosti, ki jo potrebuje. S pomočjo predpripravljenega modela organizacija ugotovi razhajanja med dejanskim in zelenim stanjem ter na tej osnovi pripravi akcijski načrt.

V okviru projekta se je pripravil interni organizacijski predpis o projektne menedžmentu. V predpisu so med drugim opredeljene tudi vloge in odgovornosti projektne pisarne. Po predpisu naj bi projektne pisarna nadzorovala vodenje projektov, programov ali portfeljev projektov določene organizacijske enote družbe, znotraj katere deluje, ter definira standard in metodologijo projektne menedžmenta s ciljem doseganja ponovljivosti procesov in postopkov in s tem povečanja uspešnosti projektov na nivoju družbe. Za izvajanje vlog in odgovornosti nadzora menedžmenta projektov, programov ali portfeljev projektov po tem predpisu lahko posamezne organizacijske enote vzpostavijo svoje projektne pisarne. Vlogo projektne pisarne z namenom definirati standard in metodologijo projektne menedžmenta v družbi pa izvaja poseben oddelek podpore projektom znotraj OE IT.

Predpis na ta način vzpostavlja centralno projektne pisarno za nadzor nad procesi ter omogoča znotraj organizacije vzpostavitev več različnih projektne pisarn na različnih nivojih skladno s potrebami posamezne organizacijske enote. Predpis je v fazi usklajevanja na nivoju družbe in kot tak formalno še ni sprejet med poslovna pravila družbe.

Primerjava analize trenutnega stanja projektne pisarne po Hillovem modelu z rezultati interne ankete nakazuje, da trenutno vzpostavljena projektne pisarna ne zadostuje željam oziroma potrebam zaposlenih v OE IT. Več kot polovica anketiranih namreč meni, da bi lahko projektne pisarna izvajala vse funkcije, navedene v anketi, analiza pa kaže, da se te aktivnosti le delno izvajajo v okviru obstoječe projektne pisarne.

V Tabeli 13 so predstavljeni rezultati ankete glede na zelene funkcije projektne pisarne. Če podrobneje primerjam pet vprašanj iz ankete, ki so prejeli največ glasov, z rezultati analize modela po Hillu iz Tabele 12 ugotovim naslednje:

- Zaposleni OE IT so v anketi izrazili željo, da bi projektne pisarna vzpostavila ustrezno metodologijo, kar je po analizi že pripravljeno.
- Zaposleni OE IT so v anketi izrazili željo, da bi projektne pisarna v večji meri izvajala šolanje in mentorstvo, glede na analizo pa je ta funkcija slabo pokrita.

- Zaposleni OE IT so v anketi izrazili željo, da bi projektna pisarna pripravila in vzdrževala ustrezno orodje v podporo projektne menedžmentu, kar je po analizi že pripravljeno.
- Zaposleni OE IT so v anketi izrazili željo, da bi projektna pisarna pripravila standarde, obrazce in predloge, kar je glede na analizo deloma že pripravljeno.

Tabela 13: Rezultati interne ankete glede funkcij projektne pisarne (v %)

Želene funkcije projektne pisarne	Odstotek*
Priprava in usklajevanje metodologije projektne menedžmenta	87
Šolanje in usposabljanje za projektne menedžment	85
Mentorstvo in svetovanje projektne skupinam	84
Priprava in vzdrževanje orodja v podporo projektne menedžmentu	82
Priprava in vzdrževanje standardov, obrazcev in predlog	82
Pregled in poročanje o portfelju projektov	82
Revizije projektov	77
Administrativna podpora (pisanje zapisnikov, usklajevanje in rezervacija prostorov, obvladovanje projektne dokumentacije)	76
Podpora odnosom s strankami (zunanji izvajalci, dobavitelji)	72
Sodelovanje pri pripravi strategij in letnih planov organizacijskih enot	67

Legenda: * Odstotek predstavlja seštevek deleža anketiranih, ki so izbrali »se strinjam« in »se popolnoma strinjam« na pet stopenjski lestvici od »se popolnoma ne strinjam« do »se popolnoma strinjam«.

Na osnovi ugotovitev lahko zaključim, da so se v projektu že realizirali nekateri rezultati, ki si jih zaposleni v OE IT najbolj želijo. Glede na to, da šolanje in mentorstvo nista bila del projekta, je razumljivo, da prihaja do razhajanj med pričakovanji anketirancev in dejanskim stanjem, kar pa predstavlja le nove izzive za projektno pisarno.

4.4 Priporočila

Analiza stanja projektne menedžmenta v OE IT kaže na to, da je glede na življenjski cikel projektne menedžmenta, predstavljen v Tabeli 1, OE IT dosegla ali pa je zelo blizu doseganja zrelosti v projektne menedžmentu, poleg tega v OE IT obstaja projektna pisarna s svojo vlogo, funkcijami in določeno stopnjo zrelosti. V OE IT se je pred letom in pol zaključil projekt, omenjen na začetku poglavja 0, katerega namen je bil vzpostaviti projektno pisarno in dvigniti zrelosti projektne menedžmenta, temeljno gibalo pri tem pa so bili bolj učinkoviti procesi projektne menedžmenta. V času od vzpostavitve projekta do danes je prišlo v OE IT do nekaterih poslovnih sprememb, zaradi katerih so se spremenila pričakovanja glede projektne menedžmenta, omenja pa se celo celovita prenova procesov OE IT. Priporočila sem zato oblikoval v naslednje tri sklope:

1. Poslovna analiza pomena ter umestitev projektne menedžmenta in projektne pisarne v OE IT.
2. Dviganje in spremljanje zrelosti projektne menedžmenta in projektne pisarne v OE IT.
3. Večje izkoriščanje trenutnega koncepta projektne menedžmenta v podporo rednemu poslovanju OE IT.

Ad. 1: Poslovna analiza pomena ter umestitev projektnega menedžmenta in projektne pisarne v OE IT. Kot je navedeno v Tabeli 1, naj bi se v začetni fazi vzpostavljanja projektnega menedžmenta v organizaciji prepoznala njegova **potreba, koristi in uporabnost**, ali kot je navedeno v poglavju 2.2, opredelili njegova vizija, poslanstvo in cilji. Ker so se v OE IT zgodile nekatere poslovne spremembe, priporočam, da se ne glede na trenutni pogled OE IT do projektnega menedžmenta ponovno izvedejo vsaj naslednje aktivnosti:

- a) Definiranje pomena projektnega menedžmenta in projektne pisarne za OE IT, identificiranje gibal zrelosti in odličnosti, priprava poslanstva in vizije projektnega menedžmenta in projektne pisarne za OE IT ter identifikacija ključnih dejavnikov uspeha.
- b) Izbiranje ustreznega zrelostnega modela in drugih principov, primernih za obvladovanje projektnega menedžmenta in projektne pisarne v OE IT (na primer aPRO, heksagon odličnosti, proces STREET, najboljša praksa in podobno).
- c) Identificiranje želenega stanja glede na izbrani model in principe.
- d) Analiziranje trenutnega stanja glede na izbrani model in principe.
- e) Ugotavljanje razlik med želenim in trenutnim stanjem.
- f) Analiziranje projekta vzpostavitve projektne pisarne, omenjenega v poglavju 4.2 z namenom ugotoviti prednosti in slabosti projekta.

Ad. 2: Dviganje in spremljanje zrelosti projektnega menedžmenta in projektne pisarne v OE IT. V drugem sklopu je nekaj priporočil za primer, da OE IT ugotovi, da je treba premostiti razlike med želenim in trenutnim stanjem, ali, če večje razlike ne obstajajo, nekaj priporočil za nadaljevanje doseganja čim višje stopnje odličnosti.

- a) Če se v okviru poslovne analize ugotovijo razlike med želenim in trenutnim stanjem, priporočam pripravo enovite **poslovne študije**, v kateri bodo predstavljene vsebinske ugotovitve in rezultati poslovne analize projektnega menedžmenta in projektne pisarne ter identificirane opcije za premagovanje teh razlik. Pri pripravi opcij za premagovanje razlik priporočam naslednje:
 - Upoštevati razliko v okviru projektnega menedžmenta med »delati prave stvari« in »delati stvari na pravi način«, ter razliko med projektnim menedžmentom in projektno pisarno in oblikovati opcije za vsa tri navedena področja.
 - Dvigniti zrelost vsaj na dejavnikih in vidikih odličnosti projektnega menedžmenta, ki jih omenjam v poglavju 2.3, to je v okviru heksagona odličnosti.
 - Upoštevati, da se lahko s predvideno spremembo načina dela v OE IT spremeni razmerje med aktivnostmi, izvajane kot procesi, in aktivnostmi, izvajanimi kot projekti.
 - Upoštevati dejstvo, da OE IT mnogokrat le sodeluje na projektih, ki jih vodijo druge enote krovne organizacije, in temu primerno pripraviti koncepta projektnega menedžmenta in projektne pisarne.
 - Upoštevati dejstvo, da v OE IT obstaja pripravljena metodologija projektnega menedžmenta, ki ima osnovo v svetovno priznanem modelu PMBOK, da obstaja projektna pisarna, ki že izvaja velik del funkcionalnosti po Hill-ovem modelu, ter da v

OE IT in v okviru celotne organizacije obstaja mnogo dobre in uporabne najboljše prakse projektnega menedžmenta.

- Vpeljava projektnega menedžmenta ne sme biti vzrok za korenite organizacijske spremembe. Vzrok za organizacijske spremembe je lahko sprememba poslovne filozofije, ki upošteva principe projektnega menedžmenta. Glede na to in na dejstvo, da želi OE IT optimirati obstoječe procese ter pogosto z več produktivnimi organizacijskimi enotami sodeluje na več projektih istočasno, priporočam, da se v okviru strateškega plana upošteva princip IPPM in temu primerno spremeni struktura organizacije in spremljajoči elementi strukture.
- b) Priporočam, da se na osnovi poslovne študije pripravi **strateški plan** premagovanja razlik med želenim in trenutnim stanjem, strateški plan pa realizira skozi več **projektov**. Priporočam, da se v okviru priprave in izvedbe strateškega plana upošteva vsaj naslednje:
 - Upoštevajo se principi razširjene metode KDU, ki poleg izvajanja sprememb predvideva tudi sprotno nadziranje rezultatov sprememb.
 - Pripravi se postopna uvedba principov projektnega menedžmenta in projektne pisarne glede na kratkoročne in dolgoročne dosežke oziroma želene koristi ter glede na manj in bolj tvegane aktivnosti.
- c) Z namenom spremljati napredovanje OE IT na poti do odličnosti projektnega menedžmenta ter ohranjanja visoke učinkovitosti procesov projektnega menedžmenta in z njim povezanih procesov priporočam, da se v okviru strateškega načrta predvidi ali izven strateškega načrta pripravi sistem za merjenje učinkovitosti procesov, merjenje uspešnosti projektov in merjenje stanja na poslovnih področjih, od katerih je projektni menedžment odvisen (na primer področja po heksagonu odličnosti). Poleg tega priporočam vzpostavitev sistema identificiranja in realiziranja ustreznih korektivnih in preventivnih ukrepov, povezanih s projektним menedžmentom.

Ad. 3: Večje izkoriščanje trenutnega stanja projektnega menedžmenta v podporo rednemu poslovanju OE IT. Glede na to, da v okviru OE IT vsakodnevno poteka mnogo projektov, obstoječa metodologija projektnega menedžmenta pa je pripravljena v podporo menedžiranju odobrenih projektov, priporočam, da OE IT v čim večji meri izkoristi vzpostavljene principe projektnega menedžmenta in projektne pisarne za učinkovito izvajanje aktivnosti teh projektov. V OE IT je že pripravljena najboljša praksa uporabe obstoječih principov projektnega menedžmenta (to je metodologija in orodje), za katero priporočam, da se revidira in v čim večji meri uporabi.

Poleg tega menedžmentu OE IT priporočam, da vzpostavi ustrezen odnos do projektnega menedžmenta in ga redno prakticira.

Z namenom seznaniti čim širši krog zaposlenih v OE IT z obstoječimi principi in najboljšo prakso projektnega menedžmenta, priporočam menedžmentu OE IT, da vzpostavi sistem rednega izvajanja prilagojenega usposabljanja zaposlenih v OE IT.

Obstoječa najboljša praksa in novo vzpostavljeni principi projektnega menedžmenta v OE IT omogočajo identificiranje projektov na osnovi strategij, letnih planov ali drugih virov.

Priporočam, da OE IT v sodelovanju z drugimi poslovnimi področji organizacije v čim večji meri identificira, oblikuje in spremlja te projekte. V okviru teh aktivnosti še priporočam, da se v okviru OE IT prične z izgradnjo najboljše prakse identificiranja, oblikovanja in spremljanja projektov, kar lahko nekoč v veliki meri pripomore k hitrejši vzpostavitvi formalnega menedžmenta portfelja projektov.

SKLEP

Projektne menedžment in projektne pisarne sta principa, ki lahko organizacijam prineseta mnoge koristi. Projektne menedžment lahko pripomore k temu, da organizacija »dela prave stvari«, ali da »dela stvari na pravi način.« V prvem primeru govorimo o učinkovitem udeležanju strategije organizacije z uporabo principov projektne menedžmenta, v drugem pa z vpeljavo principov projektne menedžmenta dvignemo učinkovitost projektne aktivnosti v organizaciji. Projektne pisarne se v organizacijah najpogosteje pojavijo kot samostojna organizacijska enota, katere namen so spremljanje, nadzor in podpora projektne menedžmentu.

Stanje projektne menedžmenta, če se le-to pojavi v organizaciji, bi lahko poenostavljeno opisali kot eno med naslednjim: najboljša praksa, zrelost ali odličnost projektne menedžmenta. Najboljša praksa predstavlja tiste aktivnosti, ki jih organizacija identificira in izvaja z namenom doseči konkurenčno prednost v projektne menedžmentu, kar se kaže skozi uspešnejše zaključke projektov. Najboljša praksa lahko obstaja v obliki nenapisanih priporočil ali v formalni obliki kot brošura. Organizacije v okviru najboljše prakse večinoma poenotijo le del postopkov in formalnosti, povezanih s projektne menedžmentom, kar nekaterim organizacijam ne zadostuje. Zato se te odločijo za bolj kompleksen pristop do projektne menedžmenta in vzpostavijo okolje, ki jim omogoča nenehno učinkovito izvajanje procesov, povezanih s projektne menedžmentom. Te organizacije vzpostavijo metodologijo projektne menedžmenta in implementirajo orodje v podporo metodologiji ter s tem dosežejo zrelost v projektne menedžmentu. V okviru zrelosti organizacija stremi k standardizaciji postopkov, kar ji prinese koristi v okviru spremljanja in nadzora projektov ter omogoča bolj učinkovito izvajanje procesov projektne menedžmenta. Ker pa zrelost projektne menedžmenta ni zadostni pogoj za nenehno uspešno zaključevanje projektov, nekatere organizacije še nadgrajujejo svoje poslovno okolje na področjih, ki vplivajo na učinkovitost procesov projektne menedžmenta. Organizacije, ki so postale zelo uspešne v projektne menedžmentu, stremijo k temu, da presežejo performance konkurence na področju integracije procesov, kulturi, podpori menedžmenta, usposabljanju, neformalnem projektne menedžmentu in odličnosti vedenja.

Organizacije integrirajo procese, da bi preprečile pojav mnogih individualnih metodologij za posamezen proces in s tem podvajanje navora, človeških virov in verjetno celo podvajanje zmogljivosti. Organizacije najpogosteje med seboj integrirajo procese projektne menedžmenta, menedžmenta sprememb, sočasnega inženirstva, menedžmenta tveganj in celovitega upravljanja kakovosti. Uspešna uvedba projektne menedžmenta v organizaciji

oblikuje kulturo, ki je sposobna hitrega prilagajanja zahtevam vedno novih projektov, in seveda, nenehnim spremembam v okolju. V projektno usmerjenih organizacijah so nenehne spremembe neizogibne in organizacije se zavedajo, da lahko dosežejo konkurenčno prednost le s tem, da razvijejo spremembam naklonjeno kulturo. Odgovornost zgraditi in vzdrževati ustrežno kulturo v organizaciji, leži v menedžerjih, ki morajo nenehno izkazovati svojo podporo projektne menedžmentu. Da se projektne menedžerji ne bi učili na lastnih napakah, organizacije pripravijo sistem usposabljanja in učni načrt projektne menedžmentu, ki podpira projektne menedžment kot profesijo oziroma poklic. Neformalni projektne menedžment predvideva manjšo količino dokumentacije, bolj neformalna navodila in procedure kot formalni projektne menedžment. Neformalni projektne menedžment ni enostavno izvajati, in če želi organizacija preiti iz čiste formalne oblike projektne menedžmentu v neformalno, je ključno, da izvede spremembe v organizacijski kulturi in dvigne zrelost naslednjim štirim temeljnim elementom neformalne kulture: zaupanju, komuniciranju, kooperativnosti in skupinskemu delu. Odlične organizacije razumejo tudi, da imajo velik vpliv na neuspešnost projekta vedenjski kratki stiki, kot na primer nizka morala zaposlenih, negativna osebna razmerja, nizka produktivnost in pomanjkanje privrženosti, čemur se lahko ognemo z izbiro pravih oseb za delo na projektu, ustreznim nagrajevanjem projektne skupine, nenehnim izkazovanjem podpore menedžmentu projektu, projektne skupini in celotnemu sistemu projektne menedžmentu, ustreznim nekonfliktnim sodelovanjem vseh udeležencev, tako internih kot zunanjih izvajalcev, ustreznim deljenjem informacij in podobno.

V vsaki organizaciji obstaja vzrok ali vzroki, zaradi katerih se menedžment odloči za uvedbo projektne menedžmentu ali za dvig zrelosti le-tega. Nekatere organizacije imajo vzpostavljene kompleksne procese za identifikacijo in implementacijo posameznih metod in tehnik, nekatere pa k temu nenačrtovano spodbudijo interni ali eksterni vzroki, ki se pojavijo v nekem trenutku. Organizacija, ki spozna potrebo po uvedbi ali dvigu zrelosti projektne menedžmentu, je postavljena pred izziv, kako to čim hitreje izvesti in kako pri tem izkoristiti mnoga obstoječa znanja in priporočila s tega področja. Uvajanje projektne menedžmentu lahko skrajša s strateškim planiranjem projektne menedžmentu, v okviru katerega lahko uporabi že znane principe strateškega načrtovanja in pripravljene zrelostne modele projektne menedžmentu. Organizacija v okviru strateškega načrtovanja projektne menedžmentu oblikujejo poslanstvo, vizijo in cilje projektne menedžmentu ter pripravi načrt za doseganje zelenega stanja. Pri tem lahko uporabi razširjeno metodo ključnih dejavnikov uspeha, ki je uporabna v vseh razvojnih fazah na področju prenove in informatizacije poslovanja, še posebej pa je učinkovita in se priporoča na strateškem področju načrtovanja in analiziranja informacijskih potreb ter pri modeliranju poslovnih procesov in podatkov organizacije. S pomočjo pripravljenih zrelostnih modelov organizacija lažje oceni trenutno stanje projektne menedžmentu v organizaciji oziroma stopnjo zrelosti ter identificira področja izboljšav, ki jih vključi v strateški načrt projektne menedžmentu.

Na projektne menedžment in projektne pisarno lahko vpliva struktura organiziranosti organizacije ali več organizacij, ki sodelujejo v projektih. V različnih strukturah se lahko pojavijo različne potrebe glede zrelosti posameznega segmenta projektne menedžmentu ali

projektne pisarne. Na primer, za nekatere strukture je primerno bolj formalno izvajanje projektnega menedžmenta kot za druge, v nekaterih strukturah je bolj pomemben nadzor stroškov projektov kot v drugih, nivoji planiranja in terminiranja so različni, in podobno. Ravno tako je lahko projektna pisarna v različnih strukturah različno umeščena in ima različne funkcionalnosti. Na primer, projektna pisarna v okviru organizacijske enote informatike lahko skrbi za poročanje o projektih informatike, organizacijska projektna pisarna pa skrbi za metodologijo projektnega menedžmenta in orodja v podporo metodologiji na nivoju celotne organizacije. Struktura organizacije ni tako pomembna za učinkovito izvajanje procesov projektnega menedžmenta. Sestavljanje projektne skupine iz različnih vrst struktur organiziranosti ali morebiti iz različnih gospodarskih panog lahko celo prinese dodano vrednost projektu. Zaradi različnosti organizacij je priporočljivo, da organizacija dobro preveri ustreznost modela projektnega menedžmenta, ki ga je izbrala v okviru strateškega načrtovanja, ga po potrebi prilagodi lastnim potrebam ali celo pripravi lastni model ter z njegovo pomočjo implementira projektni menedžment in projektno pisarno v organizacijo.

Koncept projektne pisarne nadgrajuje moderen pristop projektnega menedžmenta s področij spremljanja, nadzora in podpore projektnega menedžmentu. Temeljna vloga projektne pisarne je izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti projektnega menedžmenta v organizaciji. Glede na to, da ima vsakdo v organizaciji svoj lasten in edinstven pogled na želene rezultate izboljšav, ima lahko projektna pisarna v različnih organizacijah popolnoma različne oblike in naloge. V okviru raziskave pa se je pokazalo, da večina organizacij koristi projektno pisarno za uresničevanje takšnih ali drugačnih strateških iniciativ, naj bo to za vodenje strateških projektov, razvoj novih produktov, v podporo organizaciji za vzdrževanje konkurenčne prednosti in podobno.

V postopku strateškega planiranja projektnega menedžmenta mora organizacija poznati stanje, v katerem se nahaja in na podlagi razhajanja med trenutnim in želenim stanjem pripraviti korake za doseganje želenega stanja. Tak proces ocenjevanja, pa če ga izvaja zunanja organizacija ali se izvaja interno, pogosto vključuje projektno pisarno. Organizaciji je lažje strateško načrtovati projektni menedžment in projektno pisarno z izbiranjem funkcionalnosti, ki naj bi jih projektna pisarna izvajala. Glede na želeno stanje projektnega menedžmenta in projektne pisarne se uporabljajo različni zrelostni modeli. Organizacija na podlagi svojega strateškega načrta pripravi zrelostni model, ki mu želi slediti, ali pa za to uporabi enega izmed predpripravljenih modelov, ki so na voljo. Organizacija naj bi, preden napreduje po lestvici predpripravljenega zrelostnega modela na višjo stopnjo, dosegla kompetence na nižji stopnji lestvice. Poleg tega je priporočljivo, da organizacija aktivnosti na katerikoli stopnji izvaja skladno s potrebami organizacije, kar je celo bolj pomembno kot pa napredovanje po kompetenčni lestvici. Še več, pomembno je, da organizacija prepozna približno stopnjo kompetence projektne pisarne, ki jo potrebuje. Ni namreč nujno, da organizacija doseže peto stopnjo na kompetenčni lestvici predpripravljenega modela, saj je lahko tretja stopnja več kot zadovoljiva.

V organizaciji obstaja več vrst in skupin procesov in v literaturi ni soglasnega mnenja o vsebini opredelitve poslovnega procesa. Procese zato obravnavamo glede na različne vidike.

Ravno tako ni zaslediti enotne definicije kdaj neko aktivnost opredelimo kot projektno in kdaj neprojektno. V različnih organizacijah lahko glede na različne kriterije kot projektne označimo malo ali pa mnogo aktivnosti. Torej ima lahko projektni menedžment in s tem projektna pisarna večji ali manjši vpliv na mnogo procesov v organizaciji. Da bi lažje ocenil vpliv projektne pisarne na procese v organizaciji, sem pripravil lastno klasifikacijo kdaj bi lahko aktivnosti opredelili kot projekt, oziroma, kdaj jih ne opredelimo kot projekt in raje obravnavamo kot proces. Pri definiciji sem kombiniral predvidljivost in ponovljivost aktivnosti, kar lahko po nekaterih klasifikacijah procesov povežemo z obvladljivostjo (predvidljivost) in ponovljivostjo (ponovitev). Na podlagi teh karakteristik lahko opredelim, ali naj aktivnosti obravnavamo in definiramo kot procese, naj jih izvajamo in izvedemo kot projekte ali pa se odločimo za eno ali drugo glede na trenutne želje in potrebe. Pri klasificiranju sem proces opredelil kot skupek delovnih postopkov in aktivnosti, ki se v organizaciji pogosto ponavlja in je zelo predvidljiv, čisti projekt pa kot skupek delovnih postopkov in aktivnosti, ki se oblikuje vedno znova, in je skladno z definicijo nepredvidljiv. Skladno s klasifikacijo in za potrebe te naloge sem oblikoval naslednja področja, kjer menim, da lahko projektna pisarna pripomore k večji učinkovitosti in uspešnosti izvajanja procesov organizacije:

1. večja učinkovitost procesov projektne pisarne;
2. večja učinkovitost procesov, ki niso opredeljeni kot procesi projektne pisarne;
3. večja učinkovitost na novo postavljenih procesov, ki jih vzpostavimo projektno.

Mnogo funkcij projektne pisarne je usmerjenih k vzpostavitvi in vzdrževanju ustrezne oblike in okolja projektne pisarne, ki zagotavlja učinkovito izvajanje procesov projektne pisarne. Namen projektne pisarne je že na osnovni stopnji implementirati principe in tehnike modernega projektne pisarne z namenom doseči uspešne performance projekta. Projektne pisarne je ključ, ki zagotavlja, da je projektne pisarne učinkovito vpeljan v celotno organizacijo. Da lahko projektne pisarne v veliki meri pripomore k večji učinkovitosti izvajanja procesov projektne pisarne, pritrjuje tudi raziskava. Vzpostavitev koncepta projektne pisarne bi lahko bila najbolj pomembna aktivnost projektne pisarne v tem desetletju. Njene naloge bi bile med drugim usmerjene v zagotavljanje okolja za učinkovito izvajanje procesov projektne pisarne in uspešnega menedžiranja in zaključevanja projektov.

Menim, da lahko s pomočjo koncepta projektne pisarne in projektne pisarne dvignemo učinkovitost tudi preostalim procesom, ki niso neposredno opredeljeni kot procesi projektne pisarne. Načeloma lahko opredelim, da bolj kot se aktivnost približuje klasifikaciji projektne aktivnosti, večji vpliv imajo na učinkovito izvajanje aktivnosti principi projektne pisarne in projektne pisarne. Temu pritrjuje tudi teorija novo razvite matrične organizacijske oblike (tj. procesno-matrične oblike), ki pravi, da poskuša matrična organizacijska oblika izkoristiti prednosti projektne pisarne oblike. Torej ima procesno-matrična oblika že v osnovi skupne značilnosti s projektne pisarne obliko oziroma že v osnovi izkorišča prednosti projektne pisarne. Glede na sorodne funkcije projektne pisarne poslovnih procesov in projektne pisarne je mogoče le še vprašanje časa, kdaj se

bosta koncepta bolje povezala in družno vplivala na različne procese v organizaciji. Ugotovim lahko, da ima projektna pisarna že danes velik vpliv na procese v organizaciji, v prihodnosti pa ima lahko še večjega, verjetno še posebej v organizacijah s procesno-projektno strukturo organiziranosti.

Vzpostavljanje ali prenova procesov naj bi se izvajalo projektno, s čimer pridobijo principi projektne pisarne velik vpliv na uspešno uvedbo ali prenovu procesa. S pravilno uporabo projektne pisarne lahko zmanjšamo ali odstranimo razloge neuspeha projektov prenove poslovnih procesov.

V okviru naloge sem analiziral projektne pisarne in projektne pisarne v izbrani organizacijski enoti OE IT večjega trgovskega podjetja na naslednjih področjih:

- analiza stopnje zrelosti projektne pisarne, v okviru katere sem:
 - o analiziral način izvajanja aktivnosti, ter
 - o ocenil stanje projektne pisarne po standardu aPRO;
- analiza strategije dviga zrelosti projektne pisarne;
- analiza vzpostavitve projektne pisarne ter njenih vlog in odgovornosti.

Analiza načina izvajanja aktivnosti v okviru analize stopnje zrelosti projektne pisarne je pokazala, da imata projektne pisarne in projektne pisarne dokaj močan vpliv na izvajanje 47 % aktivnosti, ki jih izvaja OE IT, kar predstavlja skoraj polovico vseh aktivnosti OE IT. Glede na strateške usmeritve OE IT se pričakuje, da se bo v prihodnosti vse več sprememb izvajalo s principi projektne pisarne, s čimer bi lahko imela projektne pisarne še večji vpliv na izvajanje procesov OE IT.

Ocena stanja projektne pisarne v OE IT po standardu aPRO je pokazala, da OE IT dosega kompetence le v okviru enega elementa standarda, to je zagotavljanja zadostnih finančnih virov za odobrene projekte ter delne kompetence v okviru zagotavljanja zadostne projektne skupine za odobrene projekte, na preostalih področjih pa zelo slabe ali nične. Skladno z oceno po aPRO standardu menim, da OE IT dokaj dobro obvladuje le elemente standarda, ki omogočajo preživetje projektov, na večini področij projektne pisarne pa dosega slabše rezultate.

Strategija dviga zrelosti projektne pisarne v OE IT kot samostojen dokument ne obstaja, so pa posamezne specifike strategije zavedene v več različnih dokumentih. Tak način priprave strateških usmeritev se je izkazal za neuspešnega, kar lahko ugotovim tudi na osnovi slabih rezultatov analize po področjih, ki jih opredeljuje heksagon odličnosti: procesi projektne pisarne niso integrirani z drugimi procesi, kultura projektne pisarne je na nizki ravni, projektne pisarne le medlo podpira projektne pisarne, usposabljanje za projektne pisarne se ne izvaja redno, projektne pisarne v veliki meri uporabljajo neformalni projektne pisarne, ki pa ne prinaša ustreznih rezultatov, in podobno.

Rezultati analize vzpostavitve projektne pisarne ter njenih vlog in odgovornosti kažejo, da je OE IT izpolnila projektne cilje pripraviti metodologijo projektnega menedžmenta in orodja v podporo, dokaj dobro sta pokriti tudi skupini funkcij prakse menedžmenta ter menedžment infrastrukture. Po drugi strani so izjemno slabo ocenjene funkcije kariernega razvoja in razvoja skupin ter menedžmenta odnosa s kupci, dobavitelji in pogodbeniki. A navedena nizka ocena še ni razlog za preplah, saj naj bi si organizacija sama postavila cilje glede funkcionalnosti, ki jih želi obvladovati in stopnjo kompetenčne sposobnosti, ki jo potrebuje. S pomočjo predpripravljenega modela ugotovi razhajanja med dejanskim in želenim stanjem ter na tej osnovi pripravi akcijski načrt. Primerjava analize trenutnega stanja projektne pisarne z rezultati interne ankete nakazuje, da trenutno vzpostavljena projektna pisarna ne zadostuje željam oziroma potrebam zaposlenih v OE IT. Več kot polovica anketiranih namreč meni, da bi lahko projektna pisarna izvajala vse funkcije, navedene v anketi, analiza pa kaže, da se te aktivnosti le delno izvajajo v okviru obstoječe projektne pisarne.

Glede na to, da se je znotraj OE IT pripravil koncept projektnega menedžmenta, aktivnosti povezane z uvedbo le-tega pa so se ustavile, sem za menedžment OE IT pripravil naslednja priporočila:

1. Analizirati pomen projektnega menedžmenta in projektne pisarne za OE IT.
2. Dvigniti zrelost projektnega menedžmenta in projektne pisarne v OE IT.
3. V večji meri izkoristiti trenutni koncept projektnega menedžmenta v podporo rednemu poslovanju OE IT.

Z uresničitvijo omenjenih priporočil bi lahko v OE IT zagotovili učinkovito izvajanje procesov projektnega menedžmenta in procesov, ki niso neposredno opredeljeni kot procesi projektnega menedžmenta, ter povečali učinkovitost novo postavljenih procesov.

Namen magistrskega dela je bil na osnovi proučevanja projektnega menedžmenta in povezanih vsebin opredeliti pomen projektnega menedžmenta in projektne pisarne za organizacijo ter opredeliti pomen pravilnega pristopa do načrtovanja in uvedbe projektnega menedžmenta in projektne pisarne v organizacijo. Cilj magistrskega dela je bil ugotoviti, ali projektne menedžment in projektne pisarne vplivata na dvig učinkovitosti izvajanja poslovnih procesov v organizaciji

Glede na vsebino magistrske naloge lahko ugotovim, da sta namen in cilj naloge dosežena, saj imata projektne menedžment in projektne pisarne velik pomen za organizacije s tem, da povečata učinkovitost procesov v organizaciji, pripomoreta k uspešnejšem zaključevanju projektov in uspešni realizaciji strategij skozi projekte. Za uspešno uvedbo projektnega menedžmenta v organizacijo pa je pomemben pravilni pristop k načrtovanju in uvajanju le tega.

LITERATURA IN VIRI

1. Ambriz, R. (2008). *Dynamic scheduling with Microsoft Office Project 2007: the book by and for professionals*. Ft. Lauderdale, Fla. New York: J. Ross Pub; International Institute for Learning
2. American Society for the Advancement of Project Management. (2010). *asapm Performance Rated Organization: Standard for Assessing Organizational Project Management Performance*. Colorado Springs: American Society for the Advancement of Project Management.
3. Avison, D., & Fitzgerald, G. (2003). *Information Systems Development: Methodologies, Techniques, and Tools* (3rd ed.). London: McGraw-Hill Publishing Company.
4. Business Improvement Architects. (2005). *The Impact of Implementing a Project Management Office – Report on the Results of the On-Line Survey*. Toronto: Business Improvement Architects.
5. CA Technologies. (2009). *The Value of the ProjectManagement Office*. Najdeno 28. marca 2011 na spletnem naslovu http://www.projektna-skupnost.si/images/stories/strokovne_vsebine/research_the_value_of_the_project_management_office.pdf
6. Clegg, D., & R. Barker (1994). *CASE method fast-track: a RAD approach*. Wokingham: Addison-Wesley.
7. Souza, K. C., & Evaristo, J. R. (2006). Project management offices: A case of knowledge-based archetypes. *International Journal of Information Management*, 26(5), 414–423.
8. Dinsmore, P. C. (1999). *Winning the business with enterprise project management*. New York: AMA Publications, a division of American Management Association.
9. Englund, R., Graham, R., & Dinsmore, P. (2003). *Creating the Project Office: A Manager's Guide to Leading Organizational Change*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
10. Evard, B., Craig, L., & Gipple, L. (2001). *Managing business change for dummies*. New York: Hungry Minds, Inc.
11. Hagen, S. (2008). Integrated Process and Project Management Organization. Najdeno 1. septembra 2009 na spletnem naslovu http://media.libsyn.com/media/pmpodcast/IPPM_ThePMPodcast_Special.pdf
12. Fenn, J. (2010a). *Driving the STREET Process for Emerging Technology and Innovation Adoption*. Connecticut: Gartner, Inc.
13. Fenn, J. (2010b). *Understanding Gartner's Hype Cycles, 2010*. Connecticut: Gartner, Inc.
14. Fitzgerald, D. (2008). *PMOs one size does not fit all*. Connecticut: Gartner, Inc.
15. Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (2003). *Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business competition*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
16. Frédéric, A., & Sammon, D. (2004). *The enterprise resource planning decade: Lessons learned and issues for the future*. Hershey: Idea Group Publishing.

17. Gradišar, M., & Resinovič, G. (2001). *Informatika v poslovnem okolju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Gspan, B. (2005). Metoda za hitro ugotavljanje ekonomske upravičenosti projektov v informatiki. *Zbornik posvetovanja Dnevi slovenske informatike 2005*, 225–229. Portorož: Slovensko društvo Informatika.
19. Hagen, S. (2008). *Integrated Process and Project Management Organization*. Najdeno 11. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.project-management-podcast.com/index.php/episodes/174-episode-089-integrated-process-and-project-management-organization>
20. Hallows, J. (2005). *Information systems project management: how to deliver function and value in information technology projects* (2nd ed.). New York: AMACOM.
21. Hammer, M., & Champy, J. (1995). *Preurejanje podjetja: Manifest revolucije v poslovanju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
22. Hammer, M., & Champy J. (2001). *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution* (Updated and revised). London: Nicholas Brearley.
23. Harmon, P. (2007). *Business process change: a guide for business managers and BPM and six sigma professionals* (2nd ed.). Amsterdam; Boston: Elsevier/Morgan Kaufmann Publishers.
24. Hill, G. M. (2004). *The Complete Project Management Office Handbook*. Boca Raton: Auerbach Publications.
25. Hill, G. M. (2008). *The Complete Project Management Office Handbook* (2nd ed.). Boca Raton: Auerbach Publications.
26. Hobbs, B. (2006). *Report on the Survey »The Reality on Project Management Offices«*. Univerza Quebec: Montreal.
27. Hobbs, B., & Aubry, M. (2007). A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOs): The Results of Phase 1. *Project management journal*, 38(1), 74–86.
28. Hobbs, B., Aubry, M., & Thuillier, D. (2008). The project management office as an organisational innovation. *International Journal of Project Management*, 26(5), 547–555.
29. Hong, K.K., & Kim, Y.G. (2002). The critical success factors for ERP implementation: an organizational fit perspective. *Information & Management*, 40(2002), 25–40.
30. *ITIL – Information Technology Infrastructure Library*. Najdeno 22. novembra 2009 na spletnem naslovu http://en.wikipedia.org/wiki/Information_Technology_Infrastructure_Library
31. *The ITIL Open Guide*. Najdeno 22. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.itlibrary.org>
32. Ivanko, Š. (2002). Oblikovanje in razvoj organizacije. V S. Možina, (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 411–443). Radovljica: Didakta.
33. Izuchukwu, J. (1992). Architecture and process: the role of integrated systems in concurrent engineering introduction. *Industrial Management*, 34(2), 19–23.
34. Jamieson, A., & Morris, P. (2004). Moving from Corporate Strategy to Project Strategy. V P. Morris, & J. Pinto (ur.), *The Wiley Guide to Managing Projects* (str. 177–205). Hoboken: Wiley.

35. Kanter, R. (2003). Getting the Best from Best Practices. V T. Brown, & R. Heller (ur.), *Ideas and Insights from the World's Foremost Business Thinkers* (str. 1–9). Cambridge, Mass.: Perseus Publishing.
36. Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Uravnotežen sistem kazalnikov: Preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vesnik.
37. Keen, P., & Knapp, E. (1996). *Every Manager's Guide to Business Processes*. Harvard Business School Press.
38. Kendall, G. I., & Rollins, S. C. (2003). *Advanced project portfolio management and the PMO: multiplying ROI at warp speed*. Conyers, GA: J. Ross.
39. Kerzner, H. (2001). *Strategic planning for project management using a project management maturity model*. New York: John Wiley and Sons.
40. Kerzner, H. (2004). *Advanced Project Management: Best Practices on Implementation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons.
41. Kerzner, H. (2009). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling* (10th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
42. Kerzner, H. (2010). *Project management best practices: achieving global excellence* (3rd ed). New York: John Wiley & Sons.
43. Kodama, M. (2007). *Project-based organization in the knowledge-based society: Series on Technology Management – vol. 12*. London: Imperial College Press.
44. Kotter, J. P. (2010). *Leading change: why transformation efforts fail*. Boston, Mass.: Harvard Business Press.
45. Kovačič, A., & Groznik, A. (2001). Skladnost poslovnega strateškega načrta s strateškim načrtom informatike. *Uporabna informatika*, 9(1), 12 – 15.
46. Kovačič, M., & Es, Z. (2002). Ključni dejavniki uspeha projekta ERP v teoriji in praksi – Primer Elan. *Uporabna informatika*, X(4), 226–234.
47. Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar Štemberger, M., & Groznik, A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. Kovačič, A., & Bosilij Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov: Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana, GV Založba.
49. Kyte, A., & Vecchio, D. (2008). *What CIO Should Know and Do About IT Modernization*. Connecticut: Gartner, Inc.
50. Lee, Y. W. (2006). *Research Report: The Effect of PMO on IT Project Management: A Summary of the Survey Results*. Hawaii: Hawaii Pacific University.
51. Ljubič, T. (2000). *Planiranje in vodenje proizvodnje: modeli, metode, tehnike*. Kranj: Moderna organizacija.
52. Middleton, C. J. (1967). How to set up a project organization. *Harvard Business Review*, 45(2), 73–82.
53. Mieritz, L., Fitzgerald, D., Gomolski, B., & Light, M. (2007). *Toolkit Best Practices - Program and Portfolio Management Maturity Model*. Connecticut: Gartner, Inc.
54. Might, R. J., & Fischer W. A. (1985). The role of structural factors in determining project management success. *IEEE Transactions On Engineering Management*, 32(2), 71–77.
55. *MoSCoW Method*. Najdeno 22. novembra 2009 na spletnem naslovu http://en.wikipedia.org/wiki/MoSCoW_Method

56. Office of Government Commerce. (2011). *ITIL glossary and abbreviations*. Najdeno 15. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.itil-officialsite.com/nmsruntime/saveasdialog.aspx?IID=1180&sID=242>
57. Porter, M. E. (2004). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York; London: Free Press.
58. *Project Management and Six Sigma Methodology – Why Integration is Necessary*. Najdeno 22. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.brighthub.com/office/project-management/articles/33408.aspx>
59. Project Management Institute, Inc. (2003). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3): Knowledge Foundation*. Newton Square, Pensilvania: Project Management Institute.
60. Project Management Institute, Inc. (2004a). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide* (3rd ed.). Newton Square, Pensilvania: Project Management Institute.
61. Project Management Institute, Inc. (2004b). *PMBOK Guide, 3rd Edition Excerpts*. Four Campus Boulevard, Newtown Square, Pensilvanija: Project Management Institute.
62. Project Management Institute, Inc. (2008a). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide* (4th ed.). Newton Square, Pensilvania: Project Management Institute.
63. Project Management Institute, Inc. (2008b). *The Standard for Portfolio Management*, (2nd ed.). Newton Square, Pensilvania: Project Management Institute.
64. Project Management Institute, Inc. (2008c). *Vodnik po znanju projektnega vodenja: PMBOK vodnik* (3. izdaja). Kranj, Fakulteta za organizacijske vede, Modena organizacija v okviru Univerze v Mariboru.
65. *Project Management knowledge: The Ultimate Resource for Project Managers*. Najdeno 22. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.project-management-knowledge.com>
66. Pučko, D. (2002). Uresničevanje strategij. V S. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 314–343). Radovljica: Didakta.
67. Rozman, R. (2002). Pojmovanje in razvoj managementa. V S. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 46–95). Radovljica: Didakta.
68. Rozman, R., & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
69. Schwalbe, K. (2010). *Information Technology Project Management* (6th ed.). Boston, MA: Course Technology, Cengage Learning.
70. Shields, M. G. (2001). *E-business and ERP: rapid implementation and project planning*. New York: J. Wiley.
71. Smith, H., & Fingar, P. (2003). *Business process management: the third wave* (1st ed.). Tampa, Fla.: Meghan-Kiffer Press.
72. Sowden, R. (2008). *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model*. London: Office of Government Commerce.
73. Stang, D., & Vecchio, D. (2008a). *Adopt PPM to Support IT Modernization*. Connecticut: Gartner, Inc.

74. Stang, D., & Vecchio, D. (2008b). *Organize to Modernize: The Roles PMOs Can Play in IT Modernization*. Connecticut: Gartner, Inc.
75. Tavčar, M. (2002). Management spreminjanja. V S. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 738–771). Radovljica: Didakta.
76. Tekavčič, M. (2002). Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. V S. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 314–343). Radovljica: Didakta.
77. Turban, E., & Volonino, L. (2008). *Information technology for management: transforming organizations in the digital economy* (6th ed.). Hoboken, N.J.: Wiley.
78. Turner, R. J. (2009). *The Handbook of Project-based Management: Leading Strategic Change in Organizations* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
79. Vowler, S. (2010). *Business Benefit of P3O Implementation*. Najdeno 13. novembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.best-management-practice.com>
80. Vrečar, P. (2005). Vloga uporabnikov in oddelka za informacijsko podporo pri informatizaciji poslovanja. *Zbornik posvetovanja Dnevi slovenske informatike 2005*, 335–341. Portorož: Slovensko društvo Informatika.
81. Williamson, D. (2004). *Strategic management and business analysis*. Amsterdam; London: Elsevier Butterworth-Heinemann.
82. Wsocki, R. K. (2007). *Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme* (4th ed.). Indianapolis: Wiley.
83. Youker, R. (1977). Organizational Alternatives for Project Managers. *Project Management Quarterly*, 8(1), 1–9.

PRILOGE

Kazalo prilog

Priloga 1: Seznam kratic.....	1
Priloga 2: Predstavitev ankete o stanju projektnega menedžmenta v izbrani organizaciji.....	2
Priloga 3: Anketni vprašalnik ankete o stanju projektnega menedžmenta v izbrani organizaciji.....	2
Priloga 4: Predstavitev analize po aPRO standardu	7

Priloga 1: Seznam kratic

Kratica	Pomen
aPRO	ASAPM Standard za ocenjevanje performanc projektnega managementa organizacije, ki ga je pripravilo združenje ASAPM (angl. <i>ASAPM Performance Rated Organization</i>)
ASAPM	Ameriško združenje za napredek projektnega managementa (angl. <i>American Society for the Advancement of Project Management – ASAPM</i>)
BPR	Prenova poslovnih procesov (angl. <i>Business Process Reengineering – BPR</i>)
BSC	Uravnotežen sistem kazalnikov (angl. <i>Business Score Card – BSC</i>)
CMM	Zrelostni model sposobnosti (angl. <i>Capability Maturity Model – CMM</i>)
CoE	Center odličnosti (angl. <i>Center of Excellence – CoE</i>)
ERP	Celovite programske rešitve (angl. <i>Enterprise Resource Planning – ERP</i>)
IPPM Organizacija	Organizacija z integriranim procesnim in projektним managementom (angl. <i>Integrated Process and Project Management Organization – IPPM Organization</i>)
ITIL	Najboljša praksa managementa informatike v organizacij (angl. <i>Information Technology Infrastructure Library – ITIL</i>)
KDU	Ključni dejavniki uspeha (angl. <i>Key Success Factors</i>)
KM	Management znanja (angl. <i>Knowledge Management – KM</i>)
KPI	Ključni poslovni indikatorji (angl. <i>Key Performance Indicators – KPI</i>)
MIS	Organizacije oddelek, ki je odgovoren za informacijske sisteme v organizaciji (angl. <i>Management Information System</i> ali tudi <i>Management Information Services – MIS</i>)
MPP	Management poslovnih procesov
OE IT	Organizacijska enota informatike v analiziranem podjetju
OGC	Samostojna pisarna ministrstva za finance Velike Britanije (angl. <i>The Office of Government Commerce (OGC) – an independent office of HM Treasury</i>)
OPM3	Zrelostni model projektnega managementa organizacije (angl. <i>Organizational Project Management Maturity Model – OPM3</i>)
P3M3	Zrelostni model managementa portfelja, programov in projektov (angl. <i>Portfolio, Program and Project Management Maturity Model – P3M3</i>)
P3O	Portfeljska, programska in projektna pisarna (angl. <i>Portfolio, Programme and Project Office – P3O</i>)
PBCS	Kompetenčne standarde na performančni osnovi (angl. <i>Performance-Based Competence Standards – PBCS</i>)
PERT	Tehnika za risanje mrežnih diagramov (angl. <i>Program Evaluation Review Technique – PERT</i>)
PM	Projektni management (angl. <i>Project Management – PM</i>)
PMBOK	Vodnik po znanju projektnega vodenja (angl. <i>Project Management Body of Knowledge – PMBOK</i>)
PMI	Inštitut za projektni management (angl. <i>Project Management Institute – PMI</i>)
PMO	Projektna pisarna (angl. <i>Project Management Office – PMO</i>)
PPM	Management portfelja in projektov (angl. <i>Portfolio and Project Management – PPM</i>)
STREET	Proces STREET, ki sestoji iz naslednjih aktivnosti: odkrivanje (angl. <i>scope</i>), spremljanje (angl. <i>track</i>), razvrščanje (angl. <i>rank</i>), ocenjevanje (angl. <i>evaluate</i>), osveščanje (angl. <i>evangelize</i>), prenašanje (angl. <i>transfer</i>) – STREET
ToB	Projektne skupine, povezane znotraj mreže (angl. <i>Teams of Boundaries – ToB</i>)
TQM	Celovito upravljanje kakovosti (angl. <i>Total Quality Management – TQM</i>)

Priloga 2: Predstavitev ankete o stanju projektnega menedžmenta v izbrani organizaciji

Namen ankete. Glede na to, da so se v času vzpostavljanja ankete v organizaciji do neke mere že uporabljali principi projektnega menedžmenta, je bil namen ankete ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih s trenutnim načinom dela na projektih in pogled zaposlenih na smiselnost implementacije projektne pisarne širše v organizacijo. Anketa o stanju projektnega menedžmenta se je v izbrani organizaciji pripravila neodvisno od moje magistrske naloge in se je v času priprave naloge še vedno izvajala.

Ciljna skupina. Ciljna skupina, kateri je namenjena anketa, so zaposleni v pisarnah (tako imenovani režijski delavci) na vseh nivojih v organizaciji, razen zaposlenih na maloprodajnih lokacijah. Del ciljne skupine so tudi zaposleni v OE IT.

Način anketiranja. Vprašalnik ankete je pripravljen v okviru intraneta organizacije s pomočjo klasičnih SharePoint gradnikov in omogoča le elektronsko izpolnjevanje. Obvestilo o anketi in vabilo na izpolnitev ankete je bilo objavljeno med ostalimi internimi obvestili na uvodni strani intraneta.

Obdelava rezultatov. Rezultati ankete so na voljo v obliki SharePoint izpisa, ki vključuje tako numerični kot grafični prikaz rezultatov. Dodatna obdelava rezultatov se izvaja ročno z uporabo pisarniškega programa MS Excel.

Rezultati. Na anketo je do konca marca 2011, tj. v prvih treh mesecih izvajanja, odgovorilo 6 % zaposlenih iz ciljne skupine. Sodelujoči so skoraj enakomerno porazdeljeni med spoloma, starostjo in delovno dobo. Od sodelujočih je 34 % funkcijskih menedžerjev, preostali so strokovni ali administrativni delavci. 38 % sodelujočih je zaposlenih v okviru OE IT. 96 % vseh sodelujočih na anketi je že bilo udeleženih na projektih v organizaciji, in sicer 32 % kot projektni menedžerji, 1 % kot naročniki, preostali pa kot člani projektne skupine.

Priloga 3: Anketni vprašalnik ankete o stanju projektnega menedžmenta v izbrani organizaciji

Legenda:

- 1 – sploh se ne strinjam
- 2 – se ne strinjam
- 3 – niti se ne strinjam- niti se strinjam
- 4 – se strinjam
- 5 – popolnoma se strinjam
- x – NA (nimam odgovora)

Ocenite, koliko se strinjate z naslednjimi trditvami o osebnem in splošnem odnosu do projektnega dela v podjetju:

- Ko delam na projektu sem bolj ustvarjal/en/-na kot pri ostalih zadolžitvah v podjetju.	1	2	3	4	5
- Delo na projektu mi nudi večje zadovoljstvo kot ostale zadolžitve v podjetju.	1	2	3	4	5
- Delo na projektu opravljam z veseljem.	1	2	3	4	5
- Dodatna finančna nagrada za projektno delo bi me dodatno spodbudila.	1	2	3	4	5
- Večino delovnega časa porabim za delo na projektih	1	2	3	4	5
- Delo na projektu, ki se obravnava kot dodatno delo, se posebej ovrednoti in nagradi	1	2	3	4	5
- Projektno delo ustvarja v podjetju prijetno delovno klimo.	1	2	3	4	5
- Podjetje ima na voljo samostojne prostore, kjer se lahko člani projektnega tima neformalno družijo.	1	2	3	4	5
- Podjetje tiste, ki so se s svojim delom posebno dokazali pri pridobivanju in izvedbi projektov, javno pohvali in nagradi.	1	2	3	4	5
- Podjetje spodbuja delovanje sodelavcev v mednarodnih projektih	1	2	3	4	5
- Podjetje spodbuja in pomaga zaposlenim pri javnih predstavitvah njihovih dosežkov na projektih (objave, mediji, konference itd.).	1	2	3	4	5

Ocenite, koliko se strinjate z naslednjimi trditvami glede realizacije projektov v podjetju:

- Projekti v podjetju se praviloma zaključijo v zastavljenih rokih.	1	2	3	4	5
- Poraba sredstev pri posameznem projektu se ujema s predvidenimi sredstvi za ta projekt.	1	2	3	4	5
- V okviru projektov dosegamo zastavljene cilje.	1	2	3	4	5
- Naročniki so zadovoljni z doseženimi rezultati pri projektu.	1	2	3	4	5
- Rezultati projektov prinesejo podjetju/OE dodano vrednost.	1	2	3	4	5
- Rezultate, ki jih dosežemo v okviru projektnega dela, bi težko dosegli na drugačen način.	1	2	3	4	5
- Projektne načine dela izboljšuje delovanje podjetja.	1	2	3	4	5
- Delo na projektih preveč vpliva na redne zadolžitve zaposlenih in preveč moti redno delo.	1	2	3	4	5
- Projekti, v katerih sem sodeloval/-a so bili zaključeni v okviru prvotno dogovorjenih stroškov, časa in obsega.	1	2	3	4	5

Ocenite, ali po vašem mnenju navedeni dejavniki vplivajo na učinkovitost in uspešnost projektov:

- Projekti bodo uspešno izvedeni, če:
 - o vodstvo podjetja daje projektному načinu dela visoko podporo 1 2 3 4 5
 - o projektни način dela je v podjetju dobro uveljavljen 1 2 3 4 5
 - o zaposleni so motivirani za delo na projektih 1 2 3 4 5

Ocenite, koliko se strinjate z naslednjimi trditvami glede poznavanja projektnega vodenja:

- Naslednja področja dobro poznam oz. razumem:
 - o Procesi projektnega vodenja. 1 2 3 4 5
 - o Vloge in odgovornosti na projektu (naročnik, sponzor, vodja projekta, člani projektne skupine, zunanji izvajalec). 1 2 3 4 5
 - o Načine obvladovanja časa, obsega, kakovosti, stroškov ipd. na projektu. 1 2 3 4 5
 - o Računalniški program v podporo projektному načinu dela. 1 2 3 4 5
- Naslednja področja bi želel bolje spoznati:
 - o Procese projektnega vodenja. Ne Da
 - o Vloge na projektu. Ne Da
 - o Načine obvladovanja časa, obsega, kakovosti, stroškov ipd. na projektu. Ne Da
 - o Računalniški program v podporo projektному načinu dela. Ne Da
- Dobro bi bilo dvigniti celovito zrelost podjetja na področju projektnega vodenja (tj. zagotoviti bolj učinkovito in uspešno vodenje projektov). 1 2 3 4 5

Ocenite, koliko se strinjate z naslednjimi trditvami glede projektne pisarne:

- V svoji organizacijski enoti oz. delovnem področju že imamo uvedeno projektno pisarno. 1 2 3 4 5 x
- Sedanja projektна pisarna ustreza našim potrebam. 1 2 3 4 5 x
- Delovanje sedanje projektne pisarne je podprto z ustreznimi organizacijskimi navodili. 1 2 3 4 5 x
- Projektne pisarne v OE nimamo, bi pa bila njena uvedba koristna. 1 2 3 4 5 x

- Od projektne pisarne pričakujemo, da izvaja naslednje naloge:
 - Priprava in usklajevanje metodologije projektnega vodenja (procesi, vloge in odgovornosti) 1 2 3 4 5
 - Priprava in vzdrževanje orodja v podporo projektne vodenju 1 2 3 4 5
 - Priprava in vzdrževanje standardov, obrazcev in predlog 1 2 3 4 5
 - Mentorstvo in svetovanje projektne skupinam 1 2 3 4 5
 - Šolanje in usposabljanje za projektne vodenje 1 2 3 4 5
 - Revizije projektov 1 2 3 4 5
 - Pregled in poročanje o portfelju projektov 1 2 3 4 5
 - Sodelovanje pri pripravi strategij in letnih planov organizacijskih enot 1 2 3 4 5
 - Podpora odnosom s strankami (zunanji izvajalci, dobavitelji) 1 2 3 4 5
 - Administrativna podpora (pisanje zapisnikov, usklajevanje in rezervacija prostorov, obvladovanje projektne dokumentacije) 1 2 3 4 5

Ocenite, koliko se strinjate z naslednjimi trditvami o vlogah in odgovornostih udeležencev na projektu v podjetju:

- Projekte večinoma vodijo zaposleni na nižjih nivojih (vodje oddelkov, služb ali zaposleni) 1 2 3 4 5
- Večina problemov na projektu se reši v okviru projektne skupine. 1 2 3 4 5
- Večino odstopanj od dogovorjenih izhodišč projekta (plan aktivnosti, predvideni rezultati in sredstva) mora potrditi naročnik projekta (izvršni menedžment). 1 2 3 4 5
- Odločitve na posameznem projektu nepredvideno vplivajo na delovanje drugih organizacijskih enot (npr. oddelkov ali služb). 1 2 3 4 5
- Vodja projekta je pri realizaciji projektne naloge enakovreden sogovornik vodjem enot, ki so vključene v projekt,. 1 2 3 4 5
- Izvršni menedžment močno vpliva na potek in rezultate projekta s svojo močjo, usmerjanjem, odločitvami ter dodeljevanjem sredstev. 1 2 3 4 5
- Vodja projekta ima popolno avtonomijo pri razpolaganju s planiranimi in odobrenimi sredstvi in kadri pri izvedbi projekta. 1 2 3 4 5

- Sodelavci na projektu so funkcijsko ločeni od ostalih sodelavcev. 1 2 3 4 5

Za konec vas prosimo še za nekaj demografskih podatkov.

- Spol:
 - o Ženski
 - o Moški
- Starost:
 - o od 20 do 30 let
 - o od 31 do 40 let
 - o od 41 do 50 let
 - o nad 50 let
- Koliko let delovnih izkušenj imate?
 - o od 0 do 10 let
 - o od 11 do 20 let
 - o od 21 do 30 let
 - o več kot 31 let
- Kakšno vlogo imate v podjetju?
 - o Vodilno (izvršni menedžment)
 - o Vodstveno
 - o Strokovno
 - o Operativno
 - o Administrativno
- Na katerem področju delujete?
 - o Informatika
 - o Finance, kontroling in računovodstvo
 - o Kabinet uprave
 - o Kadri, organizacija in kakovost, pravne zadeve, splošne zadeve
 - o Maloprodaja, veleprodaja, logistika, proizvodnja, gostinstvo, turizem in franšizni sistemi
 - o Razvoj in investicije
 - o Trženje izdelkov in storitev, marketing - tržne raziskave in razvoj, odnosi z javnostmi
- Kakšna je običajno vaša vloga pri projektih?
 - o Naročnik
 - o Sponzor
 - o Vodja projekta
 - o Član projektne skupine
- Pri katerih vrstah projektov največ sodelujete?
 - o Strateški projekti
 - o Investicijski projekti
 - o IT projekti
 - o Ostali projekti: _____

Priloga 4: Predstavitev analize po aPRO standardu

Namen analize. Namen analize je bil oceniti stanje projektnega menedžmenta v OE IT po aPRO standardu oziroma oceniti doseganje kompetence OE IT v okviru posameznega performančnega kriterija.

Sodelujoči. Analiza je bila izvedena s strani zaposlenih v OE IT kot samoocenjevanje, brez sodelovanja zunanjih svetovalcev. Analizo smo izvedli štirje člani tedanje projektne pisarne OE IT. Vsi sodelujoči smo do tedaj pridobili izkušnje na področju projektne menedžmenta z udeležbo na strateških ali drugih projektih bodisi v okviru OE IT ali izven ter v okviru vzpostavljanja projektne menedžmenta v OE IT.

Način analiziranja. Vsi sodelujoči smo se pred analiziranjem seznanili s standardom aPRO in pomenom pravilnega pristopa k ocenjevanju. Pomembno pri ocenjevanju je, da se:

- določijo meje ocenjevanja, tj., ali se ocenjuje posamezna organizacijska enota ali več enot ter ali se v ocenjevanju upoštevajo vsi projekti in podprojekti ali le določeni;
- pridobi čim več relevantnih podatkov z izvajanjem intervjujev, analiziranjem obstoječe dokumentacije in na druge ustrezne načine;
- posamezen performančni kriterij razbije na oprijemljive elemente ter oceni vsak element posebej; na primer pri ocenjevanju performančnega kriterija »1.1.1, Strateške usmeritve so dokumentirane in distribuirane ključnim deležnikom«, je pomembno, da:
 - o se analizirajo strateške usmeritve organizacijske enote, ki se ocenjuje;
 - o strateške usmeritve vključujejo standardne visoko nivojske opredelitve, kot na primer vizijo, poslanstvo, poslovne cilje, analizo trendov in podobno;
 - o so te usmeritve dokumentirane v fizični ali elektronski obliki;
 - o so identificirani interni in eksterni ključni deležniki;
 - o so strateške usmeritve distribuirane ključnim deležnikom.
- performančni kriterij oceni pozitivno, če so vsi elementi performančnega kriterija ocenjeni pozitivno, v nasprotnem primeru se ga oceni negativno.

Analiziranje je potekalo v okviru delavnice. Posamezen performančni kriterij se je ocenil s konsenzom na osnovi našega poznavanja načina dela v OE IT.

Obdelava rezultatov. Rezultati so obdelani z uporabo pisarniškega programa MS Excel.