

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

Primož Rauh

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
PROJEKTNA PISARNA KOT PODPORA UČINKOVITEMU
IZVAJANJU PROJEKTOV – PRIMER PROJEKTNE PISARNE V
NOVI LJUBLJANSKI BANKI

Ljubljana, februar 2010

PRIMOŽ RAUH

IZJAVA

Študent Primož Rauh izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal v soglasju s svetovalcem prof. dr. Rudi Rozmanom, 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 10. 1. 2010

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 PROJEKTI IN RAVNANJE S PROJEKTI	3
1.1 Opredelitev projekta, njegovih ciljev in tehnične strukture	3
1.2 Tehnična struktura projekta	5
1.3 Prikaz povezanosti projektnih aktivnosti	7
1.4 Ravnanje s projektom	9
1.4.1 Opredelitev ravnanja s projektom.....	9
1.4.2 Začetek projekta	11
1.4.3 Planiranje projekta.....	11
1.4.4 Uveljavljanje projekta.....	12
1.4.5 Kontrola projekta	15
1.4.6 Zaključek projekta.....	16
1.5 Umestitev projekta v organizacijo podjetja	16
1.5.1 Projekti kot del poslovno-funkcijske organizacije.....	17
1.5.2 Čista projektna organizacija	18
1.5.3 Projektno-matrična organizacija	19
2 PROJEKTNNA PISARNA	20
2.1 Razlogi za nastanek projektne pisarne	20
2.2 Tipi projektnih pisarn	22
2.3 Naloge projektnih pisarn	24
2.3.1 Pregled nalog	24
2.3.2 Administrativna podpora projektne pisarne	27
2.3.3 Svetovanje.....	29
2.3.4 Priprava in vzdrževanje metodologij in standardov.....	30
2.3.5 Kadrovanje in razvoj projektnih voditeljev	32
2.4 Uvajanje projektne pisarne	34
3 PROJEKTNNA PISARNA V NOVI LJUBLJANSKI BANKI	36
3.1 Predstavitev banke	36
3.2 Projekti v NLB	37
3.3 Projektna organizacija in ravnanje s projekti v NLB	39
3.3.1 Poslovniki o razvojni organiziranosti NLB.....	39
3.3.2 Metodologija za upravljanje s projekti v NLB in Skupini NLB.....	50
4 PROJEKTNNA PISARNA V NLB, NJENE POMANJKLJIVOSTI IN PREDLOGI IZBOLJŠAV	52
4.1 Organizacija in delo projektne pisarne v NLB	52
4.2 Analiza dela in organizacije projektne pisarne	53
4.3 Predlogi izboljšav v delu projektne pisarne	54
4.3.1 Zbiranje idej za projekte	55
4.3.2 Povezovanje zbranih idej za projekte s cilji oz. strategijo podjetja	55

4.3.3	Zagotavljanje pregleda nad razvojnim delom banke	56
4.3.4	Povezovanje naročnikov pri povezanih projektih	56
4.3.5	Zagotovitev prevzemanja odgovornosti za razvoj s strani naročnikov projektov	56
4.3.6	Postavljanje prioritet glede na učinke projektov	57
4.3.7	Ravnanje s tveganji na projektih	57
4.3.8	Poročanje o poteku dela in doseganju ciljev na projektih	59
4.3.9	Analize učinkov projektov po uvedenih rešitvah	59
4.3.10	Spremljanje izvajanja programskih/projektnih načrtov	59
4.3.11	Spremljava naknadnih zahtev naročnikov	60
4.3.12	Razporejanje in spremljava učinkovitosti zaposlenih v UCIT	60
4.3.13	Načrtovanje in finančna spremljava projektov	60
SKLEP		62
LITERATURA IN VIRI		64
PRILOGE		

KAZALO SLIK

Slika 1: Sile projektnega trikotnika	5
Slika 2: Precedenčni diagram	8
Slika 3: Gantogram	8
Slika 4: Diagram ključnih dogodkov	9
Slika 5: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura	17
Slika 6: Čista projektna organizacija	18
Slika 7: Projektno-matrična organizacijska struktura	19
Slika 8: Tri ravni projektnih pisarn	23
Slika 9: Grafična predstavitev udeležencev pri razvojnem delu	50

UVOD

Ravnanje s projekti je način ravnanja enkratnih projektnih dejavnosti, ki se po mnenju nekaterih uporablja že tisočletja. A vendar se je kot priznana znanstvena disciplina uveljavil šele proti koncu prejšnjega stoletja. V začetku druge polovice prejšnjega stoletja se je najprej uveljavil predvsem v gradbeništvu, aeronavtiki in inženiringu. Ravnanje s projekti se je sprva izvajalo bolj ali manj izkustveno, brez posebnih orodij, z učenjem na napakah ali pa z orodji, razvitimi za ponavljajočo se proizvodnjo. Podjetja si v današnjem času, ki je polno sprememb, izzivov in priložnosti, takšnega ravnanja s projekti ne morejo več privoščiti. Seveda je lahko podjetje tudi brez pravega razvoja in projektne načina dela, vendar je vprašanje, kako dolgo. Analize in tuje izkušnje kažejo, da je pozitivnih učinkov uporabe projektne načina dela več, in sicer (Semolič, 2003, str. 11):

- povečanje dobičkonosnosti,
- boljše obvladovanje razvojnih procesov v podjetjih in organizacijah,
- povečanje uspešnosti/učinkovitosti poslovanja podjetja,
- lažje obvladovanje problemov v poslovanju,
- povečevanje kakovosti,
- zmanjševanje konfliktov med sodelavci in
- omogočanje boljših poslovnih odločitev.

To dejstvo, izjemno povečanje števila projektov in nagel razvoj ravnanja s projekti v svetu in tudi v Sloveniji, je vodilo do tega, da so se sčasoma razvila posamezna orodja na področju planiranja rokov, denarnih sredstev, potrebnih za izvedbo projekta, določanja ciljev in posebnih zahtev ipd. S tem pa se je razvijala tudi potreba po znanju oziroma po bazi znanja, ki bi bila na voljo za ravnanje z nadaljnjimi projekti v podjetjih. V samih podjetjih in drugih združbah se število projektov veča hitreje kot število ravnateljev projektov. Hkrati projekti postajajo kompleksnejši in to je vodilo do vprašanja, na kakšen način nuditi podporo projektne ravnateljstvu in članom projektne tima pri naporih, vloženih v izvajanje aktivnosti, za učinkovitejše doseganje ciljev nekega projekta in s tem zagotavljanju uspešnejšega podjetja.

Projektno delo je usmerjeno v doseganje zastavljenih ciljev, torej v določenem času in v okviru določenih finančnih sredstev kakovostno izvesti projekte. Po ugotovitvah Crawfordove (2002, str. 8) so glavni razlogi za neuspešno izvajanje projektov pomanjkanje izdelanih postopkov, metodik in standardov za ravnanje s projekti. Z izobraženimi in usposobljenimi zaposlenimi poskušajo podjetja takšne razloge postopoma odpraviti in s tem narediti ravnanje s projekti učinkovitejše. Vse večje število projektov v podjetjih in njihova vse večja kompleksnost zahtevata od

ravnateljev projektov več časa in znanja. Pri tem pa se del njihovega dela lahko smotrno prenese na druge. Podobno kot ravnatelji podjetij prenesejo del svojih funkcij na strokovnjake v stalnih oddelkih, se začne dogajati tudi pri projektnih ravnateljih. Tako mnoga podjetja ustanavljajo projektne pisarne kot podporo projektnim ravnateljem. Z njimi pa prihaja do novih problemov in vprašanj. Kaj prenesti v projektno pisarno, kako opredeliti razmerja med projektno pisarno in projektnim ravnateljem in tudi, kako opredeliti razmerje med projektnim ravnateljem in drugimi ravnatelji v podjetju, so le nekatera od teh vprašanj.

Namen preučevanja projektov nasploh in še posebej projektne pisarne je izboljšati odločitve vpletenih v projekte in s tem posledično izboljšati učinkovitost doseganja ciljev projektov, rokov, stroškov in kakovosti. To vpliva na uspešnost poslovanja celotnega podjetja, v katerem se projektno delo izvaja. Namen tega dela je služiti projektnim ravnateljem kot pomoč pri razmišljanju v konkretnem podjetju, ki se odloča o obstoju in obliki projektne pisarne, ter omogočiti projektnim ravnateljem zlasti v bankah, da bi več projektov zaključili v rokih in v okviru planiranih stroškov ter da bi bile rešitve projektov tako kakovostne, kot so bile planirane.

Temeljni cilj magistrskega dela je (iz praktičnih izkušenj, ki jih imam, in na podlagi teoretičnega znanja) predlagati spremembe in izboljšave v delu projektne pisarne Nove Ljubljanske banke, d.d., Ljubljana (v nadaljevanju NLB) oziroma v tesni povezavi z njo.

Cilj magistrskega dela je tudi preučiti in prikazati na eni strani teoretične koncepte organiziranja projektne pisarne v podjetju, na drugi strani pa iz praktičnih izkušenj prikazati posamezne napake in slabosti, do katerih lahko pride pri oblikovanju projektne pisarne. Cilj magistrskega dela je tudi ugotoviti in prikazati glavne vzroke za odstopanja pri izvajanju projektov tako pri rokih in stroških kakor tudi kakovosti projektnih rešitev v NLB ter predlagati ustrezne metode kot pomoč pri ravnanju s projekti, pa tudi možen način ureditve projektne pisarne in projektne organiziranosti.

Prvi del magistrskega dela temelji v glavnem na teoriji in povzema različne avtorje, ki pišejo o projektih in projektnih pisarnah, drugi bolj ali manj na praksi, ki izhaja iz dela na konkretnih projektih in ne nazadnje iz vodenja projektne pisarne. Izsledki izhajajo iz teoretičnega in praktičnega proučevanja dela ravnateljev nasploh, proučevanja dela projektnih ravnateljev in dela projektne pisarne. Opravljeni so bili tudi intervjuji s posameznimi projektnimi ravnatelji v NLB. Teoretične metode projektne pisarne in praktične izkušnje se ves čas prepletajo in skupaj tvorijo poglobljeno raziskovalno delo. Na podlagi praktičnih izkušenj, ki izhajajo iz vodenja projektne in v nadaljevanju programske pisarne v okviru NLB, sem v delu

skušal obravnavati posamezna teoretična izhodišča, predvsem pa prakso NLB kritično komentirati glede na teoretične izsledke.

V delu so uvodoma predstavljeni projekti in ravnanje s projekti nasploh. Prikazani so možni načini projektne organizacije z njihovimi prednostmi in slabostmi vred. V nadaljevanju sledi obrazložitev pojma projektne pisarna in različnih tipov projektne pisarn, ki obsegajo možnosti od opravljanja izključno administrativne podpore projektom pa vse do visoko strokovne podpore projektnemu ravnatelju na vseh segmentih ravnanja s projekti, ki jo nudi tim strokovnjakov z različnimi znanji in spretnostmi. Hkrati pa povezuje plane in cilje posameznih projektov s celovito strategijo nekega podjetja. Predstavljene so naloge (funkcije), ki jih posamezni tip projektne pisarne lahko opravlja.

Zaključek dela prikazuje primer vloge Projektne pisarne v NLB danes in zgodovino nastanka projektne pisarne do današnje oblike. Prikazane so njene pomanjkljivosti in nakazane priložnosti za izboljšave oz. za nadaljnji razvoj Projektne pisarne v NLB, ki bi lahko vodila do še učinkovitejšega izvajanja posameznih projektov in s tem lažjega doseganja strateških ciljev banke.

V teoretičnem delu uporabljam termin ravnanje oz. ravnateljstvo s projektom kot prevod angleškega izraza »Project management«. V banki uporabljamo za ta namen termina vodenje in upravljanje projekta ter vodenje projektne pisarne, ki ga zato v praktičnem delu tudi uporabljam. Pomembno pa je to vodenje razlikovati od vodenja, ki dejansko pomeni »Leadership« oz. predstavlja zgolj eno od funkcij ravnatelja, ki je usmerjena v vodenje in usmerjanje ljudi.

1 PROJEKTI IN RAVNANJE S PROJEKTI

Vedno več podjetij za izvedbo aktivnosti uporablja projektne način dela. Projekti so čedalje kompleksnejši, združujejo se v programe in zahtevajo vedno več ne samo medsebojnega usklajevanja, temveč tudi usklajevanja s strategijo podjetja. Metode in tehnike, ki jih uporabljajo projektne ravnateljice in člani projektne tima, so vse bolj kompleksne in zahtevajo veliko novih znanj.

1.1 Opredelitev projekta, njegovih ciljev in tehnične strukture

Posamezni avtorji podobno opredeljujejo projekte. V nadaljevanju navajam nekaj takšnih opredelitev:

Projekt je začasna oblika dela, katere rezultat je specifičen proizvod ali storitev (PMI, 1996, str. 4). **Začasna oblika dela** je opredeljena v smislu časovne

omejenosti, ki je predvidena za izvedbo projekta. **Specifičnost proizvoda** pa je opredeljena v smislu posebnosti, ki ga ločijo od podobnih proizvodov oz. storitev.

Projekt je **skupina aktivnosti**, ki morajo biti izvedene **v nekem logičnem zaporedju**, da bi lahko prišli do rezultata, vnaprej določenega s strani naročnika (Burke, 1999, str. 2).

Projekt je **začasna organizacijska tvorba**, ki je potrebna za proizvod specifičnega, vnaprej določenega proizvoda, z vnaprej določenimi finančnimi viri ter zaposlenimi in v vnaprej določenem času (CCTA, 1999, str. 7).

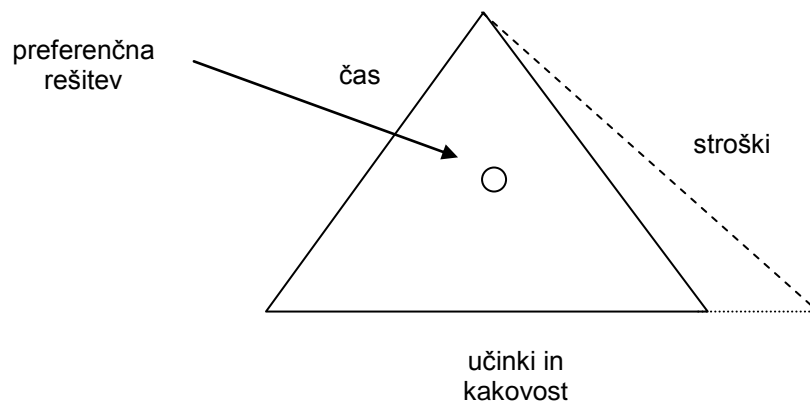
Rosenau (1998, str. 1) meni, da so trojna omejitev projekta (stroški, čas in učinek), edinstvenost, vključenost zaposlenih in delovnih sredstev v izvajanje aktivnosti na projektu ter umeščenost v organizacijsko strukturo, **štiri značilne lastnosti projektov**, ki ločijo ravnanje s projekti od ravnanja nasploh.

Zanimivo definicijo najdemo pri Kerznerju (1992, str. 22), ki projekt opredeli na eni strani z definicijo sistema kot stalne skupine elementov, ki je organizirana tako, da lahko elementi (ljudje ali stvari) v interakciji dosežajo nek skupen cilj. Projekt primerja s sistemom, vendar s to razliko, da opredeli projekt kot **začasno skupino elementov znotraj nekega stalnega sistema**.

Lahko zaključimo, da je **projekt skupek aktivnosti**, ki vodijo do s strani naročnika določenega rezultata, doseženega v dogovorjenem roku, za dogovorjen denar. Vsak projekt je časovno omejena organizacijska tvorba, ki ima svoj začetek in svoj konec. Konec je dosežen, ko so doseženi zastavljeni cilji te začasne organizacijske tvorbe oz. ko je v nekem roku z določenimi sredstvi dosežen rezultat, ki je bolj ali manj enak zastavljenemu cilju. Časovno omejena ne pomeni nujno kratka, saj lahko nekateri projekti trajajo tudi več let. Rezultat projekta je proizvod nečesa doslej nepoznanega in pomeni novo izkušnjo v vseh pogledih.

Iz posameznih opredelitev je razvidno, da je pri vsakem projektu potrebno določiti, **kaj** (funkcionalnost oz. kakovost) mora biti narejeno, **kdaj** (rok) in **za koliko denarja** (stroški). Burke (1999, str. 19) tem trem spremenljivkam pravi **sile projektnega trikotnika** (Slika 1) oziroma projektne omejitve. Večinoma pa jih avtorji razumejo kot cilje projekta, katerih pomen se od projekta do projekta spreminja.

Slika 1: Sile projektnega trikotnika



Vir: R. Burke, *Project Management – Planning & Control Techniques*, 1999, str. 19.

Iz grafičnega prikaza je razvidno, kako posamezne spremenljivke vplivajo druga na drugo. Na primer, več zelenega učinka oz. kakovosti ob nespremenjenem času, ki ga imamo na razpolago, avtomatično pomeni več potrebnega denarja. Projektne trikotnik upošteva zgolj notranje omejitve na projektu, zunanje, kot so na primer zakonske omejitve, so iz njega izključene. Uporabi se lahko za prikaz projekta kot celote ali pa za prikaz posamezne faze projekta. Lock (2003, str. 12) v sam trikotnik prikaza sil dodaja ljudi in pravi, da brez sodelovanja ljudi na projektu ni rezultata in da na vse tri sile projektne trikotnika vplivajo posamezni sodelujoči na projektu.

Večina navedenih avtorjev poudarja začasnost projekta, kar pomeni omejeno trajanje organizacijske enote z določenim namenom. Nekateri poudarjajo enkratnost, ki pomeni unikatnost rezultata, do katerega pripeljejo projektne aktivnosti, in tudi, da je projektno delo daleč od rutinskega dela. Vsi avtorji pa se strinjajo, da je rezultat projekta logična posledica prepletanja kompleksnih aktivnosti, ki jih na projektih prikazujemo z različnimi diagrami.

1.2 Tehnična struktura projekta

Tehnična struktura projekta oz. členitev projekta na delovne pakete (angl. *Work break down structure – WBS*) je hierarhični način delitve dela projekta na posamezne t. i. delovne pakete in naprej na posamezne aktivnosti, ki jih vedno opravi en človek. Delovne pakete včasih imenujemo tudi stroškovna mesta, saj po njih spremljamo stroške zaključenega sklopa aktivnosti, v katerih sodelujejo zaposleni iz istega oddelka ali stroškovnega mesta.

Tehnična struktura je **temeljno orodje** za pripravo kakovostnega projektnega plana z vseh vidikov (stroškov, kakovosti, rokov). Kerzner (1992, str. 609) je zapisal, da je tehnična struktura osnovni in najpomembnejši element projekta, ki zagotavlja osnovo za:

- definicijo rezultata projekta kot vsoto posameznih delovnih paketov,
- planiranje rokov,
- planiranje stroškov,
- kontroliranje rokov, stroškov in kakovosti,
- iskanje zaposlenih za izvedbo posameznih aktivnosti,
- pripravo analize tveganj,
- določanje odgovornosti za posamezne aktivnosti,
- mrežno programiranje in
- poročanje o stanju na projektu.

Tehnično strukturo lahko prikazujemo na dva načina. Pri prvem (Priloga 1) so posamezne aktivnosti ali skupine aktivnosti prikazane s seznamom, pripravljenim tako, da je iz njega razvidna hierarhija. Drugi način (Priloga 2) hierarhijo delovnih paketov in nalog z drevesnim načinom prikazovanja predstavi še bolj jasno kot prvi. V obeh primerih pa gre za večstopenjski prikaz, v katerem najbolj pogosto sledimo procesu projekta oziroma zaporedju aktivnosti.

Prikaz tehnične strukture projekta je pomemben dokument, ki ga je mogoče uporabiti na vrsto različnih načinov. V povezavi z natančno oceno posameznega delovnega paketa lahko prikazuje, kako del projektne rešitve vpliva na celotno rešitev v smislu storilnosti, odgovornosti zaposlenih, stroškov in terminskega plana dela. Posamezni delovni paket je lahko povezan tudi s posameznimi »zunanji dobavitelji«, ki prispevajo k izvajanju aktivnosti oz. delovnega paketa, kar pomeni, da je že iz tehnične strukture projekta možno razbrati, kateri so tisti udeleženci, ki so povezani s projektom.

Po opredelitvi delovnih paketov oz. skupin aktivnosti tehnične strukture je potrebno določanje lastnosti posameznih delovnih paketov. Pomembno je poznavanje posameznih aktivnosti, ki sestavljajo delovni paket. Za vsako aktivnost in delovni paket ocenimo:

- trajanje,
- potrebna delovna sredstva in
- potrebna finančna sredstva.

Na podlagi ocenjevanja lahko določimo »ceno« projekta, lažje spremljamo izvajanje projektnih aktivnosti, omogočimo lažje odločanje in na podlagi ocen in dejanskega stanja lahko v končni fazi zberemo kakovostne informacije za analizo celotnega projekta. Ocenjevanje ni aktivnost, izvedena zgolj na začetku, temveč je tako kot celotno planiranje proces, ki se med potekom projekta ponavlja, predvsem ob ugotovitvah odstopanja doseženega od planiranega.

Samo ocenjevanje lahko poteka na podlagi podobnih aktivnosti, ki so se v preteklosti že izvajale, na podlagi mnenj strokovnjakov, na podlagi ugibanja in na podlagi dejanskih ponudb zunanjih dobaviteljev, ki so povezani s posamezno projektno aktivnostjo oz. delovnim paketom.

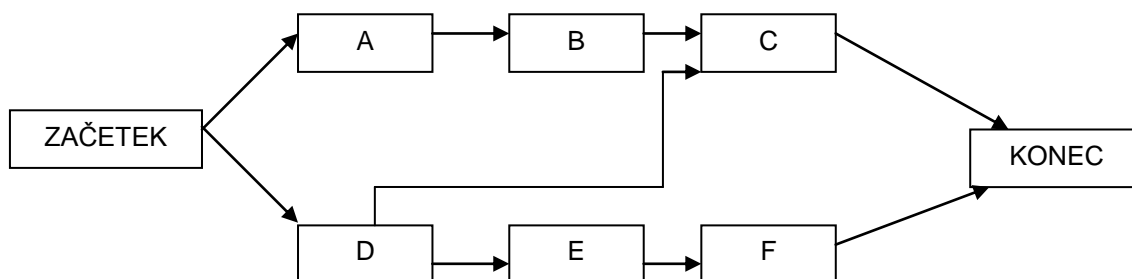
1.3 Prikaz povezanosti projektnih aktivnosti

Čeprav projekt razdelimo na posamezne aktivnosti ali delovne naloge, ostanejo te med seboj povezane. Ko imamo popisane vse aktivnosti in poznamo njihovo hierarhično povezanost oz. medsebojno odvisnost, lahko pripravimo diagrame, ki prikazujejo natančnejše povezave med posameznimi aktivnostmi. Tri glavne oblike diagramov, ki so uporabni v fazi planiranja in v fazi kontrole izvajanja projektnih aktivnosti, so:

- precedenčni diagram,
- gantogram in
- diagram ključnih dogodkov.

Precedenčni diagram (Slika 2) je najbolj znan način prikazovanja zaporedja in časa trajanja aktivnosti. Na podlagi diagrama lahko s pomočjo metode kritične poti (angl. *Critical path method – CPM*) in ob poznavanju trajanja posameznih aktivnosti izračunamo predvideni čas trajanja celotnega projekta. CPM nam omogoči ugotoviti, kateri sklop aktivnosti se nahaja na kritični poti oz. na katere aktivnosti moramo biti še posebno pozorni in z njihovo izvedbo ne smemo zamujati, ne da bi ogrožali končni rok izvedbe projekta. Kritična pot projekta je v bistvu najkrajši možni čas, v katerem je možno zaključiti z vsemi projektnimi aktivnostmi.

Slika 2: Precedenčni diagram



Vir: R. Burke, *Project Management – Planing & Control Techniques*, 1999, str. 122.

Gantogram (Slika 3) je ena najstarejših metod, ki se še vedno uporablja za prikaz terminskega plana projekta. Leta 1917 jo je za uporabo v serijski proizvodnji razvil Gantt, pionir znanstvenega ravnanja (Meredith & Mantel, 1995, str. 354). Prikazuje planirani čas trajanja in dejanski čas trajanja posameznih aktivnosti v času, ko gre za kontrolo izvedenega dela. V planu pa je prikazan le planirani čas trajanja.

Slika 3: Gantogram



Vir: R. Burke, *Project Management – Planing & Control Techniques*, 1999, str. 146.

Slika 3 prikazuje tri naloge, ki so se začele istočasno. Spodnja črta pri posamezni nalogi prikazuje plan trajanja izvedbe posamezne naloge, zgornja pa dejansko trajanje izvedbe. Med nalogami ni očitne povezanosti oz. med seboj niso povezane. Pomeni, da zaključek ene ne pogojuje začetka druge.

Diagram ključnih dogodkov oz. mejnikov (milestone) je metoda, ki prikazuje, kot že ime pove, ključne dogodke pri izvedbi projekta. Ob izvajanju projekta je pomembno, da že v fazi planiranja postavimo datume oz. roke, ko bomo kontrolirali, ali so bili posamezni ključni dogodki, ki so pomembni za končno rešitev projekta, izvedeni v roku, ki smo ga v fazi planiranja predvideli. Diagram je prikazan v Slika 4.

Slika 4: Diagram ključnih dogodkov

Ključni dogodek	Jan	Feb	Mar	Apr
A	Δ			
B			Δ	
C				Δ

Vir: R. Burke, *Project Management – Planing & Control Techniques*, 1999, str. 149.

Iz Slike 4 je razvidno, da so na projektu trije ključni dogodki, katerih rok oz. datum nastanka bomo kontrolirali. Dogodek A je planiran za mesec januar, B za mesec marec in C za mesec april. Odstopanja na projektu se v nadaljevanju merijo tudi glede na odstopanja dejanskega nastopa ključnega dogodka v primerjavi s planiranim.

1.4 Ravnanje s projektom

Zaradi povečanja učinkovitosti, izboljšanja kakovosti in seveda zaradi znižanja stroškov proizvodov in storitev se je v preteklosti pojavila tehnična delitev dela. Tehnična delitev dela je razčlenitev enotnega delovnega procesa na sestavne delne procese in dodelitev teh procesov v izvedbo različnim ljudem v isti združbi ali podjetju (Lipovec, 1987, str. 72).

Tehnična delitev dela omogoča, da ljudje opravijo delo, ki ga sicer kot posamezniki ne bi zmogli (Rozman et al., 1993, str. 17). Tehnična delitev dela je razčlenitev enotnega delovnega procesa na sestavne delne procese in dodelitev teh procesov v izvedbo različnim ljudem v isti združbi ali podjetju (Lipovec, 1987, str. 72). Razčlenjeno delo v novo celoto usklajujejo ravnatelji in to **usklajevanje je bistvo dela ravnateljev** (Rozman et al., 1993, str. 19). Ne smemo pozabiti, da je naloga ravnatelja poleg usklajevanja razčlenjenega dela tudi usklajevanje razmerij med ljudmi. Hkrati pa ravnanje s projektom pomeni sprejemanje odločitev, povezanih z roki, stroški in ne nazadnje tudi cilji projekta. Predvsem pa je ravnanje s projektom zagotavljanje smotrnega sodelovanja udeležencev v projektu, ki poteka kot planiranje, uveljavljanje in kontrola organizacije.

1.4.1 Opredelitev ravnanja s projektom

Temeljne funkcije ravnanja nasploh so (Lipovec, 1987, str. 223-231): **planiranje, uveljavljanje ter kontrola poslovanja in organizacije**. Glede na to, da gre pri projektih za organizacijsko plat poslovanja, lahko primerjalno zapišemo, da gre

tudi pri ravnanju s projekti za planiranje projekta, uveljavljanje projekta in za kontrolo projekta. Funkcije ravnanja se med potekom celotnega projekta prepletajo.

Drugi avtorji poudarjajo nekatere značilnosti projektov in **ravnanje s projektom** lahko opredelimo tudi kot uporabo znanja, sposobnosti, tehnologije in tehnike pri izvajanju projektnih aktivnosti za doseganje rezultata, ki ga naročnik želi (Burke, 1999, str. 3). Kot že omenjeno, naročnik zahteva določen učinek, v določenem času in za določen denar.

V literaturi se pojavlja tudi opredelitev ravnanja s projekti, ki zagotavlja smotno izvajanje in pomeni (Crawford, 2002, str. 72) sistem, ki v podjetju celovito združuje izvajanje projektnih aktivnosti in jih povezuje s strategijo podjetja, prioriteta in razpoložljivimi zaposlenimi. Zagotavljanje smotrnosti delovanja zaposlenih z vidika celote, je temeljni namen ravnanja.

Poleg planiranja, uveljavljanja in kontrole organizacije obstajajo še planiranje, izvajanje in kontrola poslovanja. Planiranje in kontrola poslovanja se v povezavi s projekti pojavljata kot planiranje in kontrola strategij. Glede na problem neuresničevanja zastavljenih strategij, ki se pojavlja v podjetjih, je rešitev uresničevanja strategij s projektno organizacijo smiselna (Rozman, 2000, str. 6). Strategija je bistveni del planiranja v podjetjih, vendar pa se pojavlja vrsta problemov, ki so povezani z njenim uresničevanjem. Vsaka strategija mora odgovoriti na temeljna vprašanja: kdo bo odgovoren za uresničevanje neke strategije? Kako se bo strategija izvajala oz. na kakšen način se bodo posamezni strateški cilji dosegali? Kdaj bodo strateški cilji doseženi? Če odgovori na ta vprašanja niso podani, je zelo verjetno, da uresničevanje strategije ne bo uspešno. Celotno ravnateljstvo mora pri oblikovanju strategije sodelovati in se zavedati odgovornosti, ki iz nje izhajajo. Sočasno z nastajanjem strategije mora nastajati načrt projektne organizacije, ki bo služila za uresničevanje strategije. Projektna organizacija pa opredeljuje vse projekte in ravnatelje, ki bodo odgovorni za učinkovito izvedbo le-teh. Šele z zavedanjem, kako je v uresničevanje strategije nekega podjetja vpet posamezen projekt, se lahko začne ravnanje s projektom. Carroll (2006, str. 90) izpostavlja problem sodobnih podjetij, ki morajo zaradi spremenljivega okolja strategije redno prilagajati. Tako se lahko zgodi, da rezultat daljšega projekta ob zaključku projekta ni več skladen s strategijo, iz katere je projekt izhajal. Vzporedno s spremembo strategije je potrebno preveriti, ali cilji posameznih projektov še služijo doseganju spremenjenih strateških smernic podjetja.

Projektno izvajanje strategij je torej proces, ki povezuje strateški in projektni management v enovit proces oblikovanja strategij, njihove pretvorbe v projekte in aktivnosti letnega plana, zagon projektov in nato njihovo izvajanje. Projekti tvorijo strateški projektni plan, ki je osnova za strateški finančni plan in plan poslovnih izidov (Hauc, 2003, str. 233).

1.4.2 Začetek projekta

Pred samim začetkom (zagonom) projekta poteka tako imenovani začetni proces, kjer gre za ugotavljanje potrebe po nečem novem oz. ugotavljanje potrebe po neki rešitvi, do katere je moč priti zgolj s pomočjo projekta. Po ugotovitvi, da do neke rešitve lahko pridemo zgolj s projektnim delom, je potrebno opraviti analizo izvedljivosti s pregledom možnih alternativ ter analizo stroškov in koristi. V tej fazi ugotavljamo cilje in namen projekta. Namen projekta je v smotni izvedbi strategij, cilji pa so že omenjeni roki, stroški in kakovost.

Analiza izvedljivosti projekta ponavadi vsebuje namen projekta, cilj projekta, analizo udeležencev (sponzor, ravnatelj, projektni tim ...), analizo zahtev in analizo omejitev (internih projektnih, internih v poslovnem sistemu in eksternih). Namen analize izvedljivosti je prikazati, ali in kako je možno priti do nekega rezultata s projektnim delom. Analiza stroškov in koristi je lahko del analize izvedljivosti, vendar je ponavadi prikazana ločeno. Gre zgolj za zelo »grobe« ocene, saj do dejanskih števil pridemo šele z natančnim planiranjem projekta. Pove pa, ali obstajajo osnove (učinek bo večji od stroškov), da se s projektom prične. Analiza izvedljivosti sama še ne govori o uspešnosti projekta.

1.4.3 Planiranje projekta

Planiranje nasploh in v podjetju je zamišljanje vsake dejavnosti vnaprej (Rozman et al., 1993, str. 76). Planiramo lahko proizvod in proces, poslovne funkcije in celotno poslovanje. V primeru, da je nek del aktivnosti v podjetju potrebno opraviti projektno, je planiranje projekta po trditvah mnogih avtorjev (Burke, 1999, str. 8; Kerzner, 1979, str. 158; CCTA, 1999, str. 37) ključna funkcija ravnatelja projekta. Gre za pripravo planov za učinkovito izvedbo zamišljenega projekta. V okviru planiranja se pripravijo vsi plani, ki lahko kakorkoli vplivajo na uspešnejšo izvedbo posameznega projekta: plan aktivnosti, plan stroškov, plan sredstev, plan rokov, plan ravnanja s tveganji, plan zaposlenih, plan komuniciranja, plan nagrajevanja, plan izobraževanja, plan ravnanja s spremembami, plan organizacije projekta in same umestitve v podjetje itd.

Planiranje projektov je lahko različno, vendar ponavadi vsebuje naslednje elemente (Meredith & Mantel, 1995, str. 203):

- pristop oz. metodo dela,
- terminske plane,
- ljudi (zaposlene na projektu in druge udeležence) in
- potencialne probleme (tveganja, zaradi katerih lahko projekt propade).

Kerzner (1979, str. 160) meni, da so štiri glavni razlogi za planiranje:

- zmanjšanje tveganja za neuspešno izvedbo projekta,
- večja učinkovitost pri izvajanju aktivnosti,
- boljše razumevanje ciljev projekta in
- zagotavljanje osnove za spremljanje in kontrolo.

Planiranje projekta ima v primerjavi z neplaniranjem kar nekaj prednosti (CCTA, 1999, str. 38):

- izognemo se neredu in ad hoc odločitvam;
- ravnateljem pomaga razmišljati vnaprej;
- postavi temelj za kontrolo in spremljanje projekta;
- nudi pomoč pri komunikaciji z vsemi udeleženi na projektu;
- služi kot pomoč pri pripravi ciljev posameznih članov projekta.

V obeh primerih gre dejansko za podobne razloge, ki planiranje opravičujejo. Izogibanje neredu in ad hoc odločitvam vodi do zmanjševanja tveganj in k večji učinkovitosti. Pomoč pri komunikaciji vodi do boljšega razumevanja ciljev in rezultat boljše osnove za pripravo ciljev je boljša osnova za spremljanje in kontrolo. Razlogi za planiranje so torej skozi zgodovino projektne delo ostali podobni.

1.4.4 Uveljavljanje projekta

Tako kot pri ravnanju nasploh gre tudi pri uveljavljanju kot funkciji ravnanja s projektom za uveljavitev zamišljenega. Glavni rezultati tega procesa so uspešno sprožene in zaključene projektne aktivnosti. Uveljavljanje lahko pripelje do zahtev po spremembah. Potrebo po spremembi oz. odstopanja pa ugotovimo s kontrolo, ki je podrobneje opisana v naslednjem poglavju. Te zahteve nastanejo zaradi določenih ugotovitev v času trajanja projekta. Primer takih sprememb so npr. podaljšanje roka projekta, povečanje planiranega proračuna ali pa spremenjena učinkovitost projektne rešitve. Tako kot pri ravnanju nasploh so tudi pri ravnanju s

projekti pomembne sestavine uveljavljanja nekega projekta kadrovanje, vodenje, komuniciranje in motiviranje.

Kadrovanje pri projektne delu se bistveno razlikuje od kadrovanja v ponavljajoči se proizvodnji. Zaposleni, izbrani za delo na projektu morajo izpolnjevati vrsto strokovnih zahtev, predvsem pa je poudarjeno timsko delo.

Tim je opredeljen kot majhno število ljudi z dopolnilnimi (komplementarnimi) znanji oz. veščinami, z vzajemno odgovornostjo zavezanih k skupnemu cilju in pristopu dela (Katzenbach & Smith, 1994, str. 16). Za razvoj vsakega tima veljajo zelo podobne zakonitosti, ki jih t. i. Tuckmanov model razvoja skupin opisuje v petih fazah (Project Leadership & Team Building, 2000, str. 9-14):

- oblikovanje (forming),
- konflikti (storming),
- gradnja (norming),
- izvajanje (performing) in
- ločitev (adjourning).

Ravno tako kot komplementarnost znanj posameznih članov tima je pomembna združljivost karakternih lastnosti posameznikov (Turner, 2003, str. 67). Razlog za neuspeh projekta je velikokrat ta, da člani projektne tima postanejo posamezniki, ki so v danem trenutku slučajno na voljo. **Člane projektne tima je potrebno skrbno izbrati.**

Vodenje običajno opredelimo kot vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine (tima) in s tem delovanje k postavljenim ciljem podjetja (projekta) (Rozman et al., 1993, str. 201).

Konfliktne situacije so v projektne timih nekaj popolnoma naravnega in ena ključnih nalog ravnatelja projekta je, da konflikte pravočasno in učinkovito rešuje. S tem se zahtevnost vodenja projektne ravnatelja še povečuje, saj mora reševati vrsto konfliktov, ki se ob delu, ki ni organizirano projektno, ne pojavljajo.

Učinkovito vodenje je ključ do uspešnega zaključka projekta. Delo na projektih zahteva od članov večjo kreativnost pri izvajanju aktivnosti. Kreativne in samostojne ljudi pa ne nazadnje motivirajo drugi dejavniki kot ljudi, ki opravljajo svoje aktivnosti v linijski organizaciji, ki zahteva neko rutino. Vse posebnosti projektne dela mora ravnatelj upoštevati, da lahko opravlja vodenje, ki bo pripeljalo do končnega uspeha nekega projekta.

Pomemben element vodenja v okviru ravnanja s projekti je **motivacija** zaposlenih. Motivacija je sila v posamezniku, ki povzroči, da ta posameznik izvede neko aktivnost (Burke, 1999, str. 286).

Obstaja vrsta motivacijskih teorij, ki pri tem koristijo ravnateljem. Najbolj znana avtorja motivacijskih teorij sta Maslow in Herzberg. Med bolj znane sodijo še (Rozman et al., 1993, str. 240):

- McGregorjeva teorija,
- teorija zadovoljitve treh potreb,
- teorija načela enakosti in
- teorija pričakovanja.

Vse navedene v glavnem iščejo razlage na osnovi empiričnih študij.

Ravnatelj projekta se v razmišljanjih, kako motivirati zaposlene, srečuje s specifikami, ki so povezane predvsem z omejenim trajanjem projekta in s tem z negotovostjo posameznih zaposlenih glede njihove zaposlitve po zaključku projekta. Nema lokrat se tudi zgodi, da je hierarhični položaj zaposlenih na projektu drugačen, kot je sicer v linijski organizaciji.

Obstaja nekaj učinkovitih načinov za motivacijo zaposlenih na projektih (Kerzner, 1992, str. 245):

- delegiranje nalog, ki so izziv za posameznika;
- vzbujanje občutka pripadnosti;
- natančno določanje pričakovanj;
- zagotavljanje pozitivne klime;
- obljubljanje samo tisto, kar je realno;
- redno komuniciranje in obveščanje vseh članov projekta o napredku na projektu;
- hvaliti in kritizirati redno in z občutkom.

Raziskave so pokazale (Kerzner, 1992, str. 519), da ima ključen pomen za uspeh projekta v vseh fazah motivacija projektnega tima kot celote, ki je gonilna sila vsakega projekta in če te motivacije ni, načeloma tudi projekt ne uspe.

Komuniciranje je ena ključnih sestavin za uspeh projekta. Gre za proces, ki zagotavlja pravočasno in primerno proizvodnjo, zbiranje, širjenje, hranjenje in pripravljanje projektnih informacij. Tvori kritično povezavo med ljudmi, idejami in informacijami, ki so potrebne za uspeh (PMI, 1996, str. 96).

Poti komuniciranja so lahko:

- pisne – formalne (pisma, faksi, zapisniki, poročila ...),
- ustne – formalne (telefonski razgovori, sestanki, videokonference ...),
- ustne – neformalne (priložnostni razgovori med sodelavci – prijatelji) ali
- nebesedne (govorica telesa).

Projektno delo zaradi svojih značilnosti zahteva zelo veliko **neformalne komunikacije**, saj so za izvajanje aktivnosti informacije le na ta način posameznikom dovolj hitro na razpolago. Poleg tega pa je pogosto komuniciranje metoda motivacije posameznikov in celotnega projektnega tima. Za projektno delo je značilna visoka stopnja zaupanja.

Posebna metoda, ki se jo zaradi načina dela na projektih pogosteje uporablja, so sestanki projektnega tima. Tu gre za dajanje informacij, sprejemanje in tudi za samo poslušanje. Prav tako pa imajo posamezniki na takšnih sestankih možnost prispevati svoje ideje, ki lahko koristijo pri doseganju ciljev projekta. Viharjenje možganov (brainstorming), do katerega nemalokrat pride na takšnih sestankih, pripelje do vrste uporabnih rešitev.

1.4.5 Kontrola projekta

Kontrola je zadnja funkcija ravnanja s projektom. V izvajanju zamišljenega prihaja ponavadi do vrste odstopanj, ki jih je potrebno v procesu kontrole ugotoviti in zmanjšati njihove učinke. Kontrolira se stroške, roke, kakovost. Tudi proces kontrole pri ravnanju s projekti je enak. Jasno je, da je planiranje brez smisla, če se v fazi oz. funkciji uveljavljanja kontrola ne izvaja. Pomembno je, da se kontrola izvaja takrat, ko so korektivne aktivnosti (če so potrebne) še možne. Poleg kontrole kot funkcije ravnatelja projekta se pojavlja še eksterna **kontrola oz. revizija projekta**.

Pri kontroli gre torej za tri vrste procesov:

- **merjenje – spremljava:** preko formalnih in neformalnih poročil določanje stopnje doseganja ciljev oz. izvedenih aktivnosti;
- **ocenjevanje:** določanje razlogov za odstopanja in priprava možnih korektivnih ukrepov;
- **korekcije:** izvajanje korektivnih ukrepov za zmanjšanje razlike med planirano in dejansko nastalo situacijo.

Pri kontroli se projektni ravnatelj v glavnem usmerja na ugotavljanje faktorjev, ki povzročajo spremembe pri samem poteku projekta, ugotavlja, da je do neke spremembe prišlo in narekuje aktivnosti, ki spremembo integrirajo v projekt.

Glavni rezultati kontrole so:

- popravljen plan (rebalans),
- korektivne aktivnosti in znanje, ki je bilo na podlagi določene spremembe dodatno pridobljeno.

1.4.6 Zaključek projekta

Gre za fazo, v kateri se pripravi zaključno poročilo projekta. Zaposleni se vrnejo v **matične organizacijske enote** ali pa začnejo z delom na novih projektih. Lahko se že pripravi t. i. **zaključno analizo**, poročilo oz. analizo dejanskih koristi in stroškov v primerjavi z analizo pred začetkom projekta. Ta analiza služi po eni strani za pomoč pri planiranju novih projektov, po drugi strani pa tudi kot sredstvo merjenja uspešnosti posameznih ravnateljev.

1.5 Umestitev projekta v organizacijo podjetja

Ponavadi v podjetju ne gre za en projekt, temveč za več projektov, ki so med seboj bolj ali manj povezani. Posamezni zaposleni v podjetju lahko sodelujejo na enem ali več projektih in pomembno se je odločiti, na kakšen način bo projektno delo v podjetju organizirano. Pomeni, da v tej fazi govorimo posledično o organizaciji podjetja in ne več zgolj o organizaciji projekta.

Glede na to, kako želimo projektno delo v podjetju organizirati oz. kako močno projektno organizacijo želimo postaviti, obstajajo tri glavne oblike organizacijske strukture za organiziranost projektne dela (Meredith & Mantel, 1995, str. 291):

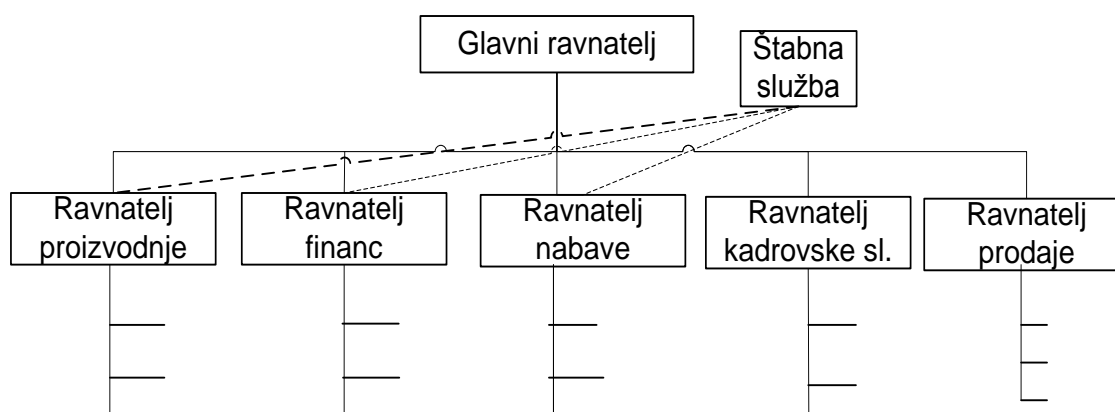
- projekti kot del poslovno-funkcijske organizacije,
- čista projektna organizacija in
- projektno-matrična organizacija,

ki so v nadaljevanju natančneje obrazložene.

1.5.1 Projekti kot del poslovno-funkcijske organizacije

Gre za tradicionalno organiziranost podjetja po posameznih poslovnih funkcijah (Slika 5). Od velikosti podjetij je odvisno tudi ločevanje posameznih funkcij. Ponekod nabavo in prodajo združujejo. Drugje sta finančna in računovodska služba ločeni. V manjših podjetjih pa so recimo lahko nabava, prodaja, finance in še kaj združeni v funkciji splošnih poslov. Gre za hierarhično oz. navpično organizacijo, v kateri se izvajajo predvsem manjši projekti, ki od zaposlenih zahtevajo, da del svojega časa sodelujejo na enkratnih dejavnostih. Projekt se lahko v tako organizacijo umesti kjerkoli, odvisno od projektne rešitve, in posamezni oddelki nato sodelujejo pri izvajanju projektnih aktivnosti. Ponavadi je pretežni del izvedbe projekta dodeljen posamezni poslovni funkciji ali štabu.

Slika 5: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura



Vir: R. Burke, *Project Management – Planing & Control Techniques*, 1999, str. 259.

Bistvene prednosti take organizacije so (Burke, 1999, str. 259):

- je enostavna in izjemno fleksibilna;
- posamezne strokovnjake se lahko »uporabi« na različnih projektih istočasno;
- posamezniki lahko znotraj »matičnih« oddelkov še vedno normalno napredujejo;
- jasno sta določeni odgovornost in avtoriteta znotraj posameznega oddelka, ki sodeluje na projektu.

Bistvene slabosti pa so (Burke, 1999, str. 259):

- ni jasno določene odgovornosti za projektno rešitev;
- lahko se pojavijo tekmovalnost in konflikti med posameznimi funkcijskimi oddelki;

- struktura ni učinkovita v multiprojektnem okolju.

1.5.2 Čista projektna organizacija

Kljub temu da je podobna poslovno-funkcijski organizaciji, je dejansko njeno nasprotje. Vsi organizacijski deli so usmerjeni v izvajanje projektnih aktivnosti (Slika 6). Še vedno pa obstaja poslovno-funkcijski del, ki izvaja naloge, ki so skupne vsem projektom. Čista projektna organizacija je za podjetja, ki izvajajo velike projekte in ki jih je veliko. Oblikujejo se projektne skupine, ki imajo značilnosti poslovno-funkcijskih oddelkov, njihovi ravnatelji pa pristojnosti ravnateljev oddelkov. Na Sliki 6 sta kot poslovno-funkcijska dela prikazani zgolj nabava in prodaja, lahko pa jih je seveda več.

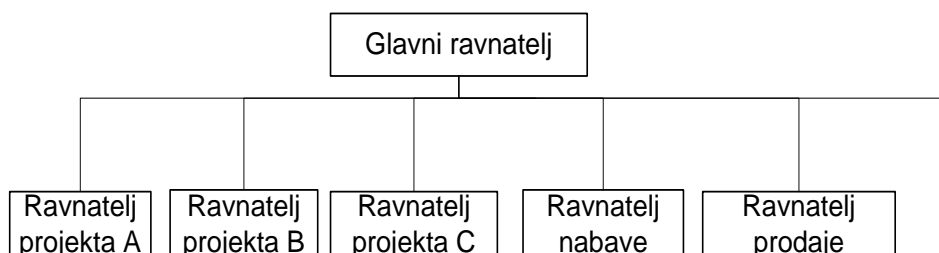
Glavne prednosti te organiziranosti so (Burke, 1999, str. 266):

- ravnatelj projekta ima polno oblast na posameznem projektu;
- komunikacija med projektnim ravnateljem in članom tima je zelo učinkovita;
- vsi člani poročajo zgolj enemu ravnatelju;
- zaradi centralizacije odgovornosti je odločanje hitro;
- organiziranost je enostavna za razumevanje.

Glavne slabosti pa so (Burke, 1999, str. 266):

- v primeru več projektov v podjetju lahko prihaja do podvajanja nalog in s tem do neučinkovite izrabe virov;
- ne nudi stalnosti zaposlitve in podjetje se lahko odloča za »uporabo« pogodbenih izvajalcev za izvajanje posameznega projekta.

Slika 6: Čista projektna organizacija



Vir: R.J.Meredith & J.S.Mantel Jr., *Project Management – A Managerial Approach*, 1995, str. 156.

1.5.3 Projektno-matrična organizacija

Razvita je bila kot poizkus kombinacije prve in druge, pri katerem se je skušalo izogniti slabostim prvih dveh. Obstaja vrsta različic, ki se delijo glede na to, ali je bolj podobna funkcijski ali bolj čisti projektni organizaciji. Gre za začasno strukturo (Slika 7), ki ustreza potrebam posameznega projekta. Sodelujoči na projektu so del funkcijskih organizacijskih enot, ki so začasno dodeljeni za izvedbo aktivnosti, ki jih je potrebno opraviti v okviru nekega projekta. Tako projektov kakor tudi poslovnih funkcij je lahko v dejanskem podjetju seveda več, kot je prikazano na Sliki 7.

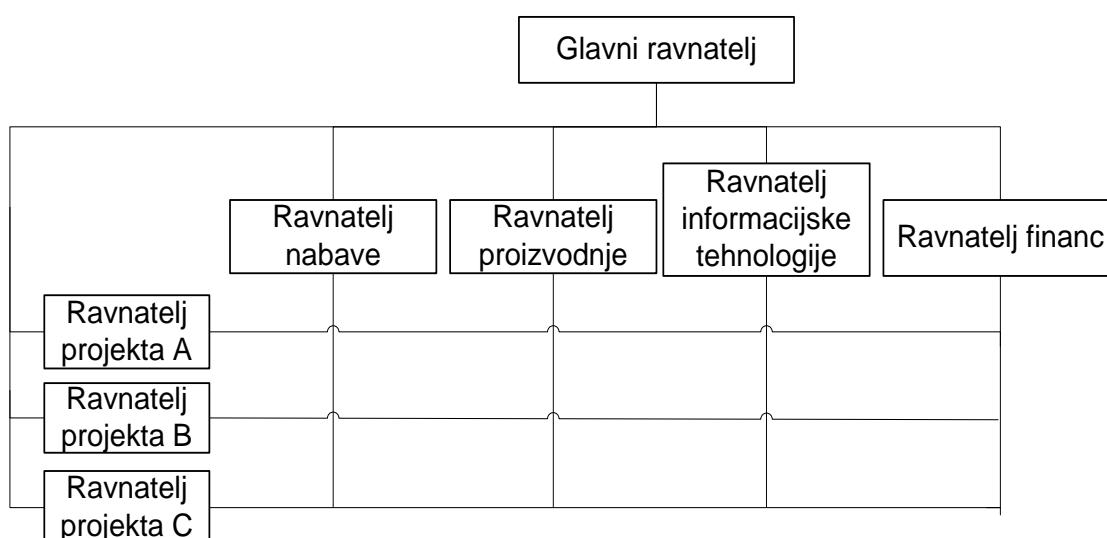
Bistvene slabosti take organizacije so (Burke, 1999, str. 263):

- kompleksnost, ki jo posamezniki slabše razumejo;
- dvojna odgovornost – zaposleni so hkrati odgovorni dvema ravnateljema;
- pripadnost projektu je manjša;
- odzivni časi zaposlenih so slabši.

Bistvene prednosti matrične organizacije pa so (Burke, 1999, str. 262):

- jasno določena odgovornost za izvedbo projekta leži na ravnatelju projekta;
- dober pretok informacij v podjetju;
- povezava s podjetjem kot celoto zagotavlja konsistentnost uporabe standardov podjetja na posameznih projektih.

Slika 7: Projektno-matrična organizacijska struktura



Vir: R.Burke, *Project Management – Planing & Control Techniques*, 1999 str. 256.

Tudi pri prikazu projektno-matrične organizacije avtor pri navajanju poslovnih funkcij navede zgolj nekaj teh funkcij, sicer pa se poleg drugih ponavadi pojavljata tudi prodajna in kadrovska poslovna funkcija.

2 PROJEKTNA PISARNA

2.1 Razlogi za nastanek projektne pisarne

Delo ravnateljev nasploh je obsežno in kompleksno. Zato del svojih nalog prenašajo na druge, v organizacijskem smislu štabne sodelavce ali oddelke. Tako imajo podporo planskih in organizacijskih oddelkov, oddelkov za kadrovanje ipd. Podobno se je začelo dogajati na projektih, kjer vse večje število projektov v podjetjih in njihova vse večja kompleksnost zahtevata več časa in znanja ravnateljev projektov. Pri tem pa se del njihovega dela lahko smotrno prenese na druge.

Dejstvo je, da je bilo po raziskavah v preteklosti (Crawford, 2002, str. 6) npr. samo 24 % projektov v informatiki zaključenih uspešno. Odstotek se izboljšuje in eden od razlogov je tudi vedno večji poudarek na projektih pisarnah v posameznih podjetjih, na katere projektni ravnatelji prenašajo del svojega dela (Crawford, 2002, str. 6).

Glavni razlogi, zaradi katerih se potreba po projektih pisarni v podjetju pojavi, so:

- Pri planiranju in kontroli projektov se uporabljajo zahtevnejše in specifične metode ter tehnike, ki jih ravnatelji projektov premalo poznajo. Samo ravnanje s tveganji je danes znanost in v okviru identifikacije in ocenjevanja tveganj ponuja vrsto možnosti (Barlett, et al., 2004, str. 93) kot npr. priprava diagramov vplivov tveganj, priprava matrik verjetnosti in vplivov, Monte Carlo analiza, odločitvena drevesa, analiza občutljivosti ipd.
- Vedno večje zahteve po uporabi računalnikov in specifičnih orodij, ki jih ravnatelji projektov ne poznajo. Podjetja uporabljajo različne programske rešitve pri planiranju in spremljavi projektne dela. Projektne pisarne ta orodja poznajo in lahko projektne ravnatelje in projektne timu pomagajo pri uporabi ali pa jih izobrazijo za uporabo teh orodij.
- Večje število projektov zahteva usklajevanje in poenotenje. V podjetjih je potrebno usklajevanje na samem projektu, med projekti in usklajevanje projektov s strategijo podjetja.
- Ravnateljstvo podjetja potrebuje pregled stanja vseh projektov. Vsak ravnatelj potrebuje pregled stanja na svojem projektu. Zaradi medprojektne

usklajevanja in pa usklajevanja s strategijo so potrebna redna poročila, ki jih nudi projektna pisarna.

- Potrebna je organizacija izmenjave izkušenj (analize projektov).
- Skrb za izobraževanje ravnateljev projektov.
- Potreba po urejenosti dokumentacije na projektih, kakor tudi celotne projektne dokumentacije na ravni podjetja.

Tako mnoga podjetja oblikujejo posebne organizacijske enote, ki izvajajo aktivnosti za podporo projektному delu, oz. projektne pisarne ali programske pisarne v primeru, da nudijo podporo programom, ki jih sestavlja več projektov. Pojavlja se še vrsta drugih nazivov, tako v slovenskem kakor tudi v drugih jezikih (angl. *project support office, project control office, programme office, strategic project office, project management center of excellence ipd.*). Projektно pisarno imenujejo organizacijski center za ravnanje s projekti.

Nemalo posameznikov v praksi (Crawford, 2002, str. 11) je zmotno prepričanih, da je funkcija projektne pisarne omejena zgolj na pripravljanje časovnih planov in poročanje o opravljenem delu. Res je, da je to osnovna funkcija, ki so jo izvajale prve projektne pisarne, vendar je dejanska vloga danes ponavadi bistveno širša.

Drugi so spet prepričani, da je bistvo projektne pisarne administrativna podpora, administrativna v smislu pomoči pri urejanju dokumentov, ki nastajajo na projektu, dokumentov, ki jih je potrebno arhivirati, in dokumentov, ki so namenjeni dnevnu komuniciranju in poročanju različnim interesnim skupinam, in ki se jo da izvajati z malo, v smislu projektnega ravnanja slabo izobraženo ekipo in s tem izboljšati ravnanje. Žal to ni tako preprosto, saj gre za usklajevanje ljudi, spreminjanje kulture, vzpostavljanje novih razmerij in procesov, kreiranje novih pristopov in integracijo vseh naštetih elementov v celotno organizacijo. Poleg tega gre za koordinacijo timov različnih velikosti, kompleksnosti in poslovnih interesov. Cilj vzpostaviti uspešno in učinkovito projektно pisarno je vredno doseči, vendar je daleč od tega, da bi to bilo enostavno.

Spet drugi avtorji (Dinsmore, str. 45) dodajajo pojem programske pisarne, pri katerem gre za pisarno, ki opravlja enake funkcije oz. naloge kot projektna pisarna, vendar za program, ki je skupek med seboj povezanih projektov. Pojavlja pa se tudi termin »pisarna projektov« (Nicholas, str. 160), v smislu nadzora nad več manjšimi, ponavadi med seboj nepovezanimi projekti.

Število in sposobnosti zaposlenih v projektnih pisarnah je odvisno od:

- števila projektov v podjetju,
- velikosti projektov in
- nalog, ki jih izvaja projektna pisarna.

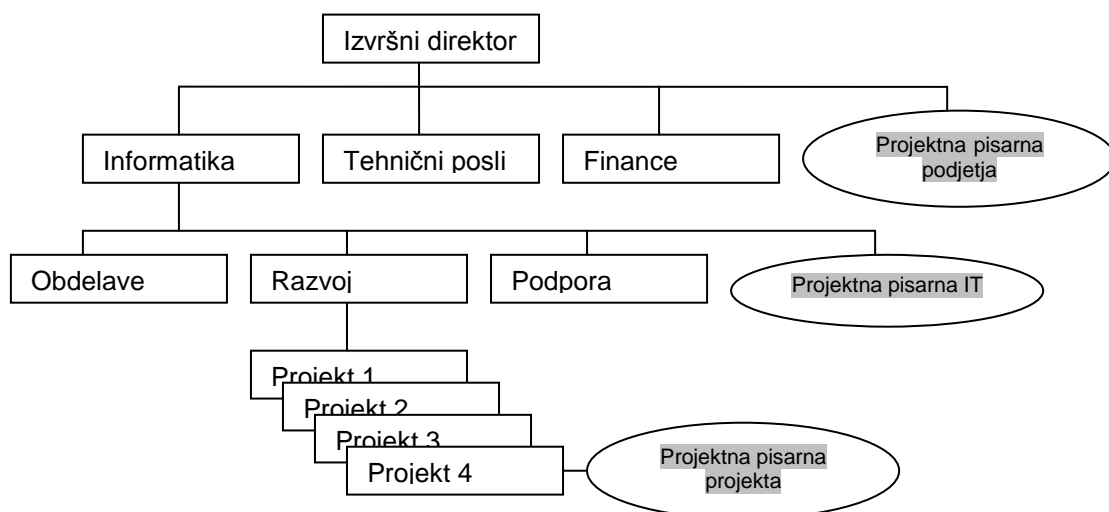
Vzpostavitev projektne pisarne tudi ni nekaj, kar bi se dalo naučiti na enodnevnem seminarju in v smislu uvedbe po receptu, temveč je bistveno bolj kompleksna naloga, katere celovita rešitev se lahko vzpostavlja tudi več let.

Projektna pisarna ni le strokovno – tehnična in administrativna pomoč ravnateljem projektov, temveč postaja pomemben člen pri povezovanju strategije s cilji različnih projektov v podjetju. Projektna pisarna je odgovorna za pretok in oblikovanje informacij med ravnatelji projektov in tistimi, ki oblikujejo strategijo podjetja (Kušar et al., 2004, str. 263)

2.2 Tipi projektnih pisarn

Crawfordova v svojem delu (2002, str. 67) definira projektno pisarno kot »pisarno«, virtualno oz. navidezno v smislu sodelovanja posameznikov s svojim znanjem, ki fizično ne sedijo v eni pisarni, temveč namenjajo le del svojega časa izvajanju aktivnosti dela projektne pisarne. Delo pa opravljajo na različnih fizičnih lokacijah. Obstaja pisarna, v kateri zaposleni, ki opravljajo aktivnosti projektne pisarne, sedijo in v kateri je zaposlena skupina strokovnjakov, ki obvladajo ravnanje s projekti, in tudi služi v nekem podjetju kot pomoč projektnim ravnateljem. Hkrati služi kot center odličnosti v podjetju na omenjenem področju. V nadaljevanju deli projektne pisarne na tri tipe oz. tri ravni projektnih pisarn, ki lahko v nekem podjetju nastopajo vsaka zase ali pa vse tri sočasno. Slika 8 prikazuje takšno organizacijo.

Slika 8: Tri ravni projektnih pisarn



Vir: J. K. Crawford, *The Strategic Project Office – A guide to improving Organizational performance*, 2002, str. 56.

Projektna pisarna prve ravni oz. kontrolna pisarna je preprosta oblika projektne pisarne. Namenjena je podpori izključno enemu kompleksnemu projektu, ki nudi pomoč ravnatelju projekta tako pri pripravi in usklajevanju terminskih planov, zaposlenih, sredstev za delo, stroškov, kot tudi omogoča ravnatelju lažje doseganje dogovorjenih rokov oz. dogovorjenih ključnih dogodkov v okviru planiranih finančnih sredstev. Uvajanje discipline projektnega ravnanja ustvarja pomembno vrednost projekta in definira osnovne procese, ki se lahko izvajajo na drugih projektih znotraj organizacije.

Russel (1998, str. 57) daje v svojem delu poudarek takšnemu tipu in pravi, da mora projektna pisarna pod nadzorom ravnatelja projekta izvajati naloge podpore z minimalnim številom ljudi. Ravnatelj projekta je namreč tudi ravnatelj projektne pisarne prve ravni.

Projektna pisarna druge ravni oz. projektna pisarna poslovne enote nudi podporo več projektom različnih velikosti, različnih rokov trajanja, z različno zahtevanostjo glede zaposlenih in v bistveno različnih finančnih obsegih. Bistvo te ravni projektne pisarne je, da že skuša integrirati projekte v okviru neke večje poslovne enote in s tem integrira vse vire le-teh. Ta tip projektne pisarne je odgovoren za usklajevanje virov med posameznimi projekti neke poslovne enote, hkrati pa ponuja tudi prednosti medprojektne sodelovanja. Ta projektna pisarna že ima svojega ravnatelja.

Projektna pisarna tretje ravni oz. strateška projektna pisarna ima po eni strani vse prednosti projektne pisarne druge ravni, poleg tega pa ima zaradi organizacijske umestitve možnost odločanja o prioritetah posameznih projektov na ravni celotnega podjetja. Samo takšna oblika projektne pisarne lahko zagotavlja celovit vpogled v uspešnost dela vseh projektov na isti ravni, saj omogoča primerljivo merjenje doseganja ciljev projektov. Omogoča koordinacijo vseh projektov, ki potekajo v podjetju in širši pogled, ki je potreben pri izbiri, prioritizaciji in spremljavi projektov in programov, ki prispevajo k celovitemu izvajanju strategije nekega podjetja. Projektna pisarna na tej ravni mora zagotavljati, da je metodologija ravnanja s projekti prirejena potrebam celotne organizacije in ne le posameznega oddelka ali neke poslovne enote. Popolnoma nefleksibilna enotna metodologija ni smiselna, ker pogosto ni primerna za posamezno delovno enoto. Odstopanja od predpisanih metodologij morajo biti možna, vendar v okviru nekih kriterijev, ki še vedno omogočajo ocenjevanje projekta po sprejeti metodi. Takšna oblika projektne pisarne se lahko vzpostavi tudi na ravni skupine oz. korporacije.

Katera raven projektne pisarne je za določeno podjetje primerna, je med drugim odvisno od velikosti in kompleksnosti podjetja, soodvisnosti projektov, ki se izvajajo, razpoložljivosti zaposlenih in kompetenc projektnih ravnateljev.

2.3 Naloge projektnih pisarn

2.3.1 Pregled nalog

Različni avtorji naloge, ki jih ima projektna pisarna, določajo zelo različno. Naloge, ki jih projektne pisarne izvajajo, pa v glavnem izvirajo iz razlogov, zaradi katerih so projektne pisarne nastale. Glavni razlogi v množici različnih mnenj so tudi v različnih velikostih podjetij in projektov ter v različnih ravneh, na katerih si posamezni avtorji projektne pisarne zamišljajo. Kot v teoriji se tudi v praksi naloge posameznih projektnih pisarn med seboj zelo razlikujejo in se določajo na podlagi teoretičnih izhodišč, iz praktičnih izkušenj že vzpostavljenih projektnih pisarn in glede na zahteve naročnika oziroma uporabnikov na trenutnem projektu ali v organizaciji, v kateri se projektna pisarna vzpostavlja.

Naloge projektnih pisarn, ki jih omenja Crawfordova, so (Crawford, 2002, str. 72):

- strokovna (tehnična) pomoč projektom,
- dokumentiranje projektne dela,
- nadzorovanje sprememb,
- vzdrževanje arhiva projektov,
- spremljanje, poročanje in informiranje,

- obvladovanje tveganj,
- vzdrževanje podatkov o razpoložljivih kadrih,
- spremljanje stroškov,
- pomoč pri uporabi programskega orodja,
- procesi, standardi, metodologije,
- usposabljanje,
- svetovanje in mentorstvo,
- organizacijska enota, ki zaposluje ravnatelje projektov.

Turner, ki opisuje organizacijo, ki temelji na ravnanju s projekti (Turner, 1998, str. 380), pravi, da je namen vzpostavitve projektne pisarne izogniti se nekaterim tveganjem s tem, da rutinska dela, povezana s procedurami in kontrolami, opravljajo za to usposobljeni strokovnjaki. Glavne zadolžitve, kot jih Turner imenuje, so:

- vzdrževanje programskih in projektnih planov,
- vzdrževanje planov kadrov v podjetju,
- oskrbovanje z informacijami v vseh fazah, ko so te informacije potrebne,
- priprava nalogov za delo na podlagi projektnih načrtov,
- vodenje procesa kontrole,
- priprava poročil o stanju na projektu,
- upravljanje s spremembami,
- vodenje seznama sprememb in odstopanj,
- nabava in administracija pogodb z dobavitelji in
- vzdrževanje odnosov s strankami.

Analiza, ki sta jo opravila Block in Davidson Frame (PM Network, 2001, str. 51), je pokazala, da so glavne naloge, ki jih projektne pisarne dejansko izvajajo, naslednje:

- uveljavljanje metod in standardov,
- svetovanje,
- usmerjanje,
- usposabljanje,
- spremljanje projektov,
- administrativna pomoč,
- ravnanje projektnega portfelja,
- vzdrževanje spletnih strani projektov,
- vzdrževanje SW orodja za ravnanje s projekti in
- vzdrževanje matične organizacijske enote projektnih ravnateljev.

Hkrati pa ugotavljata, da sodobne projektne pisarne opravljajo naslednje glavne naloge (Block, Frame, str. 6):

- administrativna podpora projektному timu,
- svetovanje in mentorstvo,
- razvoj in vzdrževanje metodologij in standardov,
- izobraževanje ter
- kadrovanje in razvijanje projektних ravnateljev.

V navajanju se sicer določene naloge ponavljajo tudi morda zaradi napačnega pojmovanja posameznih nalog. Tako bi lahko na primer izobraževanje izpustili, saj že samo razvijanje pomeni poleg usposabljanja še izobraževanje.

Iz projektnih pisarn se lahko upravičeno zastavi vprašanje, čemu pravzaprav projektni ravnatelj? Saj projektna pisarna poskrbi za vse. Ne samo to, projektna pisarna po nekaterih definicijah nalog opravlja celo aktivnosti, ki jih rutinsko izvajajo za to usposobljene linijske organizacijske enote (npr. nabava). Poudarek dela projektne pisarne je na podpori ravnatelju projekta, ne pa na prevzemanju odgovornosti za projekt. Projektna pisarna je tista, ki skrbi za tehnične podrobnosti oz. znanstveni del ravnanja in omogoča projektному ravnatelju osredotočanje na »umetniški« del v smislu vodenja, pogajanj, odnosov s strankami, reševanja problemov, ravnanja s spremembami, ravnanja s pričakovanji ipd.

Toney (2001, str. 55) celo pravi, da je projektna pisarna odgovorna za ravnanje s projektom in doseganje ciljev projekta. Je odgovorna za uspešnost in vodenje projektnega tima. Hkrati pa vzpostavlja in vzdržuje standarde, metode in procese ter zainteresiranim poroča o stanju na projektu.

Smiselno po raznih avtorjih povzema naloge projektne pisarne tudi Medved (2009, str. 25) in kot najbolj zanimivo predstavi združevanje sedemindvajsetih nalog, oziroma funkcij v pet skupin, ki so bile oblikovane na osnovi raziskave Hobbsa in Aubryjeve:

- spremljanje in kontroliranje projekta,
- razvoj kompetenc in metodologij,
- več – projektno ravnanje,
- strateško ravnanje in
- organizacijsko učenje.

Naloge oz. definicija glavnih nalog, ki jih Block in Frame opisujeta kot najpogostejše, po mojem mnenju najbolj smiselno opredeljujejo delo in bi kot take

morale biti del vsake projektne pisarne v večjih podjetjih, v katerih se sočasno izvaja več kompleksnejših projektov. V nadaljevanju so posamezne naloge zato podrobneje opisane.

2.3.2 Administrativna podpora projektному timu

Z velikostjo projekta in projektneга tima raste potreba po administrativni podpori, saj se s tem povečujejo kanali komuniciranja in dokumentacija, ki ob tem nastaja. Večji projekti vodijo v spremljavo več aktivnosti.

Graicunas (Lipovec, str. 187) pravi, da lahko v organizacijskih strukturah ločimo tri različne zvrsti komunikacij, in sicer:

- direktne posamične, med nadrejenim in posamičnim podrejenim,
- direktne skupinske, med nadrejenim in več podrejenimi skupno in
- direktne križne, neposredno med podrejenimi brez nadrejenega.

Upošteva te, je število možnih komunikacij na projektu zelo visoko.

Zaposleni, ki se ukvarjajo z administrativno podporo, niso nujno visoko strokovno usposobljeni in znanja, ki so za to potrebna, je možno pridobiti s krajšimi izobraževanji ali pa z zaposlitvijo strokovnjaka, ki ob delu usposobi preostale zaposlene v projektne pisarni.

V nadaljevanju so opisane naloge, ki jih lahko projektne pisarna nudi v okviru podpore projektному timu:

Vzdrževanje terminskih planov je aktivnost, ki nudi projektному timu informacijo o tem, katero aktivnost in kdaj jo mora posameznik izvesti.

Ponavadi se terminske plane pripravlja in vzdržuje z aplikativno podporo (npr. MSPProject), kar pomeni preverjanje, ali so vse aktivnosti oz. naloge izvedene v dogovorjenem roku, in po potrebi se v dogovoru z ravnateljem projekta spreminja projektne plane.

Evidentiranje opravljenega dela je ena izmed »nadlog« vsakega člana projektneга tima. Izvaja se periodično (ponavadi tedensko) z izpolnjevanjem standardiziranih obrazcev, ki prikazujejo, kako so porabili svoj čas v okviru projekta. Vloga projektne pisarne je v pomoči pri izpolnjevanju le-teh ali v rednem pridobivanju informacij o porabljenih urah na posamezni projektne aktivnosti s strani zaposlenih na projektu, celo samo izpolnjevanje. Rednost evidentiranja

opravljenega dela je pomembna z vidika natančnosti. Nekateri menijo, da lahko ure, porabljene za neko aktivnost, vpišejo oz. evidentirajo po opravljeni aktivnosti, vendar bo natančnost manjša in iz tega izhajajoča poročila lahko zavajajoča.

Priprava poročil, zbiranje poročil in distribucija je naloga, pri kateri projektna pisarna zbira poročila posameznih projektov o napredku in doseženih rezultatih, o porabljenih sredstvih ipd. V nadaljevanju jih konsolidira in generira oz. na podlagi zbranih poročil pripravlja nova, ki jih nato distribuira skladno s plani komuniciranja oz. tistim, ki informacijo o napredovanju posameznega projekta ali vseh projektov v nekem projektu morajo in želijo imeti.

Arhiviranje je naloga, ki se izvaja po zaključku posameznega projekta, ko je potrebno celotno nastalo dokumentacijo v okviru enega projekta shraniti na določeno mesto po določeni metodologiji, ki tistemu, ki jo potrebuje, omogoča najti arhivirano informacijo v kar najkrajšem času. Projektni arhivi so del baze znanja in služijo projektnim ravnateljem in projektnim timom kot izkušnja pri odločanju in delu na naslednjih projektih.

Vodenje knjige izvedenih sprememb je zbir vseh aktivnosti na projektu, ki pomenijo vsak odmik od planiranega (sprememba funkcionalnosti rešitve, zamuda poddobavitelja). Ravnatelju projekta in projektnemu timu omogoča lažjo obrazložitev in poročanje o nepričakovanih spremembah, do katerih je prišlo v času izvajanja projektnih aktivnosti.

Uvajanje programske podpore (npr. MSPProject, Project Central, Rational Analyser ipd.) omogoča projektom bistveno lažje planiranje projektov, in sicer priprave terminskih planov, kadrovskih planov in planov porabe sredstev. Hkrati pa omogoča lažjo spremljavo glede na pripravljene plane in konsolidacijo kompleksnih programov, ki jih tvori več projektov. Programska podpora nudi spremljavo porabljenega časa, avtomatično opozarjanje na roke za izvedbo aktivnosti iz projektnih planov v poštne strežnike in celo avtomatsko pripravo poročil. V zadnjem času se pojavlja vrsta ponudnikov programske podpore za učinkovito delo projektnih pisarn predvsem prve ravni, ki omogoča konsolidacijo vseh projektov na ravni podjetja in iz tega naslova lažje iskanje zaposlenih za posamezne projekte ter celovito spremljanje projektov. Programska podpora na eni strani pomaga projektnim ravnateljem, na drugi strani pa omogoča pripravo kvalitetnih poročil ravnateljstvu podjetja.

2.3.3 Svetovanje

Z večanjem kompleksnosti združb, ki izvajajo projektno delo in hkrati tudi z večanjem kompleksnosti samih projektov se v projektnih pisarnah veča tudi potreba po zaposlenih z visoko strokovnimi znanji. Potreba po ekspertih se pojavlja na vseh področjih, vključujoč pripravo terminskih planov, planiranja stroškov, pisanja zahtev, izbire projektov, ravnanja s tveganji, ravnanja s spremembami, ki se pojavijo na projektih, pa do samega razumevanja projektne politike. Če je svetovanje potrebno samo občasno, se ga lahko pridobi od zunanjih podjetij, ki imajo ekspertna znanja ravnanja s projekti, sicer je smotrno, da se skupina s takšnimi znanji oblikuje v okviru projektne pisarne in nudi vso potrebno podporo projektnim ravnateljem v obliki svetovanja.

Projektni ravnatelj ali projektni tim, ki sta uspešno že izpeljala nekaj projektov, potrebujeta manj svetovanja. V nadaljevanju so opisane glavne vloge svetovalcev.

Podpora in svetovanje pri pripravi predloga projekta sta ključni, saj lahko nekdo, ki ima pri tem leta izkušenj, bistveno pripomore k lažjemu razumevanju vseh vidikov, ki jih je pri tem potrebno upoštevati. Izkušnje so bistvene predvsem pri pripravi t. i. poslovnega primera (angl. *Business case*), ki vključuje analizo učinkov projekta, ki je temeljna za odločitev o izvajanju posameznega projekta.

Podpora in svetovanje pri zagonu projekta sta pomembni, saj je uspeh projekta nemalokrat odvisen od tega, kako se je začel. Če se projekt začne z napako, se lahko ta odraža med potekom celotnega izvajanja aktivnosti projekta in vpliva na končni rezultat. Pravilno voden uvodni (angl. *kick-off*) sestanek pred začetkom projekta, pravilno oblikovanje izjave o zamisli (scope statement), ki jo projekt pokriva, sta značilna primera, ki lahko v primeru nepravilnosti povzročita negativne učinke na celoten rezultat projekta.

Pravočasen odziv na projektne potrebe pomeni podporo in svetovanje v primeru nepričakovanih dogodkov, ki jih ponavadi na projektu ni malo. Odpoved pomembnega dobavitelja, spremembe v rokih, spremembe v rezultatih, pogodbeni spori – vse to so nepredvidljivi dogodki, ki zahtevajo takojšen in strokoven odziv, ki se lahko odrazi v iskanju novega dobavitelja, iskanju dodatnih zaposlenih, dodatnih finančnih sredstev, pravnem svetovanju ipd.

Ugotavljanje in ocenjevanje tveganj s strani projektne pisarne se ponavadi izvaja pred začetkom projekta v sodelovanju z ravnateljem projekta, predvsem pa pred podpisom pogodbe z naročnikom. Projektne pisarna preveri skladno s tveganji realnost rokov in planiranih finančnih sredstev. Potrebno je predvsem

izločiti možnost lažnih obljub, danih naročniku, saj na eni strani povzročijo nezaupanje na strani naročnika, na drugi pa pomenijo večje stroške, kot so bili za izvajanje aktivnosti projekta v osnovi planirani.

Izboljšanje stanja na projektu je usmerjanje projektov, ki so zunaj planiranega, v planirane okvire. Malo je projektov, ki bi bili zaključeni v planiranih rokih, s planiranimi finančnimi sredstvi in skladno z dogovorjenimi funkcionalnimi zahtevami. Posledično večina projektov deluje na način reševanja problemov, ko so potrebne usmeritve strokovnjakov, kako projekt pripeljati do konca kar se da skladno s plani, oz. znanja in izkušnje o tem, kakšno metodo uporabiti na nekem projektu za »lovljenje« rokov, nižanje nadaljnjih stroškov ipd.

Svetovanje neprojektnim ravnateljem na višjih ravneh je ključnega pomena, saj lahko projektni ravnatelji dobro izvajajo svoje delo zgolj ob odlični podpori funkcijskih ravnateljev. Pogost problem je nevednost oz. nepoznavanje projektnega dela, s tem odpor do njega in nezadostna podpora projektnim ravnateljem, kar v končni fazi vodi do neučinkovitih projektov in vpliva na uspešnost in učinkovitost celotnega podjetja.

2.3.4 Priprava in vzdrževanje metodologij in standardov

Projektna pisarna v podjetju ima med drugim izjemno pomembno funkcijo priprave in vzdrževanja standardov in metod projektnega ravnanja. Za kvalitetno uvedbo projektnega pristopa v podjetju je vitalnega pomena, da obstajajo kvalitetne metodološke podlage in standardi, ki se jih držijo na vseh projektih v nekem podjetju. Dokaz dobre metodologije oz. standardov so procesi v okviru ravnanja s projekti, ki so ponovljivi in uporabni na nadaljnjih projektih. Potrebno pa je biti pazljiv, da se projektna organizacija ne utopi v papirologiji standardov in da ne izgubi stika z najboljšo prakso in najnovejšimi dognanji na področju projektnega dela.

2.3.4.1 Standardne procedure za ravnanje s projekti – organizacijski predpisi

Sčasoma, ko projekti prehajajo iz ad hoc struktur v fazo, ko so pomemben del izvajanja aktivnosti v podjetju in tudi formalni del neke organizacijske strukture, je ključnega pomena obstoj metodologije za ravnanje s projekti, ki je razširjena in razumljena v celotnem podjetju. To zahteva svoj čas in ni preprosto, vendar pa izvajanje projektnega dela brez konsistentne projektne metodologije v podjetju lahko vodi do kaosa in v takem primeru lahko uvajanje projektnega dela podjetju bolj škodi kot koristi.

V nadaljevanju je opisanih nekaj najznačilnejših projektnih aktivnosti, ki naj bi bile podprte oz. definirane s procedurami:

Priprava na ponudbo je pomembna v organizacijah, ki s projektom kandidirajo na razpisih oz. se s projekti javljajo na razna povpraševanja. S proceduro morajo biti nedvoumno določeni koraki določanja odgovorne osebe za pripravo ponudbe, sodelujočih, komuniciranje z vpletenimi z vidika izvajanja aktivnosti za pripravo ponudbe, kakor tudi odločanja o primernosti ponudbe.

Izbira projekta za izvedbo vpliva na kvaliteto projektne delo kot celote, saj procedura omogoča pravo izbiro projektov za izvajanje in izločanje slabih oz. tistih, katerih izvajanje bo prineslo očitno izgubo. Gre torej za proceduro, ki bo omogočila objektivni izbor, ne pa izbora na podlagi subjektivnega mnenja ali celo politične odločitve.

Izdelava tehnične strukture je ključnega pomena za kvalitetno planiranje projekta. Tehnična struktura se lahko pripravi na različne načine in procedura je tista, ki predpisuje način, ki se v podjetju uporablja, in npr. določa ali je tehnična struktura na projektih v nekem podjetju produktno usmerjena, ali je usmerjena na aktivnosti, določa število ravni ipd. Glavni namen je primerljivost projektov in možnost uporabe na podobnih projektih v prihodnosti.

Ravnanje s spremembami je procedura, ki na eni strani varuje projektne ravnatelja, saj opredeljuje način, kako se lahko osnove, določene pred začetkom projekta, spreminjajo in pod katerimi pogoji jih je projektni tim dolžan upoštevati. Opredeljuje način komunikacije med naročnikom in projektnim ravnateljem glede vseh sprememb, do katerih je na projektu prišlo.

PERT/CPM mrežne diagrame se lahko prav tako pripravlja na vrsto načinov. Da se na projektih ne sprašuje, na kakšen način je potrebno diagram pripraviti in ne išče alternativ, je predpisana procedura priprave takšnega diagrama poteka. Projektna pisarna s proceduro ponavadi predpiše tudi predlogo, ki služi kot osnova za pripravo.

Ravnanje s tveganji je značilno področje, ki lahko s kvalitetno predpisano proceduro pripomore k boljšemu planiranju na eni in učinkovitejšemu izvajanju projekta na drugi strani. Projektne pisarne velikokrat poleg priprave procedure za ravnanje s tveganji same le-to tudi izvajajo od identifikacije tveganj, ocenjevanja tveganj do odločitve, na kakšen način je potrebno tveganje obravnavati (izogibanje, sprejemanje, zniževanje učinkov tveganja).

2.3.4.2 Standardni dokumenti

Značilnost projektov je, da je produkcija dokumentov izjemno visoka. Projektna pisarna mora nuditi usmeritev pri tem, kdaj določene dokumente uporabiti in kako. Ključna naloga projektne pisarne je identificirati dokumente, ki morajo biti standardizirani. V nadaljevanju so primeri dokumentov, ki naj bi bili standardizirani za vse projekte:

Poročila o stanju projekta se pripravljajo redno v določenem obdobju. Običajno vsebujejo podatke o stroških in o izvedenih aktivnostih. Ti dejanski podatki so v statusnih poročilih primerjani s plani z namenom ugotavljanja odstopanj tako pri stroških kakor tudi pri izpolnjevanju terminskega plana. Standardizirano poročilo ima predpisano obliko in vrsto informacij, ki morajo biti v poročilu zajete.

Obrazci za evidenco opravljenega dela in porabljenega časa vsebujejo podatke, ki jih večina podjetij zahteva od zaposlenih na projektih. Analiza teh podatkov na kratko pove, kako so zaposleni porabili svoj čas. Problem je, da ti podatki lahko pripeljejo do zavajajočih informacij, saj se pojavlja nepošteno poročanje, do napak prihaja, ker zaposlenim ni bil konsistentno predstavljen način vnosa podatkov.

Zahtevek za spremembo je pomemben dokument, saj so spremembe ena od stvari, ki se bodo na projektu zagotovo dogajale. Potreben je za začetek procesa ravnanja s spremembo. Ko je sprememba odobrena, je predana odgovornim za uvedbo te spremembe.

2.3.4.3 Standardi programske podpore

Projektna pisarna ima glavno vlogo pri izboru standardnega programskega orodja za podporo ravnanju s projekti in podporo projektni pisarni. Smiselnost uporabe takšnega standardiziranega orodja je predvsem v:

- izboljšanju komuniciranja oz. medsebojnega razumevanja,
- učinkovitosti izobraževalne funkcije za uporabo takšnega orodja in
- centralizirani in lažje razumljivi bazi vseh podatkov o projektih.

2.3.5 Kadrovanje in razvoj projektnih ravnateljev

Kadrovanje in razvoj, pri katerem gre za izobraževanje in usposabljanje projektnih ravnateljev, pomeni zagotavljanje kakovostnih in usposobljenih projektnih ravnateljev za vodenje posameznih projektov. Ti morajo imeti pravo mešanico

znanja o ravnanju nasploh, o ravnanju s projekti in tehničnega znanja. Hkrati pa se morajo biti pripravljene stoddostno posvetiti projektu, pa čeprav bi za doseganje rezultata projekta to zahtevalo določena odrekanja.

S tega vidika je odgovornost projektne pisarne zadovoljiti potrebe podjetja po projektih ravnateljih. Potreba se lahko odraža v dejanskem ravnanju s projektom, lahko pa tudi zgolj kot ena izmed zgoraj že omenjenih funkcij projektne pisarne: svetovanje, izobraževanje, pomoč pri pripravi standardov in metodologij.

V okviru te funkcije mora projektna pisarna nuditi podporo kadrovske službi, hkrati pa tudi opravljati nekatere njene naloge.

Gre na primer za:

- identifikacijo kompetenc, ki jih mora imeti ravnatelj nekega projekta,
- identifikacijo primernih oseb za zaposlitev,
- alokacijo zaposlenih na prava mesta o pravem času in
- ocenjevanje projektih ravnateljev po konkretno opravljenem delu.

Projektne pisarne imajo pomembno vlogo na področju usposabljanja in izobraževanja. Vlogo imajo lahko pri razvoju izobraževalnih programov v tesnem sodelovanju z izobraževalnim centrom podjetja, ki izobraževanja pripravlja in izvaja. Takšen način dela je značilen za večje organizacije, ki imajo lastne izobraževalne centre in so sposobne pripravljati izobraževalne programe na vseh področjih dela nekega podjetja. V tem primeru je projektna pisarna tista, ki zgolj s tehničnimi navodili usmerja pripravo izobraževalnih programov in lahko tudi ponudi izvajalca takšnega programa. Širšo vlogo imajo v primeru podjetij, ki lastnih izobraževalnih centrov nimajo. V tem primeru prevzame projektna pisarna pripravo, organizacijo in izvedbo izobraževalnih programov oz. prevzame vlogo izobraževalnega centra v celoti. Vloga projektne pisarne je najmanjša v primeru, ko se podjetje odloči, da je celotno izobraževanje proces, ki je iz podjetja izdvojen (outsourcing izobraževanja) in v takem primeru zgolj identificira ustrezne izobraževalne programe in izvajalce na trgu.

Glede na to, da izvajanje aktivnosti v okviru projektov narašča, naraščajo tudi potrebe po vse bolj projektno izobraženih posameznikih. Pomembno je, da se tudi posamezniki iz ostalih organizacijskih, predvsem podpornih delov (računovodstvo, trženje, nabava ipd.) izobrazijo na tem področju, da lažje razumejo projektno delo in nudijo zahtevano podporo projektim ravnateljem. Projektno organizirana podjetja v glavnem delijo izobraževanja s tega področja v šest značilnih kategorij:

Osnove ravnanja s projekti so namenjene novim projektnim ravnateljem, ki imajo nič ali malo izkušenj z ravnanjem s projekti. Predstavijo ključne pojme, kot so stroški na projektu in politike projekta. Ni pričakovanih ekspertnih znanj na področju ravnanja s projekti.

Višja stopnja ravnanja s projekti je namenjena predvsem zaposlenim, ki že imajo osnovna znanja na področju ravnanja s projekti. Na tem izobraževanju je manj teorije kot na osnovah, poleg tega pa je pripravljena vrsta primerov, ki pojasnjujejo navodilo.

Priprave na izpit za potrjevanje ustreznosti projektnega ravnatelja je izobraževalni program, ki omogoči opravljanje izpita za potrjevanje ustreznosti za ravnatelja projektov. Obstaja kar nekaj podjetij, ki izvajajo takšno izobraževanje in preverjanje znanja.

Poznavanje programske podpore za ravnanje s projekti je z večanjem zanimanja za projektni način dela v porastu in s tem tudi zanimanje za izobraževanja za delo s takšno podporo. V osnovi se je programska podpora začela z razvojem programov za pripravo terminskih planov.

Posebne teme zajemajo izobraževanje na različnih področjih, ki služijo za pomoč v vseh fazah projektnega dela. To so npr. ravnanje s tveganji, analiza stroškov in učinkov, pogajanja, nabava ipd.

Splošno ravnanje je pomembna tema, saj je vsak ravnatelj projekta kot ravnatelj majhnega podjetja in skladno s tem opravlja tudi vse aktivnosti splošnega ravnanja. Da bi celovito pokrival to delo, so potrebna vsaj osnovna znanja s področja financ, marketinga, informacijskih sistemov, kvantitativnih metod, organiziranja, vodenja ipd.

2.4 Uvajanje projektne pisarne

Uvesti projektno pisarno v podjetju, ki je do sedaj ni imelo, je zahteven organizacijski proces in zahteva veliko napora. Ponavadi se jo izvede v obliki projektnega dela, saj ima vse značilnosti projekta. Zahteva veliko razmisleka in pazljivega planiranja, saj je potrebno spremeniti dosednji način razmišljanja vodstva in vseh zaposlenih, ter na novo določiti kompetence in odgovornosti. Zahteva tudi veliko izbranih »političnih odločitev«, saj je značilno, da vzpostavljanje projektne pisarne prinaša veliko odporov v vsakem podjetju. Razlogi so v glavnem v tem, da to prinaša z metodologijami in standardi v

poslovanje nek nadzor, ki si ga posamezniki ne želijo. Vzpostavljanje projektne pisarne poteka v dveh glavnih fazah.

Predstavitev ideje – ki jo ponavadi dajo uporabniki (projektni ravnatelji), lahko pa tudi ravnatelji podjetja, zajema obrazložitev namena in ciljev projektne pisarne, stroškov vzpostavitve in stroškov delovanja, vpliv projektne pisarne s standardi in metodologijo na zmanjšanje kreativnosti in fleksibilnosti projektov in predstavitev plana komuniciranja. Nemalokrat so ljudje v podjetjih prepričani, da je vzpostavljanje projektne pisarne odvečni strošek, ki ne pripomore k učinkovitejšemu doseganju ciljev projektov. Drugi spet vidijo projektno pisarno kot birokratsko in s tem zgolj kot zaviralca razvoja in razlog za počasnejše izvajanje projektov. Tretji pa vidijo problem v centralizaciji odločanja skupine ljudi in s tem njihovo preveliko moč v podjetju. Vse to so razlogi, da je prva faza, ki pomeni predstavitev ideje projektne pisarne v podjetju, izjemno pomembna in občutljiva za uspešno uvajanje projektne pisarne v podjetju.

Tisti, ki uvaja projektno pisarno, se mora zavedati, da bo naletel na odpor. Vnaprej se je potrebno pripraviti na vprašanja, ki se lahko v zvezi s tem pojavijo. Tri glavna vprašanja, ki se ponavadi pojavijo, so (Block & Frame, str. 78):

- Kakšna bo konkretna korist oz. vrednost projektne pisarne za projekte, ki tečejo v podjetju?
- Kakšni bodo stroški vzpostavitve delovanja in kakšni bodo stroški delovanja projektne pisarne?
- Kakšen bo vpliv projektne pisarne (s postavljenimi standardi in metodologijami) na fleksibilnost in kreativnost zaposlenih, ki izvajajo aktivnosti na projektih?

Block in Frame (2001, str. 79) podajata tudi možne odgovore na vprašanja.

Vrednost projektne pisarne je tako za zaposlene na projektu kakor tudi za naročnika. Za zaposlene je korist v podpori, ki jo projektna pisarna lahko nudi z izvajanjem nalog, ki so bile navedene zgoraj (mentorstvo, izobraževanje, pomoč pri uporabi standardov, administrativna pomoč ...). Stranke pa po raziskavah vidijo projektno pisarno v podjetjih kot dodatno podporo projektom in projektним ravnateljem, ki jim daje večje zaupanje v uspeh.

Skeptiki so prepričani, da so **stroški**, povezani s projektno pisarno, večji, kot so potencialni prihranki. Res je, da delovanje projektne pisarne ni poceni, še posebej, če gre za projektno pisarno, ki nudi najširši spekter nalog. Glede na prej omenjeno, da večina projektov ne dosega planiranih ciljev in da raziskave kažejo

na bistveno izboljšanje tega v primeru vzpostavljene projektne pisarne, pa je odgovor na dlani.

Vpliv projektne pisarne na fleksibilnost in kreativnost zaposlenih je lahko dejansko z vidika enega projekta velik in se uporaba vseh standardov in metodologij zdi nesmiselna in zgolj birokracija, ki projekt zavira. Z vidika celotnega podjetja, možnosti celovitega planiranja vseh projektov in v nadaljevanju kontrole in spremljave rezultatov pa poenotenje načina dela s standardi in metodologijami bistveno olajša in omogoči kvalitetnejši pregled na projektih tudi najvišjemu ravnateljstvu podjetja, ki lahko na podlagi tega sprejema kvalitetnejše odločitve.

Uvajanje oz. vzpostavitev projektne pisarne v podjetju zajema odločitev o ravni projektne pisarne, definicijo funkcij oz. nalog, ki jih bo projektna pisarna v nekem podjetju izvajala, kadrovanje in izbiro fizične lokacije ter organizacijsko umeščenost. Možnosti so že bile predstavljene v prejšnjih poglavjih.

Ko sta projektna pisarna in projektni način dela nasploh vzpostavljena, se pojavijo novi problemi, na katere se pogosto pozabi (Englund, str. 249). Vprašanje je, kako zadržati projektno usmerjeno klimo in kako preprečiti, da bi podjetje prešlo na stare, že uveljavljene načine izvajanja aktivnosti. Posamezniki, ki so bili vključeni v velike organizacijske spremembe, so velikokrat presenečeni, kako težko se spreminja stare, ustaljene vzorce. Bistveno je, da projektna pisarna s stalnim komuniciranjem, izobraževanjem in podporo vsem ravnam v podjetju vzdržuje spremembo in usmerja vse zaposlene, ki so kakorkoli udeleženi v projektne načinu dela.

3 PROJEKTNA PISARNA V NOVI LJUBLJANSKI BANKI

3.1 Predstavitev banke

Zgodovinski začetki Nove Ljubljanske banke d.d., Ljubljana segajo v 19. stoletje, ko je bila leta 1889 ustanovljena Mestna hranilnica ljubljanska kot predhodnica Nove Ljubljanske banke d.d., Ljubljana. Leta 1970 se Kreditna banka in hranilnica Ljubljana preimenujeta v Ljubljansko banko, Ljubljana. Gospodarska situacija med letoma 1970 in 1992 pripelje do začetka procesa sanacije v letu 1993 in 27. 7. 1994 je sprejeta odločitev o ustanovitvi Nove Ljubljanske banke d.d. NLB prevzame premoženje, celotno poslovanje in del obveznosti Ljubljanske banke d.d.

NLB, katere poslanstvo je, glede na to, da ne opredeljuje, kaj banka dejansko dela in za koga, nekoliko nerodno zapisano »**Z odličnostjo, zaupanjem in tradicijo**

oblikujemo novo podobo bančne kulture«, je danes med 100 vodilnimi bankami v Srednji Evropi, med 300 vodilnimi bankami v Evropi in med 1000 vodilnimi bankami v svetu. NLB Skupina je prisotna s 55 podjetji na 18 trgih in ima preko 9400 zaposlenih. Poslovanje je usmerjeno v bančništvo, leasing, zavarovalništvo, upravljanje skladov itd.

NLB ni tipično projektno orientirano podjetje, kar pomeni, da se večina nalog izvaja v klasični linijski organizaciji, nekatere naloge, ki omogočajo lažje doseganje strategije, pa se izvajajo projektno. NLB je značilen primer velikega poslovnega sistema, ki mora imeti za uspešno izvajanje internih projektov oblikovano projektno pisarno na strateški ravni, poleg tega pa bi bilo dobro imeti projektne pisarne tudi na ostalih dveh ravneh zaradi usklajevanja posameznih interesov. V NLB je tudi predpisana standardna metodologija za ravnanje s projekti, ki omogoča učinkovitejše izvajanje projektnih nalog. Vsi standardi in tako tudi metodologija za ravnanje s projekti se smiselno uporabljajo tudi v članicah NLB Skupine.

3.2 Projekti v NLB

V okviru projektne organizacije obstaja vrsta dokumentov, ki natančno predpisujejo njeno delovanje, tako da vsak udeleženec ve, kakšna je njegova vloga oz. dolžnost in s tem tudi odgovornost, ki jo v projektni organizaciji prevzema. V zadnjih dveh desetletjih od začetka prepoznavanja projektne dela kot pomembnega načina dela za izvajanje enkratnih nalog v NLB sta se način organiziranja posameznih projektov in celoten sistem projektne dela bistveno spremenila. Projektne pisarne, ki je v začetku ni bilo, je konec prejšnjega stoletja dobila vlogo poročevalca oz. vlogo administrativne pomoči posameznim, predvsem večjim projektom. Projektne pisarne je zbirala poročila posameznih projektov o izvajanju aktivnosti, porabljenih finančnih sredstvih in težavah na projektih ter pripravljala celovito poročilo za Upravo banke.

Projekti so bili na začetku majhni tako z vidika števila sodelovanja zaposlenih kakor tudi z vidika stroškov in investicij. Večina nalog se je izvedla v okviru linijskih organizacijskih enot, saj je projektne načine dela večini pomenil zgolj dodatno administracijo: priprava zagonskih koncepcij, priprava poročil, dodatni sestanki ipd. Koristi, ki jih je projektne načine dela prinašal, pa posamezniki niso videli. Razumevanje projektne načine dela kot dodatne administracije je izhajalo iz dejstva, da so projektne vodje pisali dodatno zahtevana poročila, ki jih pred tem ni bilo potrebno. Predvsem je bilo in je še vedno potrebno pripraviti določene obvezne dokumente pred samim zagonom projekta, v katere je potrebno, da bi bil projekt potrjen, vložiti veliko dela.

V NLB se o projektih v pravem pomenu besede, kar pomeni, da so podvrženi metodologiji projektne deli in vsem zahtevam, ki iz nje izhajajo, govori zgolj v povezavi s spremembami v informacijski tehnologiji. To je ena bistvenih napak, ki bi jih bilo za učinkovito izvajanje enkratnih nalog potrebno odpraviti. Res je, da je s projekti, povezanimi z informacijsko tehnologijo, povezanih letno več kot polovica sredstev, namenjenih za investicije, vendar pa ne bi smeli ignorirati ostalih enkratnih nalog, kot so na primer odprtje nove poslovalnice, pripojitve bank, nakupi bank in druge.

Konec prejšnjega stoletja so večji projekti na področju informacijske tehnologije, predvsem pa njihovo neučinkovito doseganje ciljev povzročili premike in razvoj na področju projektne deli v NLB. Večji poudarek na izobraževanju na tem področju je žal tudi posledica nekaterih neuspehov (projekt SIGMA).

Dodatno sta se projektne organizacija in projektne načini deli razvijala v letih od projekta na prehod v leto 2000 do projekta uvedbe evra, ki je bil celovit poslovno-informacijski projekt, v okviru katerega je v NLB stalno ali začasno sodelovalo med 200 in 300 zaposlenih, kar je glede na takratno celotno število zaposlenih pomenilo približno deset odstotkov vseh zaposlenih v NLB.

V tem obdobju je prišlo do »profesionalizacije« projektne in programske vodje. Profesionalizacija je pomenila umestitev delovnih mest projektne in programske vodje v sistematizacijo delovnih mest v NLB. Vedno več zaposlenih je dobivalo stalne zadolžitve na posameznih projektih. Do tedaj je bila namreč praksa, da je bila večina zaposlenih delno delegirana na projekt, in to ne za konkretne naloge oz. aktivnosti, temveč v odstotkih delovnega časa. Glede na to, da projektne pisarne v časih pred tem ni imela vloge koordinatorja, se je nemalokrat zgodilo, da je bil posamezni zaposleni na različne projekte razporejen tudi do tristo in več odstotkov.

Projektne pisarne je začela dobivati bistveno večjo vlogo, ne glede na to, da je bila v obdobju do uvedbe evra na ravni Upravljalnega centra za informacijsko tehnologijo (v nadaljevanju UCIT) in je delovala kot projektne pisarne druge ravni.

Opozoriti velja, da je izrazje, ki se uporablja v banki na področju ravnanja nasploh, kakor tudi ravnanja s projekti, pogosto v neskladju z izrazjem, ki se uporablja v teoriji. Predvsem gre za drugačno uporabo pojmov, kot so upravljanje, ravnanje, nadzor, vodenje idr. Ravnanje (management) projektov je tako pogosto imenovano upravljanje ali vodenje projektov. Ker gre za povzemanje in razlago dokumentov, takšnih, kot so, bodo pojmi uporabljeni, kot so zapisani v izvorniku s

posameznimi obrazložitvami, iz katerih bo razvidna povezava med teoretičnimi pojmi in pojmi, kot so uporabljeni v NLB.

3.3 Projektna organizacija in ravnanje s projekti v NLB

Spoznanje, da je projektni način dela tisti, ki vodi k učinkovitejšemu uresničevanju strategije, je vodilo do odločitve o tem, da se v NLB določene naloge izvajajo projektno, in do priprave dveh bistvenih dokumentov, ki danes v NLB opredeljujeta način projektnega dela in vlogo ter odgovornosti posameznih udeležencev v projektni organizaciji, in sicer **Poslovnika o razvojni organiziranosti v NLB d.d.** in **Metodologije za upravljanje s projekti v NLB in Skupini NLB**. V nadaljevanju sta oba dokumenta natančneje opisana. Iz opisov pa bo tudi razvidna vpletenost projektne pisarne v trenutni sistem projektne organiziranosti v NLB.

3.3.1 Poslovník o razvojni organiziranosti NLB

Poslovník o razvojni organiziranosti v NLB je dokument, s katerim so določene pristojnosti in odgovornosti udeležencev v projektni organizaciji in njihovo delovanje v projektni organizaciji. Po poslovniku o razvojni organiziranosti sestavljajo projektni sistem dela trije podsistemi, ki so opredeljeni kot:

- sistem ravnanja, upravljanja in nadzora,
- linijski sistem in
- sistem razvojnega dela.

3.3.1.1 Sistem ravnanja, upravljanja in nadzora

Sistem ravnanja, upravljanja in nadzora obsega izvajanje vseh aktivnosti, ki so potrebne za ravnanje s projekti:

- sprejem metodoloških podlag, s katerimi usmerja izvedbeni proces projektov,
- sprejem planov projektov,
- zagon in ukinitvev projektov,
- izvajanje nadzora nad potekom projektov v banki.

Dejansko bi ta sistem lahko imenovali sistem upravljanja in ravnanja, saj je tako v upravljalški funkciji kakor tudi v funkciji ravnanja že zajet tudi nadzor oz. kontrola. Še bolj pravilno pa bi bilo, da bi ga glede na naloge oz. aktivnosti, ki se v okviru tega podsistema izvajajo, imenovali izključno **sistem upravljanja**. Kot bo iz nadaljnjega opisa dokumenta razvidno, je ravnanje dejansko del podsistema razvojnega dela, v katerem imajo ravnateljji projektov tudi ključno vlogo.

V sistem ravnanja, upravljanja in nadzora so vključeni: regulator (Banka Slovenije), Nadzorni svet NLB, Uprava banke, sponzor projekta, nadzorna skupina projekta in stroškovni kolegij, vsak s svojimi zadolžitvami, ki so v nadaljevanju povzete (Poslovník o razvojni organiziranosti NLB) in podrobneje obrazložene.

Uprava banke je najvišji poslovodni organ v NLB, ki krovno odloča o smereh razvoja in o razvojnih prioritetah v NLB ter njeni skupini in odobrava razvojni proračun ter medletne spremembe na področju razvoja. Kot najvišji organ odločanja sprejema tudi vsebinski in finančni plan projektov. Ta mora biti pripravljen tako, da so njegovi cilji skladni z izpolnjevanjem strateških ciljev.

Nekateri projekti se morajo izvajati zaradi zakonodaje in niso povezani s samo strategijo razvoja banke. Uprava banke je tista, ki s sklepom ustanavlja in ukinja projekte, obravnava poročila o izvajanju projektnih aktivnosti ter spremlja usklajenost namena in ciljev projektnih rešitev s poslovno politiko in strategijo banke. Uprava je tudi tista, ki odloča o imenovanju sponzorja, nosilca izdelave zagonske koncepcije, vodje projekta, odloča o angažiranju zunanjih sodelavcev na projektni nalogi in javnem razpisu (tenderja), odloča o ukrepih za zagotavljanje pogojev za izdelavo, izvedbo in uvedbo projektne rešitve v poslovanje banke, spremlja in ugotavlja delovno uspešnost projektnih skupin ter odloča o nagrajevanju njihovih članov.

Glede na zapisano v poslovníku ima Uprava banke včasih preveč operativne naloge in nemalokrat izvaja tisto, kar bi moral izvajati projektni ravnatelj. Lahko bi rekli, da posega v jurisdikcijo ravnatelja oz. da ima ravnatelj v NLB premalo pooblastil za uspešno opravljanje svojega dela.

Regulator je zunanji udeleženeec, ki lahko z izvajanjem svojih aktivnosti posledično povzroči izvajanje projekta v NLB. To so projekti, potrebni zaradi izpolnjevanja regulatornih zahtev, zaradi katerih so potrebne spremembe ali dopolnitve poslovnih procesov in posledično pomenijo dopolnitev ali spremembo informacijske podpore. Problem se pojavi, ko naročnik oz. uporabnik projekta »zlorabita« zahtevo regulatorja in razširita cilje projekta s takimi, ki z izpolnjevanjem prejšnjih zahtev nimajo zveze. V tem primeru bi morala projektna pisarna ob predlogu takšnega projekta ustrezno ukrepati.

Nadzorni svet NLB je organ, ki v okviru splošne nadzorne funkcije izvaja celovit nadzor nad razvojnim delom v NLB in NLB Skupini. Kot predstavnik lastnikov celostno nadzira izvajanje projektov v smislu doseganja strateških ciljev, predvsem pa z vidika doseganja ciljev v okviru planiranih finančnih sredstev. Podrobneje se ukvarja zgolj s projekti, katerih neizpolnjevanje ciljev bi za banko pomenilo visoko

izpostavljenost operativnim tveganjem. Banka ima glede ravnanja s tveganji posebna navodila, ki jih mora upoštevati. V letih 2007 in 2008 so bila še posebej za projekte, ki so povezani z izdvajanjem dejavnosti (outsourcing) iz banke, pripravljena dodatna navodila, ki jih je zaradi z izdvajanjem povezanimi tveganji potrebno upoštevati.

Sponzor projekta je ponavadi član uprave ali direktor druge vodstvene ravni v banki, ki s svojim položajem podpira projektno vodstvo, ponavadi vodi seje **nadzorne skupine** projekta in pomaga pri pridobivanju potrebnih dodatnih finančnih virov ali zaposlenih za doseganje ciljev projekta. Imenuje ga Uprava banke.

Naloge sponzorja so, da:

- predseduje Nadzorni skupini projekta,
- predlaga nosilca izdelave zagonske koncepcije, vodjo projekta ter daje soglasje na predlog za IT so-vodjo projekta, ki ga predlaga direktor UCIT (angl. *Chief Information Officer – CIO*) in je odgovoren za razvoj, vzdrževanje in delovanje informacijskih sistemov,
- predlaga nagrajevanje vodje projekta,
- obvešča projektno skupino o sprejetih poslovnih planih in strategijah, ki lahko vplivajo na oblikovanje projektne rešitve,
- opredeljuje in pojasnjuje širše interese v povezavi z izvajanjem projektne aktivnosti,
- usklajuje odnose med vodjo projekta in vodji organizacijskih enot banke – uporabniki projektne rešitve.

V NLB z ravnateljem projektov pri projektih, ki so močno povezani z razvojem informacijskih sistemov, sodeluje t. i. IT vodja projekta, ki je odgovoren za razvoj informacijskega sistema, povezanega s ciljem oz. namenom projekta.

Nadzorna skupina projektov deluje v okviru posamezne organizacijske enote na drugi organizacijski ravni banke (Center ustvarjanja vrednosti: v nadaljevanju CUV), z izjemo velikih projektov, ki imajo svojo lastno nadzorno skupino, in spremlja izvajanje razvojnega planiranja, potrjuje razvojni plan CUV-a, spremlja izvajanje razvojnega dela CUV-a, spremlja in nadzira izvajanje posameznih projektov skladno s cilji, sprejema ključne odločitve o razvojnih projektih CUV-a, sprejema ključne odločitve o posameznem projektu, obravnava vsa gradiva, ki jih sprejema Uprava banke v zvezi s projektom ter obravnava, presoja, predlaga dopolnitve in potrjuje predloge rešitev projektne skupine.

Člani **nadzorne skupine** na ravni CUV-a so stalni, v primeru večjega projekta in s tem tudi posebne nadzorne skupine pa se jih določi že v predlogu projekta.

V nadzorno skupino večjih projektov z lastno nadzorno skupino Uprava banke imenuje:

- uporabnike projektne rešitve,
- predstavnika CITKO (Center za IT koordinacijo in razvojni plan, katerega del v NLB predstavlja projektno pisarno na ravni banke – v nadaljevanju: projektna pisarna),
- IT koordinatorja,
- predstavnika UCIT-a (Upravljalni center za informacijsko tehnologijo),
- predstavnike odvisnih družb oziroma bank Bančne skupine NLB v primeru, ko gre za rešitev, ki bo uporabljena tudi v okviru njihovega poslovanja.

Predsednik Nadzorne skupine je vedno sponzor projekta.

Stroškovni kolegij je organ banke, ki je zadolžen za nadzor nad vsemi stroški banke in s tem tudi za odobravanje vseh nabav in tako za investicijska in ostala finančna vlaganja v razvoj, ki presegajo 12.000 €. Stroškovni kolegij je tudi organ, ki pred Upravo potrdi vsakoletni plan investicij in stroškov banke ter je bil dejansko ustanovljen z namenom boljšega planiranja in nadzora porabe finančnih sredstev. Namen stroškovnega kolegija je, da dodatno preverja namen in višino porabe sredstev. Včasih se zdi zgolj kot dodatna administracija ob posameznih nabavah, vendar se je nemalokrat pokazala kot koristna.

3.3.1.2 Linijski sistem organizacije

Linijski sistem obsega izvajanje vseh aktivnosti, ki so potrebne za vrednotenje skladnosti predlaganih razvojnih nalog s poslovnimi (letnimi) in strateškimi (dolgoročnimi) načrti banke, oblikovanje in nadziranje poslovnih načrtov ter iz njih izhajajočega plana projektov. Linijski sistem v NLB predstavlja stalne organizacijske enote v linijski organizaciji, za razliko od projektov, ki predstavljajo začasno obliko organiziranosti.

Udeleženci **linijskega sistema** so:

- uporabnik – naročnik projekta,
- projektna pisarna,
- poslovni arhitekt,

- pooblaščenec za varovanje informacij in varstvo osebnih podatkov na ravni banke,
- Upravljalni center za ekonomiko in razvoj organizacije (UCERO),
- Upravljalni center za informacijsko tehnologijo (UCIT) in
- pooblaščenec za varovanje informacij v UCIT

Uporabnike – naročnike projektnih rešitev predstavljajo direktorji sektorjev na tretji organizacijski ravni banke, ki v okviru linijskega poslovnega načrtovanja in izvajanja linijskih zadolžitev ugotovijo potrebo po razvojnem projektu, s čimer bodo omogočeni:

- nadaljnji poslovni razvoj,
- racionalizacija dela in/ali
- izvršitev regulativnih zahtev.

Sektorji kot organizacijske enote na tretji organizacijski ravni v NLB vsako leto pripravijo t. i. letni poslovni načrt Sektorja, ki mora biti skladen s Strategijo banke. Obsega S.W.O.T analizo in plan poslovnih ciljev Sektorja za prihodnje leto ter predlagan način doseganja teh ciljev. Predlagano doseganje ciljev vključuje tudi del ciljev, ki bodo doseženi s projektnim načinom dela.

Področje dela projektne pisarne je trenutno:

- skrbništvo nad metodologijo upravljanja in ravnanja s projekti,
- koordinacija razvojnega planiranja,
- spremljava izvajanja razvojnega dela,
- priprava poročil za upravo in druge organe,
- koordinacija CITKO sestankov,
- nudi strokovno podporo udeležencem razvojnega dela,
- arhiviranje razvojne dokumentacije po zaključku projekta,
- priprava predlogov ukrepov za zagotovitev dogovorjenih strateških razvojnih ciljev Upravi banke,
- določanje številke stroškovnega mesta in šifre projektov,
- opravljanje administrativnih nalog za potrebe linijskega sistema.

Posamezne naloge bodo v nadaljevanju natančneje opisane.

Poslovni arhitekt je zaposleni v projektne pisarni. Je skrbnik metodologije dokumentiranja poslovne arhitekture s pripadajočimi dokumenti. Poleg tega je odgovoren za vzpostavitev in v nadaljevanju vzdrževanje modela poslovne arhitekture in hkrati za sodelovanje pri pripravah študij izvedljivosti za posamezne

razvojnne projekte v skladu z integralno poslovno arhitekturo NLB. Njegova naloga je tudi pomoč projektom v teku (pri vsebinskih vprašanjih).

Upravljalni center za ekonomiko in razvoj organizacije (UCERO) je organizacijska enota na drugi organizacijski ravni pod upravo banke. Sestavljata ga Sektor za nabavo in investicije in Sektor za razvoj organizacije. V vodstvu je skupina sodelavcev, ki se ukvarja z nalogami, povezanimi z racionalizacijo stroškov. Direktor UCERO je tudi predsednik Stroškovnega kolegija. Vodstvo UCERO sodeluje pri aktivnostih projektnega dela v NLB in skupini. Sektor za nabavo in investicije sodeluje pri pripravi študije izvedljivosti in zagotavlja podatke, predvsem tiste, ki so povezani s finančnim načrtom. Sektor za razvoj organizacije razvija metodološke osnove organizacijskega razvoja NLB d.d. in NLB Skupine ter načrtuje in izvaja prenovo procesov ter standardizacijo poslovanja. V projektnem delu sodeluje pri oblikovanju rešitve.

Upravljalni center za informacijsko tehnologijo (UCIT) je organizacijska enota, ki ima v banki edina certifikat ISO. Skladno z usmeritvami, ki jih predpisuje ta standard, je v okviru te organizacijske enote tudi projektno delo organizirano bolj transparentno kot v drugih delih banke. In dejansko so aktivnosti, ki jih opravlja projektna pisarna NLB, povezane izključno s projektnim delom v UCIT oz. s projekti, povezanimi izključno z informacijsko tehnologijo. UCIT poleg vodstva sestavljajo:

- Sektor za strateško načrtovanje in upravljanje informacijskega sistema banke,
- Sektor za obdelave in infrastrukturo in
- Sektor za razvoj informacijskega sistema.

Vodstvo UCIT sodeluje pri aktivnostih razvojnega dela v NLB in skupini, **pri oblikovanju arhitekture** informacijskega sistema, kjer podaja mnenja o predloženih dokumentih, ki se nanašajo na IT arhitekturo v teku celotnega projektnega in razvojnega cikla (član ekipe je tudi glavni poslovni arhitekt in pooblaščenec za varnost), ter razvija in priporoča arhitekturne usmeritve, metodologijo, standarde ipd. V okviru **Ravnanja s kakovostjo** je vloga vodstva lastništvo metodologije ravnanja s kakovostjo na projektih in nadzor kakovosti poteka projektnega dela, ki ga izvajajo z rednimi kontrolnimi preveritvami. Te se nanašajo na spoštovanje razvojne metodologije in načrte IT arhitekture ter varovanja informacij.

V okviru vodstva UCIT izvaja svoje aktivnosti tudi **pooblaščenec za varovanje informacij v UCIT**, čigar glavne naloge so varnostni pregledi v vseh fazah razvoja projekta, kontrola usklajenosti z notranjimi in zunanjimi predpisi na področju

varovanja informacij in varstva osebnih podatkov ter odobravanje odstopanj od standardiziranih postopkov informacijske zaščite.

Vloga **Sektorja za strateško načrtovanje in upravljanje informacijskega sistema banke** je zlasti v sodelovanju pri izdelavi finančnega letnega plana projektov, spremljanju izvedbe Plana projektov s finančnega vidika, evidentiranje in ravnanje z zahtevki za spremembo ali dopolnitev tehnološke in informacijske podpore, podpora vodenju projektov z elementi informacijske tehnologije in prenos ključne dokumentacije projektne dela v NLB (definiranje oz. informiranje o standardih, veljavnih v NLB d.d.) na zunanje izvajalce, če ti sodelujejo na projektu.

Sektor za razvoj informacijskega sistema je odgovoren za razvoj nove programske podpore v pomoč poslovnim procesom, vzdrževanje in nadgradnjo informacijskih programov, ki so že v uporabi, sledenje novim trendom v tehnologiji in arhitekturi, spremljanje izvajanja ravni storitev in izvajanje optimizacije IT procesov v rešitvah.

Sektor za IT obdelave in infrastrukturo je skrbnik testnega okolja, sodeluje pri izvedbi stresnih testiranj, izvaja nadgradnje systemske programske opreme, vrši nadzor nad spremembami v produkciji in zagotavlja ter nadzoruje ustreznost kapacitet informacijske strukture.

Vloga **pooblaščenca za varovanje informacij in varstvo osebnih podatkov na ravni banke** je v glavnem nadzor nad skrbniškim sistemom uvajanja informacijske zaščite ter skrbništvo nad varnostnimi dokumenti banke, odobravanje odstopanj od standardiziranih postopkov informacijske zaščite in spremljanje zakonodaje ter pripravljanje predlogov politik in internih predpisov za varovanje informacij in osebnih podatkov.

3.3.1.3 Sistem razvojnega dela

Sistem razvojnega (projektne) dela obsega izvajanje vseh aktivnosti, ki so potrebne za pripravo in izvedbo projektov. Dejansko izvajajo udeleženci tega svoje aktivnosti neposredno na projektih najprej s pripravo predloga projekta s študijo izvedljivosti in v nadaljevanju s pripravo zagonske koncepcije projekta. Po sprejeti zagonski koncepciji izvajajo projektne aktivnosti po planu iz zagonske koncepcije, poročajo o izvajanju projektnih aktivnosti in pripravijo zaključno poročilo ob oz. po zaključku projekta. Aktivnost ob zaključku projekta je tudi prenos projektne rešitve v linijsko organizacijo.

Udeleženci sistema projektne dela so:

- IT koordinator,
- programski vodja,
- vodja projekta,
- IT so-vodja projekta (predstavnik UCIT),
- vodja operativne in/ali delovne skupine (predstavniki uporabnika in predstavniki UCIT),
- vodja testiranja (predstavnik uporabnika),
- poslovni arhitekt (predstavnik projektne pisarne),
- IT arhitekt (predstavnik UCIT),
- procesni tehnolog (predstavnik UCERO),
- razvojni tehnolog (predstavnik UCIT),
- programer (predstavnik UCIT),
- koordinator BCP,
- skrbnik sistema vodenja kakovosti (predstavnik UCIT),
- svetovalec – strokovnjak področja.

IT koordinator je strokovna vez med uporabniki in udeleženci v projektne delu in sodeluje pri vseh aktivnostih projektne dela v NLB in njeni skupini ter koordinira seje nadzorne skupine na ravni CUV. Pri opravljanju svoje funkcije je odgovoren in pooblaščen za:

- sodelovanje pri načrtovanju razvojnega programa in pripravljanih aktivnostih za projekt,
- sodelovanje pri definiranju obsega in projektne načrta za vse projekte in večje spremembe, povezane z razvojnimi programi,
- potrjevanje vsebine projektov znotraj posameznega razvojnega programa,
- izvajanje nadzora izvajanja projektov znotraj posameznega razvojnega programa v sodelovanju s programskim vodjem,
- sprejemanje in po potrebi koordiniranje potrebnih poslovnih odločitev za svoje področje,
- hitro odzivanje uporabnikov,
- organiziranje dela uporabnikov za potrebe razvoja (UAT, prelitje »wish list« v poslovne zahteve ...).

IT koordinator je kontaktna oseba za vprašanja razvojnega programa do programskega vodje v UCIT.

Programski vodja je strokovna vez med UCIT-om in udeleženci v projektne delu ter sodeluje pri vseh aktivnostih projektne dela v NLB in njeni skupini ter skrbi za IT izvedbo in skladnost projektne rešitve z IT in poslovno arhitekturo.

Programski vodja pri opravljanju funkcije vodje projektne/razvojne programa:

- izvaja naloge v skladu z veljavnimi metodologijami v NLB d.d.,
- sodeluje pri načrtovanju razvojne programa in pripravljanih aktivnosti za projekt,
- vodi obstoječo in ciljno IT arhitekturo,
- sodeluje pri definiranju obsega in projektne načrta za vse projekte in večje spremembe, povezane z razvojnim programom,
- pripravlja terminski načrt razvojne programa,
- vodi razvojni program,
- koordinira razvoj in implementacijo novih rešitev na posameznem razvojnem programu in skupaj z drugimi programskimi vodji usklajuje medsebojne odvisnosti projektov,
- nadzira vse projekte in razvojne naloge v razvojnem programu,
- poroča o izvajanju razvojne programa (UCIT, sponzor, IT koordinator, nadzorna skupina) in oblikuje predloge za odločitve v UCIT/nadzorni skupini.

Programski vodja je kontaktna oseba za vprašanja razvojne programa do IT koordinatorja v upravljalnem centru in v posameznih centrih ustvarjanja vrednosti (CUV) banke.

Ravnatelj projekta je ključni odgovorni za ravnanje s projektom, poroča o statusu projekta nadzorni skupini projekta in CITKO, predlaga tekoče in zaključno nagrajevanje članov projekta in pripravi zaključno poročilo projekta in primopredajo dokumentacije. Vodja projekta je odgovoren za izvajanje vseh projektne aktivnosti in za doseganje ciljev projekta v skladu z zagonsko koncepcijo.

Ključne naloge ravnatelja projekta so:

- načrtuje, kontrolira in nadzira delo projektne skupine,
- načrtuje in spremlja porabo časa članov projektne skupine, stroškov in investicij,
- pripravlja, sklicuje in vodi sestanke projektne skupine,
- zagotavlja pogoje za uspešno delo projektne skupine,
- zagotavlja informiranost sodelavcev na projektu,
- pripravlja poročila v zvezi z izvajanjem aktivnosti na projektu,

- pripravlja strokovne predloge za obravnavo na Nadzorni skupini in Upravi banke,
- spremlja uresničevanje sklepov Nadzorne skupine in Uprave banke v zvezi z izvajanjem nalog projekta,
- usmerja in usklajuje delo svetovalcev v projektni skupini in podprojektov,
- predlaga korektivne in preventivne ukrepe ob ugotovitvi odstopanj od zagonske koncepcije,
- ugotavlja delovno uspešnost članov projekta ter predlaga izplačilo variabilnega dela plače in nagrad ob zaključku projekta,
- odgovarja za pripravo zaključnega poročila in ostale projektne dokumentacije projekta,
- predlaga imenovanje uporabniškega skrbnika projektne rešitve.

IT so-vodja projekta (predstavnik UCIT) je ključni sodelavec UCIT-a na projektu, soodgovoren za vodenje projekta, predvsem v smislu vprašanj, povezanih z informacijsko tehnologijo. Je strokovnjak s področja informacijske tehnologije in med drugim:

- sodeluje pri pripravi zagonske koncepcije,
- je odgovoren za pripravo in izvajanje projektne rešitve skladno z metodologijami, navodili in standardi IT,
- strokovno vodi in koordinira člane projektne skupine z IT področja,
- odgovoren je za pripravo zaključnega poročila in dokumentacije, ki se nanaša na računalniške rešitve,
- predlaga imenovanje IT skrbnika projektne rešitve.

Vodja operativne in/ali delovne skupine (predstavniki uporabnika in predstavniki UCIT) sodeluje z vodjem in s so-vodjem projekta (vodstvo projekta), daje navodila članom operativne/delovne skupine, jih informira o zadevah v zvezi s projektom, jih motivira in vzpodbuja, razrešuje nastale konflikte med njimi ter poroča vodstvu projekta.

Vodja testiranj (predstavnik uporabnika) izdelava plan testiranj s potrebnimi izvajalci in testnimi primeri, vodi testiranje, poroča o rezultatih testiranja vodstvu projekta ter je na koncu tisti, ki podpiše uspešnost uporabniškega sprejemnega testa.

Poslovni arhitekt (predstavnik projektne pisarne) sodeluje pri študijah izvedljivosti za razvojne projekte v skladu z integralno poslovno arhitekturo in nudi pomoč projektom v teku pri vsebinskih vprašanjih.

IT arhitekt (predstavnik UCIT) sodeluje pri presojah IT arhitekturnih vprašanj skozi celoten razvojni proces pri projektih z IT komponento.

Procesni tehnolog (predstavnik UCERO) opredeli proces z vidika razvoja novih storitev, sprememb tehnološke podpore in prenove poslovnih procesov.

Razvojni tehnolog (predstavnik UCIT) je odgovoren za razvijanje, postavljanje in uvajanje tehnoloških rešitev za posamezna poslovna področja, pripravljanje zahtevkov za razvoj novih računalniških rešitev oz. spremembe obstoječih za posamezna področja poslovanja banke, funkcionalno testiranje rešitev, razreševanje napak, komuniciranje z dobavitelji in nadzor kakovosti dobav, pripravljanje in skrbništvo nad tehnološkimi navodili ter sodelovanje pri postavitvi in uvajanju sistema kakovosti na ravni banke.

Programer (predstavnik UCIT) je odgovoren za načrtovanje, vzdrževanje in dopolnjevanje programskih rešitev, uvajanje ter nadzor standardov zaščite in kvalitete v informacijske sisteme, testiranje programskih rešitev in vrednotenje rezultatov testiranja ter sodelovanje pri izdelavi standardov razvoja programskih rešitev.

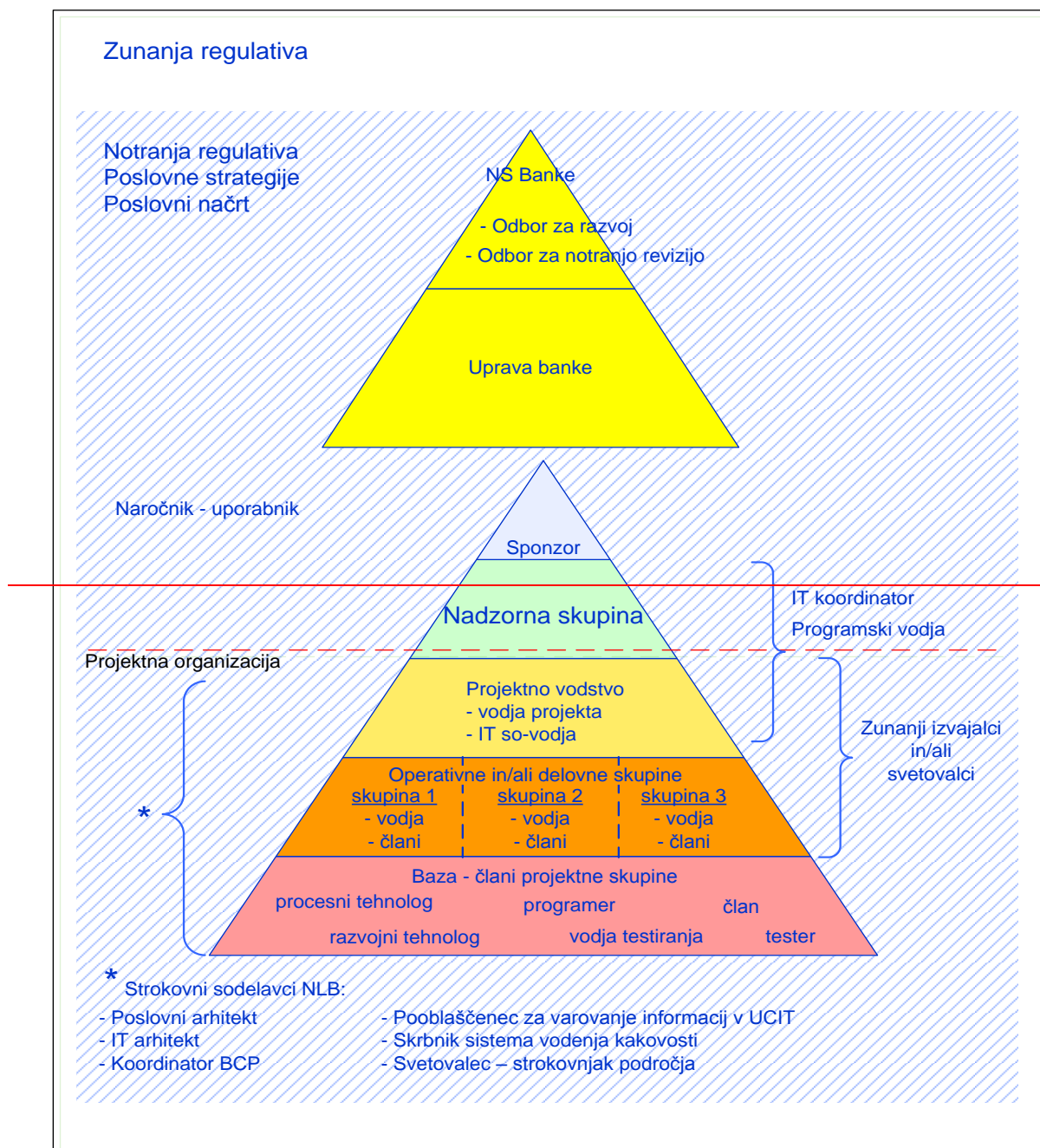
Koordinator neprekinjenega poslovanja (v nadaljevanju: BCP) je odgovoren za operativno izvajanje funkcij BCP v času izven krize, vodi pripravo načrtov BCP za nova področja (nove poslovne stavbe, nove storitve, novo IT podporo ...), sodeluje pri oblikovanju rešitev za rezervne plane pri uvajanju spremembe, skrbi za dopolnjevanje in ažuriranje obstoječih Načrtov neprekinjenega poslovanja – BCP ter skrbi za pripravo in izvedbo BCP testiranj.

Skrbnik sistema vodenja kakovosti (predstavnik UCIT) načrtuje in izvaja presoje na projektih, izvaja kontrolne preglede z vidika kakovosti ob zaključkih posameznih razvojnih faz, kot jih določajo razvojna metodologija in plani kakovosti na projektih ter svetuje in nudi pomoč vodjem projektov pri pripravi planov kakovosti in pri izvajanju drugih predpisanih postopkov v razvojnem procesu.

Zunanji svetovalci so občasni ali stalni zunanji sodelavci projektne skupine, ki s strokovnimi nasveti pomagajo pri pripravi projektne rešitve. Delo svetovalcev lahko usklajuje vodja projektne skupine ali pa sponzor. Svetovalci sodelujejo v projektu skladno z določili pogodbe.

Slika 9 grafično ponazarja zgoraj opisano umeščenost posameznih udeležencev v projektno organizacijo NLB. V Prilogi 3 pa je predstavljena matrika odgovornosti, iz katere je razvidna vloga posameznega udeleženca.

Slika 9: Grafična predstavitev udeležencev pri razvojnem delu



Vir: Poslovnik o razvojni organiziranosti v NLB d.d., 2008, str. 12.

3.3.2 Metodologija za upravljanje s projekti v NLB in Skupini NLB

V prejšnjem delu sem prikazal projektno organizacijo v NLB in delo posameznih udeležencev v njej. Ta del pa pokriva upravljanje s projekti z vidika celovitega uresničevanja plana projektov. Samo ravnanje z določenim projektom je

obravnavano v ločenem dokumentu, ki ga v tem magistrskem delu ne bom obravnaval.

Metodologija za upravljanje s projekti v NLB in Skupini NLB je dokument, ki predpisuje proces izdelave plana razvoja za koledarsko leto in proces vodenja projektov skozi celoten življenjski cikel projekta z opisom vlog in odgovornosti sodelujočih na projektu. Proces izdelave plana razvoja za koledarsko leto vsebuje:

- zbiranje predlogov izboljšav,
- pripravo nabora predlogov za projekte,
- izdelavo predloga projekta in študijo izvedljivosti,
- izdelavo in potrjevanje letnega razvojnega plana.

V metodologiji je opisana tudi vsa zahtevana projektna dokumentacija, ki mora biti izdelana v procesu vodenja projekta. Metodologija velja za vse projekte v NLB in Skupini NLB – projekte z IT komponento, kot tudi za projekte brez IT komponente. Vodenje projektov z IT komponento mora potekati tudi skladno z Metodologijo razvoja in sprememb informacijskih sistemov v NLB. Kot že zapisano, velja ponovno opozoriti na napačno rabo besed vodenje in vodja. Dejansko gre za ravnanje in za ravnateljja.

V okviru zbiranja predlogov izboljšav gre za zbiranje predlogov za cilje, ki bi bili lahko v naslednjem letu doseženi s projektnim načinom dela. Razlog za pripravo predloga je lahko posledica zakonsko pogojene zahteve, konkurenčne prednosti banke ali racionalizacije poslovanja, izboljšave poslovnega procesa oz. zmanjševanje stroškov. Izboljšava v tem primeru pomeni večjo spremembo in smiselno bi bilo uporabiti izraz, ustrežnejši definiciji projekta, ki govori o enkratnosti naloge.

Glede na kriterije, kaj se v NLB razume kot projekt (sodelovanje več organizacijskih enot, finančni plan višji od interno določenega zneska ...), in glede na razpoložljiva finančna sredstva se pripravi skupni predlog nabora projektov za prihodnje koledarsko leto. Za naloge, ki so predvidene, da se bodo izvajale v okviru projektov, se pripravi predlog projekta in študija izvedljivosti in nato v nadaljevanju letni razvojni plan, ki ga potrdita Uprava in Nadzorni svet NLB.

Šele potem, ko je potrjen razvojni plan banke, ki podpira uresničevanje strategije, se pristopi k aktivnostim, podrobneje povezanim s posameznimi projekti, in sicer k pripravi zagonske koncepcije in po potrditvi k izvajanju nalog skladno s projektnim planom in cilji vsakega projekta. Ko so izvedene vse naloge, ki jih opredeljuje projektni plan oz. je projekt dosegel zastavljene cilje in se ga s tem razume kot

zaključenega, se pripravi zaključno poročilo projekta. Omeniti velja t. i. postimplementacijsko analizo projekta, ki jo je potrebno izdelati najkasneje v enem letu po uvedbi projektne rešitve. V teoriji se ta analiza velikokrat imenuje »Post mortem« analiza; pri njej gre za ugotavljanje, ali je bil namen, ki naj bi bil z doseganjem projektnih ciljev dosežen, dejansko tudi dosežen oz. v kolikšni meri. Na primer, projekt uvajanja nove aplikacije za odobravanje kreditov ima lahko za namen zmanjšanje zaposlenih za pet in postimplementacijska analiza preveri dejansko uresničevanje zmanjševanja zaposlenih. V primeru odstopanj je prejemnik poročila tudi Center notranje revizije, ki predlaga ukrepe.

4 PROJEKTNA PISARNA V NLB, NJENE POMANJKLJIVOSTI IN PREDLOGI IZBOLJŠAV

4.1 Organizacija in delo projektne pisarne v NLB

NLB je kompleksno podjetje z veliko zaposlenimi in poleg rednega dela je potrebna izvedba velikega števila enkratnih nalog, v katere se vključujejo posamezni zaposleni iz različnih organizacijskih delov banke. Lahko bi rekli, da je NLB urejena tudi projektno-matrično. Ravnatelji na vseh organizacijskih ravneh želijo vedeti, kako po eni strani poteka redno delo, po drugi strani pa želijo biti seznanjeni s potekom projektne dela in z vključevanjem njihovih zaposlenih vanj. Vzpostavljene so projektne skupine, nadzorne skupine projektov, sponzorji in delno deluje tudi informacijski sistem (Management information system), preko katerega se da na najvišji ravni spremljati izvajanje projektne dela.

V preteklosti je bila glede na to, da je večina projektov, ki zahtevajo največja finančna vlaganja in največ sodelovanja zaposlenih, s področja informacijske tehnologije, vzpostavljena projektne pisarne prav v UCIT. Glede na to, da pa so uporabniki rešitev iz drugih organizacijskih enot, je bila sprejeta odločitev, da se vzpostavi organizacijska enota, ki opravlja naloge projektne pisarne na ravni banke neposredno pod Upravo NLB. Trenutno je formalno projektne pisarne v NLB organizirana na treh ravneh, kot jih opisuje Crawfordova v svojem delu (Crawford, 2002, str. 67), in sicer je na ravni banke oblikovan Center za IT koordinacijo (CITKO), ki ima v okviru projektne pisarne prve ravni v Poslovniku o razvojni organiziranosti v NLB (2007, str. 5) zapisane naslednje naloge:

- skrbništvo metodologije upravljanja s projekti,
- koordinacija razvojnega planiranja,
- spremljava izvajanja razvojnega dela,
- priprava poročil za Upravo in druge organe banke,
- koordinacija ITKO sestankov,

- strokovna podpora udeležencem razvojnega dela,
- arhiviranje razvojne dokumentacije po zaključku projekta.
- priprava predlogov ukrepov za zagotovitev dogovorjenih strateških razvojnih ciljev Upravi banke,
- določanje številke stroškovnega mesta in šifro projektov in
- izvajanje administrativnih nalog za potrebe linijskega sistema.

V okviru Upravljalnega centra za informacijsko tehnologijo (UCIT) je Sektor za strateško načrtovanje in upravljanje informacijskih sistemov banke, ki ima v okviru projektne pisarne druge ravni v Poslovniku o razvojni organiziranosti v NLB (2007, str. 6) zapisane naslednje naloge:

- sodelovanje pri izdelavi finančnega letnega Plana razvoja,
- spremljanje realizacije Plana razvoja s finančnega vidika,
- evidentiranje in upravljanje z zahtevki za spremembo ali dopolnitev tehnološke in informacijske podpore,
- podpora vodenju projektov z elementi informacijske tehnologije,
- upravljanje z razvojem pri zunanjih izvajalcih (definiranje oz. informiranje o standardih, veljavnih v NLB d.d.).

Poleg projektne pisarne prve in druge ravni pa se občasno (na velikih projektih) pojavljajo projektne pisarne tretje ravni, ki nudijo izključno administrativno podporo nekemu projektu:

- tajniška dela,
- vodenje arhiva dokumentacije.

4.2 Analiza dela in organizacije projektne pisarne

Prvi velik problem, ne samo projektne pisarne v NLB, temveč projektne dela nasploh, je prevelika kompleksnost projektne sistema. Ne glede na to, da je NLB veliko podjetje, bi bilo potrebno projektne sistem poenostaviti. Predvsem je kompleksnost prevelika z vidika priprave dokumentacije za odobritev in zagon projekta in z vidika poročanja. Posledica tega je, da se veliko nalog, ki bi se morale izvajati projektno, izvede v okviru linijske organizacije. V glavnem gre za naloge, ki niso povezane z informacijsko tehnologijo, saj mora UCIT skladno z ISO izvajati naloge sledljivo in je natančno opredeljeno, kaj je projekt in kaj ne. S tem prihaja do zameglitve porabe finančnih virov in nadzora nad njimi. Direktorji sektorjev vidijo v načinu zgolj birokracijo in dodatno administracijo ter čas, ki bi ga porabili za ta dela, po njihovem mnenju kvalitetneje izkoristijo, če naloge izvedejo mimo sistema projektne dela.

Glede na teorijo in glede na zapisano v prejšnjem poglavju in prejšnjem odstavku se pojavlja razkorak v tem, ker se projektna pisarna, ki se nahaja na najvišji ravni v NLB, ukvarja zgolj z delom vsebine, in sicer zgolj z IT projekti. Poleg tega sta planiranje in spremljava stroškov in investicij, povezanih s posameznimi projekti, del, ki ga izvaja organizacijska enota v UCIT in se premalo povezuje s projektno pisarno na ravni banke. Ni povezave med finančno spremljavo in spremljavo izvedenih aktivnosti. Nek projekt je lahko npr. porabil bistveno več finančnih sredstev, kot je bilo planiranih. Povezave oz. nadzora nad tem, da bi bil lahko razlog v bistveno več izvedenih aktivnostih, kot je planirano, pa ni. Poročila iz tega naslova pogosto nimajo prave vsebine in vrednosti in je na njihovi podlagi nemogoče sprejemati pravilne odločitve.

Ugotavljam, da ni prave razmejitev nalog med projektno pisarno na ravni banke in »projektno« pisarno, ki načrtuje in spremlja stroške v okviru Upravljalkega centra za informacijsko tehnologijo. Danes se namreč dogaja, da se posamezne naloge izvajajo v podobni obliki na več koncih. Poleg tega pa prihaja do tega, da določene nujno potrebne naloge ne izvaja nihče.

Glede na velikost NLB ugotavljam, da je tristopenjski sistem organizacijske umeščenosti projektnih pisarn po Crawfordovi smiselni, vendar bi bilo potrebno naloge ene in druge natančneje definirati, da ne bi bilo prepletanja in podvajanja izvajanja aktivnosti.

Danes je v NLB izključno ena projektna pisarna druge ravni in sicer v UCIT, ki nudi podporo projektom, ki so povezani z informacijsko tehnologijo. V NLB se pojavljajo potrebe po gradnji novih poslovalnic, prenovah poslovalnic, izvajanju aktivnosti združevanja bank, nakupov novih bank. Vse to so naloge, ki bi se glede na definicijo morale izvajati v okviru projektov in ki bi nujno potrebovali podporo v obliki projektnih pisarn druge ravni.

Projektne pisarne bodo torej smiselno organizirane na ravni NLB, na ravni UCIT (saj je v tej organizacijski enoti realiziranih več kot 80 % vseh projektov) ter na ravni večjih projektov kot kontroling projekta.

4.3 Predlogi izboljšav v delu projektne pisarne

Kot že zapisano, bi bilo generalno potrebno poenostaviti sistem projektne dela, predvsem na področju poročanja, kjer se pojavlja preveč interesnih strank, za katere je potrebno pripravljati različna poročila. Glede področja dela projektne pisarne na ravni banke bi izpostavil predvsem izboljšave na aktivnostih: zbiranje

idej, povezovanje idej s cilji oz. strategijo banke, zagotavljanje nadzora nad razvojnim delom banke, povezovanje naročnikov pri povezanih projektnih nalogah, zagotavljanje prevzemanja odgovornosti za razvoj s strani naročnikov projektov, postavljanje prioritet glede na učinke projektov, ravnanje s tveganji na projektih, poročanje o poteku dela in doseganju ciljev, spremljanje izvajanja po projektnih planih, spremljava naknadnih zahtev, prerazporejanje in spremljava učinkovitosti zaposlenih, načrtovanje in finančna spremljava ipd.

4.3.1 Zbiranje idej za projekte

Projektna pisarna na ravni banke sodeluje pri zbiranju idej za razvoj banke oziroma projekte za uresničevanje strategije. Danes gre samo za zbiranje uporabniških idej, povezanih s **projekti informacijske tehnologije**. V bodoče pa naj bi se zbirale ideje **za vse projekte**. Na podlagi zbranih idej in na osnovi kriterijev bi morala predlagati izbor tistih, ki imajo najvišjo prioriteto in ki jih je smiselno posredovati tehnologiji v nadaljnji razvoj, glede na njihove predvidene razpoložljive kadrovske in finančne kapacitete, oz. ostalim izvajalcem, če ne gre za IT projekte. Njena pomembna naloga je, da verificira z vsemi poslovnimi sektorji pokritost oziroma tudi vključenost potreb podpore ter da se v poslovnih primerih ocenjujejo učinki projektov tudi v smislu racionalizacije in novih poslovnih rešitev. Vodstvo UCIT zagotavlja razpoložljive zaposlene za predvideno obdobje razvoja, v okviru katerih projektna pisarna načrtuje razvoj sistemov.

4.3.2 Povezovanje zbranih idej za projekte s cilji oz. strategijo podjetja

Hkrati z zbiranjem idej bi morala projektna pisarna **sodelovati pri povezovanju idej s strategijo banke**. Danes projektna pisarna pregleda projekte z vidika ciljev in opozori na podvajanje. Z ustrezno opredelitvijo prioritet zbranih idej bi projektna pisarna banke morala omogočati izvedbo »pravih« projektov za realizacijo strateških ciljev podjetja.

Idejo za projekt ob dani strategiji lahko načeloma da vsak zaposleni v NLB. Rešitev projekta lahko olajša njegovo delo oz. delo organizacijske enote, v kateri je zaposlen. Nekateri projekti izhajajo iz zahtev zakonodaje. Naloga projektne pisarne je torej, da vse te ideje uskladi s strategijo, zakonodajo in potrebami na trgu. Predvsem pa s finančnimi sredstvi, ki so za projektno delo v nekem obdobju na voljo.

4.3.3 Zagotavljanje pregleda nad razvojnim delom banke

Projektna pisarna na ravni podjetja vzpostavlja in vzdržuje enotno projektno metodologijo za spremljanje poteka razvoja ter pripravlja in vzdržuje enotne obrazce za pripravo projektne dokumentacije. Kot zapisano, teče v NLB veliko aktivnosti, ki bi morale biti izvedene v okviru projektnega dela, vendar so zaradi različnih razlogov izvedene v okviru linijske organizacije. Glavni razlog je prepričanje posameznikov, da izvajanje aktivnosti po predpisani metodologiji prinaša preveč administrativnega dela. Poleg tega pa je, kot že zapisano, danes centraliziran predvsem razvoj oz. projektno delo, povezano z informacijsko tehnologijo. Projektna pisarna bi morala **vzpostaviti nadzor**, oziroma mehanizme nadzora nad tem, da se določene naloge, ki bi morale biti izvedene projektno, ne bi izvajale mimo projektne organizacije.

4.3.4 Povezovanje naročnikov pri povezanih projektih

Pri zbiranju idej uporabnikov za razvoj tehnologije uporabniki različnih CUV-ov pogosto želijo podobne funkcionalnosti. Ne glede na to, da naj bi projektna pisarna usklajevala cilje se dogaja, da se pripravijo projektne rešitve, ki v okviru informacijske tehnologije nemalokrat omogočajo podobne ali celo enake funkcionalnosti.

Projektna pisarna na ravni banke bi morala:

- **usmerjati** podobne razvojne naloge v skupni projekt na poslovni ravni ali zaradi tehnične infrastrukture, v nasprotnem primeru je lahko v poteku več projektov s podobno ali nasprotujočo si vsebino, prihaja lahko do nesoglasij, nasprotij interesov ter s tem časovno in stroškovno neučinkovitega razvoja;
- **koordinirati** usklajevanje interesov in zahtev posameznih uporabniških delov;
- **koordinirati** prevzemanje odgovornosti med posameznimi uporabniki povezanih razvojnih nalog (sponzorstvo razvojnih nalog, projektni vodje, področje IT koordinacije).

4.3.5 Zagotovitev prevzemanja odgovornosti za razvoj s strani naročnikov projektov

Ena od ključnih nalog projektne pisarne na ravni banke bi morala biti zagotovitev prevzemanja odgovornosti naročnikov projektov z namenom razmejitev odgovornosti in zadolžitev med naročniki, izvajalci, projektnimi ravnatelji in samo projektno pisarno:

- Projektna pisarna na ravni banke bi morala **sodelovati pri procesih priprave študij izvedljivosti** za čim bolj jasno opredeljene zahteve uporabnikov, kajti nepopolne zahteve povzročijo naknadne popravke in zamude pri izvedbi projektov.
- Projektna pisarna skupaj z IT koordinatorji bi morala **sodelovati pri posredovanju zahtev uporabnikov** za manjše spremembe. Vsi zahtevki za manjši razvoj morajo biti posredovani po uradni poti.
- V primeru nesoglasij med uporabniki in UCIT ter posledično eskalacije problema bi projektna pisarna na ravni banke pred uvedbo v produkcijo morala **koordinirati potrditve uporabnikov**, da tehnološka rešitev ustreza njihovemu naročilu.
- Projektna pisarna bi v sodelovanju z vodstvom UCIT in linijskimi direktorji morala načrtovati in spremljati šolanje projektnih vodij.

4.3.6 Postavljanje prioritet glede na učinke projektov

Projektna pisarna bi morala **zagotavljati dosledno upoštevanje projektne metodologije** – naročniki pripravijo izračun ekonomske upravičenosti za vse nove ideje, ki so uvrščene na projektne sezname, in zagotavlja svetovanje pri pripravi le-teh. Poleg tega pa zagotovi pravočasno pripravo študij ekonomske upravičenosti novega razvoja in s tem ustreznost ideje za nadaljnji razvoj, za katere so odgovorni predlagatelji.

4.3.7 Ravnanje s tveganji na projektih

Tveganje pri projektu lahko enostavno opredelimo kot vsak dogodek, ki omejuje ali celo preprečuje uspešno doseganje ciljev projekta. Ti cilji pa se lahko med potekom projekta glede na njegov življenjski cikel spreminjajo. Neuspešnost doseganja ciljev pomeni njihovo **nedoseganje** ali morda **preseganje**, vendar bi se v tem delu omejil zgolj na negativna tveganja, torej na vsa tista, ki bi v primeru nastanka negativno vplivala na rezultat projekta (Burke, 1999, str. 230):

- kakovost rešitve projekta bi bila slabša od predvidene (dogovorjene);
- terminski plan projekta bi bil prekoračen;
- planirani stroški izvedbe projekta bi bili prekoračeni.

Ravnanje s tveganji projekta je opredeljeno kot proces, ki se ukvarja z odkrivanjem, analiziranjem in odzivanjem na posamezna tveganja, ki se pojavljajo v življenjskem ciklu projekta (PMI, 1996, str. 111).

Cilj področja ravnanja s tveganji posameznih projektov je:

- ugotoviti in poudariti tveganja, ki lahko ogrozijo uspešno izvedbo projekta;
- znižati verjetnost njihovega nastanka;
- znižati negativni učinek ob nastopu neželene situacije.

Cilj pa lahko dosežemo s procesom obvladovanja tveganj projekta (Stare A. & Žerajč C., 2008, str. 107), ki se največkrat deli na štiri korake in sicer:

- prepoznavanje, vrednotenje (vpliv, verjetnost) ter opredelitev povezanosti in odvisnosti posameznih tveganj,
- izbira, ocena ter grafični prikaz povezanosti in odvisnosti ukrepov,
- priprava plana kontrole tveganj ter
- kontroliranje tveganj in ukrepanje.

Projektna pisarna bi morala vzpostaviti enotno spremljavo tveganj na vseh projektih z vzpostavitvijo ustrezne podpore za spremljavo tveganj, pripravo metodologije dela spremljanja in upravljanja s tveganji ter pripravo enotnega dokumenta-obrazca za spremljavo tveganj. Pri manjših projektih pa bi projektna pisarna oz. zadolženi iz projektne pisarne lahko izvajal vse funkcije ravnanja s projekti in za posamezen projekt predstavil:

- namen in obseg plana tveganj,
- povzetek procesa ravnanja s tveganji,
- organizacijo in odgovornosti ravnanja s tveganji,
- seznam tveganj, izbranih za ravnanje, z opisom verjetnosti pojava, vplivi in določenimi rezervnimi sredstvi,
- povzetek planov za preprečevanje nastajanja tveganj,
- povzetek rezervnih planov z opisom aktivnosti s kriteriji za začetek in zaključek posamezne aktivnosti ter
- plan spremljave tveganj in poročanja.

Pri večjih projektih pa bi ravnanje s tveganji moralo biti naloga ravnatelja projekta.

Ravnanje s tveganji kot področje ravnanja s projekti pridobiva na pomenu, saj je uspešnost projekta v sodobnem svetu, kjer se pojavlja vedno večja konkurenca in kjer se tehnologija spreminja iz dneva v dan, v veliki meri odvisna od temeljite analize tveganj, ki lahko ogrozijo uspešno izvedbo projekta. Več o tem v svojem članku piše Stare (Stare, 2001, str. 11).

Z večjo uveljavitvijo področja ravnanja s tveganji v NLB, se že kažejo določeni učinki, saj se predvsem problemi, ki nastanejo v času izvajanja projekta, rešujejo hitreje, ker smo na njih pripravljeni.

4.3.8 Poročanje o poteku dela in doseganju ciljev na projektih

Projektna pisarna banke bi na podlagi poročil, pripravljenih na enotnih obrazcih po projektni metodologiji ter pripravljenih in zbranih na projektih, morala **poročati o napredku in rezultatih projektov** vodstvu banke ter zagotavlja obravnavo kritičnih odstopanj. Danes se dogaja, da ravnatelji posameznih projektov poročajo sami, neusklajeno in v sebi prilagojenih oblikah.

4.3.9 Analize učinkov projektov po uvedenih rešitvah

Projektna pisarna bi morala **spremljati pripravo tako imenovanih analiz po implementacijskih učinkih projektov**. Pripravljene analize projektne pisarne podjetja uporablja (primerjava z analizami ekonomske upravičenosti) kot pomoč pri pripravi in odobritvi prioritete liste idej naročnikov za razvoj v prihodnosti. V navodilih, ki v banki danes obsojajo, je sicer zapisano, kako bi se takšna analiza morala pripraviti, vendar se ravnatelji projektov navodil ne držijo.

Pri analizi gre za pregled, ali je namen projekta dosežen. Doseganje rezultata oz. cilja projekta ne vodi nujno do pravega namena, zaradi katerega je bil projekt zagnan. Poimplementacijske analize se ponavadi izvajajo v določenem času po projektu, v katerem je predvideno doseganje namena projekta.

4.3.10 Spremljanje izvajanja programskih/projektnih načrtov

Projektne kontroling UCIT in vodstvo UCIT sta s strani informacijske tehnologije zadolžena za vsebinsko preverjanje realizacije projektov in programov. Projektne kontroling je zadolžen za operativno spremljavo poteka aktivnosti projekta po pripravljenih projektnih načrtih in za poročanje vodstvu UCIT ter projektni pisarni na ravni banke. Pomaga programskim vodjem pri spremljavi poteka projekta in vzpostavitvi poročanja o napredku dela vodstvu UCIT in projektni pisarni na ravni banke. Zadolžen je, da na podlagi skupnega plana UCIT, ki je sestavljen iz planov posameznega programa, pripravi in vzdržuje skupni bazen kadrov UCIT za področje projektne delo razvoja UCIT na podlagi ažuriranja planov programskih vodij. Projektne kontroling UCIT na podlagi skupnega plana UCIT pripravi in ažurira letni Plan razvoja za Banke bančne skupine, Gorenjsko banko in Banko Celje, ki je sestavljen iz planov posameznega programa/dela programa UCIT, ki so za te banke relevantni. Vodstvo UCIT je zadolženo, da na podlagi planov predhodnega

leta in evidentiranja porabe delovnega časa pripravi kvote predvidene porabe kadrovskih virov za področje razvoja projektne delo in dela na manjših zahtevkih za naslednje leto in jih posreduje v projektno pisarno na ravni banke. Del teh nalog bi moral biti prenesen v projektno pisarno na ravni banke, ker bi se le na ta način lahko izvajala učinkovita kontrola nad posameznimi projektnimi/programskimi načrti. Ko bi se nadzor vzpostavil pa bi se del nalog lahko ponovno prenesel na projektno pisarno druge stopnje oziroma projektni kontroling.

4.3.11 Spremljava naknadnih zahtev naročnikov

Projektne kontroling UCIT je zadolžen za pomoč programskim vodjem pri operativnem spremljanju naknadnih zahtev naročnikov – idej za projekte, ki so bili naknadno odobreni v projektne pisarni podjetja. V vodstvu UCIT je potrebno zahteve uskladiti z razpoložljivimi kadrovskimi viri in zagotoviti prerazporeditev finančnih virov. Projektne kontroling zagotavlja pomoč programskim vodjem pri uvrstitvi zahtev v projektne plane, identificiranju tveganj, vzpostavitvi poročanja, določitvi kadrovskih virov, pripravi ustrezne projektne dokumentacije.

4.3.12 Razporejanje in spremljava učinkovitosti zaposlenih v UCIT

Vodenje kadrov in reševanje problemov ter doseganje planskih rokov je odgovornost ravnatelja projekta in posredno programskih vodij ter vodstva UCIT. Vsako dodatno administriranje upočasnjuje razvoj NLB in bi celo vodilo v model odločanja brez ustreznih znanj in kompetenc. Plani projektov so dogovorjeni na višji ravni. Poročila o doseganju oz. nedoseganju zastavljenih ciljev bi se morala izdelovati in posredovati **redno vsem odgovornim za sprejemanje odločitev**. Podrobno načrtovanje in usklajevanje je odgovornost programskih in linijskih vodij v UCIT.

4.3.13 Načrtovanje in finančna spremljava projektov

Ena izmed rednih nalog projektne kontrolinga, ki je vsebinsko povezana s projekti, bi moralo biti tudi **sodelovanje s programskimi vodjami** pri načrtovanju in spremljavi porabe finančnih sredstev na projektih. Projektne kontroling zbira in pomaga pri pripravi rednih poročil porabe finančnih virov programskih vodij za vodstvo UCIT-a in projektne pisarno na ravni podjetja. Samo naročanje IT virov pa v skladu s pravili poteka preko stroškovnega kolegija, ki odobrava nabave. S tem je preprečeno, da bi bilo eno odgovorno področje tako v vlogi načrtovanja, naročanja, odobravanja in poročanja o porabi finančnih sredstev. Na podlagi

pripravljenih poročil o porabi finančnih virov projektni vodje upravljajo in prevzemajo odgovornost za učinkovito porabo finančnih virov.

Da bi koncept deloval, kot je zamišljeno in glede na trenutne težave, je predlagan tudi način zagotavljanja komunikacij med projektno pisarno na ravni banke in UCIT. Neposredna odgovornost UCIT-a je, da spremlja razvoj in dodeljuje IT kadre ter v sodelovanju s projektnimi vodjami identificira tveganja in sprejema odločitve v smeri t. i. B scenarijev z vsemi posledicami, ki jih realizacija takega scenarija prinaša. Tako CITKO kot nadzorne skupine CUV-ov so vključene v proces sprejemanja sprememb. Za zagotovitev pretoka informacij so predstavniki CITKO vabljeni na sestanke v UCIT za arhitekturo, spremljavo plana, na kolegij UCIT, poleg tega so prisotni na vseh ključnih delavnicah na projektih in v vseh nadzornih skupinah. Programski vodje zagotavljajo gradiva za nadzorne skupine projektov, kjer je prisotna tudi projektna pisarna na ravni banke (CITKO).

Programski vodje v sodelovanju s projektnimi vodjami mesečno pripravljajo poročila o stanju na projektih in programih. Poročila so podlaga za obravnavo na različnih odločitvenih in nadzornih skupinah, njihov prejemnik je tudi CITKO. Menimo, da so komunikacije med uporabniki in UCIT-om dogovorjene in delujejo, glede na to, da je sistem upravljanja projektov še vedno v začetni fazi, pa obstajajo možnosti za izboljšavo, zlasti ker opažamo, da so linijska vodstva nezadostno obveščena.

CITKO je ključni nosilec aktivnosti, povezanih s strateškim načrtovanjem razvoja podpore in spremljanja načrtovanih aktivnosti, vendar nima vloge oz. ne more izvajati mikro vodenja in odločanja v UCIT, ker bi to povečalo tveganja zaradi:

- pomanjkanja tehničnih znanj,
- odsotnosti neposrednih izkušenj pri izvajanju nalog,
- že sprejetega modela vodenja in načina komuniciranja poslovnih sektorjev z IT.

Ključne zadolžitve CITKO in strukture IT koordinatorjev v spremljanju in razumevanju izvedbe plana razvojnih nalog v banki in zagotavljanju kontrole na strateški ravni bi morale biti:

- skrb za doseganje ciljev razvojnih nalog,
- skrb, da UCIT ne prevzema odgovornosti za sprejemanje odločitev o poslovnih prioritetah in je to opravljeno v skladu z modelom upravljanja, ki je v uvajanju.

Z namenom, da bi CITKO in IT koordinatorji to nalogo lahko učinkovito opravljali, je UCIT vzpostavil strukturo, ki zagotavlja potrebne podlage za:

- redna poročila programskih vodij,
- razpoložljivost aktualnih načrtov projektov in dodeljenih kadrov,
- transparentnost podatkov o finančnih podatkih projektov,
- vključenost CITKO v strukturo spremljanja aktivnosti na operativni ravni in v nadzornih skupinah.

Predhodno omenjene razmejitve aktivnosti, uveljavljen proces prenosa informacij ter razmejitev odgovornosti vodijo v zagotavljanje učinkovitosti in uspešnosti realizacije projektov ter posledično razvoj NLB, saj:

- zagotavljajo učinkovito upravljanje kadrovskih in finančnih virov,
- razmejujejo odgovornosti med naročniki in izvajalci,
- omogočajo ažurno in usklajeno spremljavo napredka projektov ter poročanje vodstvu banke,
- omogočajo pravočasno identifikacijo in eskalacijo tveganj,
- zagotavljajo prenos informacij od naročnikov do izvajalcev in obratno in
- nadzorovan razvoj v skladu s cilji podjetja.

SKLEP

Izvajanje posameznih nalog v obliki projektne dela se kaže kot zelo učinkovito, saj projektne načine dela omogoča izvedbo nalog v krajšem času in z nižjimi stroški. Kljub pomembnosti projektov za sodobne organizacije le-ti velikokrat ne dosežejo zastavljenih ciljev. Raziskave celo kažejo, da 80 % projektov odstopa vsaj od ene izmed treh projektne omejitve: manjša učinkovitost, preseganje rokov, večji stroški. Po navedbah avtorjev najdemo različne vzroke za neuspešnost projektov: slabo opredeljeni cilji in omejitve projekta, neustreznost projektne skupine (timov) in njihovega ravnanja (ravnatelj projekta ne izpolnjuje zahtev), nestvarna pričakovanja, pomanjkanje načrtovanja, neučinkovita kontrola, ni ravnanja s tveganji itd. Za učinkovitost projektov, predvsem pa za uspešno koordinacijo med projekti so ključnega pomena tudi projektne oz. programske pisarne.

Analize, ki so bile pripravljene konec 20. stoletja (Block & Frame, str. 51), so pokazale, da je večina podjetij, kljub temu da se je zanimanje za projektne in programske pisarne v začetku devetdesetih let povečalo, le-te kot pomoč ravnanju s projekti formalno organizirala proti koncu devetdesetih let predvsem kot pomoč pri projektih Y2K (prehod v leto 2000) in projektih uvedbe €. Danes praktično ni podjetja, ki do določenih rezultatov ne bi prihajalo s pomočjo projektov in ki ne bi imelo organizirane projektne pisarne v takšni ali drugačni obliki. Vsi prihajajo do ugotovitev, da je organiziranje projektne pisarne, če se podjetje odloči za projektne

način dela, nujno. Število zaposlenih pa je seveda odvisno od odločitve, katere so tiste funkcije, ki jih projektna pisarna v nekem podjetju izvaja.

Razlog za vzpostavljanje projektnih pisarn je tudi ta, da se spreminjajo organizacijske strukture podjetij, saj prehajajo iz klasičnih piramidnih struktur, ki so bile ekstremno rigidne, k današnjim, ki postajajo sploščene in fleksibilne. Korist projektnih pisarn v takšnih strukturah je še bolj očitna. Ravnanje s projekti se dejansko uporablja desetletja, nekateri pa pravijo, da že stoletja (gradnja piramid). Dolgo časa je veljalo za neke vrste znanost in umetnost (Crawford, 2002, str. 2).

Po analizah (Crawford, 2002, str. 8) se statistično večja število uspešnih projektov in manjša število projektov s prekoračenimi roki in stroški. Glavni razlogi za to pa so izboljšanje ravnanja s projekti, manjša kompleksnost projektov in večja uporaba standardov, pripravljenih in institucionaliziranih s pomočjo projektnih pisarn. Podjetje lahko z uvedbo projektne pisarne pričakuje večjo uspešnost pri napovedovanju uspešnosti projektov. Raziskave podjetja Gartner Group (Crawford, 2002, str. 18) kažejo, da podjetja, ki imajo projektno pisarno, razpolovijo število zamujenih ali zaustavljenih projektov. Ni pa zanemarljivo dejstvo, da se morajo zaposleni v podjetjih, kjer se projektne pisarne uvajajo, spopasti s spremembo organizacijske kulture, z novimi informacijskimi sistemi, ki podpirajo delovanje projektne pisarne, s spremenjenimi kanali komuniciranja in z novimi strategijami za merjenje uspešnosti projektov.

Tudi v NLB se zavedamo, da je projektno delo učinkovito za izvajanje enkratnih in neponovljivih nalog. Za ravnanje s projekti smo začeli usposabljati skupino ljudi, ki so jim dodeljeni konkretni projekti. Poleg tega v NLB v takšni ali drugačni obliki obstaja projektna pisarna že več kot deset let, ki pa se na osnovi praktičnih izkušenj in na osnovi spoznanj teoretikov izboljšuje. Po eni strani se povečujejo znanja posameznikov, hkrati pa organizacija, ki projektno delo podpira, postaja kakovostnejša. S tem se izboljšuje tudi možnost nadzora, komuniciranja, poročanja ipd.

Ključne spremembe, ki jih bilo potrebno v projektno organizacijo za uspešnejše izvajanje projektne dela uvesti in so povezane s projektno pisarno uvesti so:

- upoštevanje ne IT projektov,
- izboljšanje pregleda nad celovitim razvojnim delom v NLB,
- boljše povezovanje med naročniki posameznih projektov,
- prevzemanje odgovornosti s strani naročnikov projektov,
- vzpostavitev sistema postavljanja prioritet glede na učinke projektov,
- upoštevanje metodologije za ravnanje s tveganji,

- priprava analiz učinkov po zaključku projektov,
- učinkovitejše razporejanje zaposlenih na projekte in
- učinkovitejša spremljava projektih načrtov.

Te spremembe bi povečale doseganje ciljev projektov v NLB in posledično vodile k njeni večji uspešnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Barlet, J. (2004). *Project Risk Analysis and Management Guide* (2nd ed.). United Kingdom: APM Publishing Group Ltd.
2. Burke, R. (1999). *Project Management – Planning & Control Techniques* (3rd ed.). United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
3. Block, R. T., & Frame, J. D. (2001a). Today's Project Office: Gauging Attitudes. *PM Network*, 15(8), 50–53.
4. Block, R. T., & Frame, J. D. (2001b). *The Project Office*. United Kingdom: Financial World Publishing.
5. Briner, W., Colin, H., & Geddes, M. (1996). *Project Leadership*. United Kingdom: Gower Publishing.
6. Carroll, T. (2006). *Project Delivery in Business-as-Usual Organizations*. United Kingdom: Gower Publishing Ltd.
7. CCTA (1999). *Managing Successful Projects with PRINCE 2*. United Kingdom: CCTA.
8. Crawford, J. K. (2002). *The Strategic Project Office – A Guide to Improving Organizational Performance*. New York: Marcel Dekker, Inc.
9. Česen, A. (2002). Projektna pisarna. *Projektni forum 2002 – Zbornik prispevkov* (str. 14-16). Maribor: Slovensko združenje za projektni management.
10. Dinsmore, C. P. (1997). O Give Me a Home. *PM Network*, 11(8), 45–46.
11. Ekonomska fakulteta (2000). *Upravljanje projektov in poslovna odličnost*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Englund, L. R., Graham, J. R., & Dinsmore C. P. (1995). *Creating the Project office – A Manager's Guide to Leading Organizational Change*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
13. Hauc, A. (1991). *Projektno vodenje*. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta, Projektna šola.
14. Hauc, A. (2003). Projektno izvajanje strategij. *Projektni forum 2003 – Zbornik prispevkov* (str. 233-241). Maribor: Slovensko združenje za projektni management.
15. Hed, R. S. (1985). *Project Control Manual*. Geneva: Swen R. Hed.

16. Hrast, M. (2000). Management programa projektov v podjetju. *Projektna mreža Slovenije*, 3(1), 11–18.
17. IBM Corp. (1999). *Financial Management for Project Managers (Course code N2652) – Student Guide*: IBM Corp.
18. IBM Corp. (1999). *Principles of Project Management (Course code N2650) – Student Guide*: IBM Corp.
19. IBM Corp. (1999). *Project Leadership & Team Building (Course code N2651) – Student Guide*: IBM Corp.
20. IBM Corp. (1999). *Project Risk Management (Course code N2654) – Student Guide*: IBM Corp.
21. Katzenbach, R. J., & Smith, K. D. (1994). *The Wisdom of Teams*. USA: Harper Business Essentials.
22. Kerin, A. (2000). Projektni informacijski sistem – sestavni del znanja projektnega managerja. *Projektna mreža Slovenije*, 3(1), 32–41.
23. Kerzner, H. (1992). *Project Management: a Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. Ohio: VNR, INC.
24. Kok, I. (2000). *Presoja (Auditing) projektov* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta
25. Košir, F. (2002). Predstavitev projektov in projektnega managementa. *Projektna mreža Slovenije*, 5(1), 33–37.
26. Kovač, J., & Semolič B. (2002). Projektni management v mrežni organizaciji. *Projektna mreža Slovenije*, 5(2), 18–25.
27. Kušar, J., Rihar, L., Kisiček, K., & Starbek, M. (2004). Funkcija pisarne projektnega vodenja. *Projektni forum 2004 – Zbirka predavanj* (str. 262–268). Maribor: Slovensko združenje za projektni management.
28. Lipovec, F. (1995). *Razvita teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Lock, D. (2003). *Project Management* (8th ed.). United Kingdom: Gower Publishing.
30. Medved, K. (2009). Nova vloga projektne pisarne v poslovnem sistemu Mercator, d.d.. *Projektna mreža Slovenije*, 12(3), 24–32.
31. Meredith, R. J., & Mantel, J. S. Jr. (1995). *Project Management – A Managerial Approach*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc..
32. MIT Consultants (1998). *Project Management – Concepts, Methods & Techniques – Student Guide*: MIT Consultants.
33. Nicholas, M. J. (1990). *Managing Business & Engineering Projects – Concepts & Implementation*. Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc..
34. NLB d.d. (2008). *Poslovnik o razvojni organiziranosti*. Ljubljana: NLB d.d.
35. NLB d.d. (2008). *Priročnik o razvojnem delu v NLB d.d. in Skupini NLB*. Ljubljana: NLB d.d..

36. NLB d.d. (2008). *Metodologija za upravljanje s projekti v NLB in Skupini NLB*. Ljubljana: NLB d.d.
37. PMI Standards Committee (1996). *A Guide To The Project Management Body Of Knowledge*. USA: Project Management Institute.
38. Rosenau, M. D. Jr. (1998). *Successful Project Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
39. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
40. Rozman, R. (2000). Uresničevanje strategij s projektno organizacijo. *Projektna mreža Slovenije*, 3(1), 5–12.
41. Russel, D. A. (1998). *Managing High Technology Projects and Programms*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
42. Semolič, B. (2000). Razsežnosti projektnega managementa na primeru projektov v informatiki. *Projektna mreža Slovenije*, 3(2), 19–25.
43. Semolič, B. (2003). Vloga projektnega managementa v sodobni organizaciji. *Projektni forum 2003 – Zbornik prispevkov* (str. 11-15). Maribor: Slovensko združenje za projektni management.
44. Spinner, M. P. (1992). *Elements of Project management: Plan, Schedule and Control*. Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc.
45. Stare, A. (2001). Zaključno poročilo projekta in obvladovanje tveganj. *Projektna mreža Slovenije*, 4(2), 11–15.
46. Stare, A., & Žerajič, C. (2008). Ravnanje s tveganji pri projektih (v slovenskih podjetjih) na primeru podjetja Krka d.d.. 14. *Strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije – Zbornik referatov* (str. 105–119). Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
47. Škarabot, A. (2001). Projektna odličnost. *Projektna mreža Slovenije*, 4(4), 21–25.
48. Toney, F. (2001). *The Superior Project Organization – Global Competency Standards and Best Practices*. New York: Marcel Dekker, Inc.
49. Turner, J. R. (1998). *The Handbook of Project – Based Management*. Berkshire: McGraw – Hill Publishing Company.
50. Turner, J. R. (2003). *People in Project Management*. United Kingdom: Gower Publishing.

PRILOGE

KAZALO PRILOG:

Priloga 1: Seznam delovnih paketov.....	1
Priloga 2: Drevesna struktura delovnih paketov.....	1
Priloga 3: Matrika odgovornosti.....	2
Priloga 4: Seznam pogosto uporabljenih kratic.....	3

Priloga 1: Seznam delovnih paketov

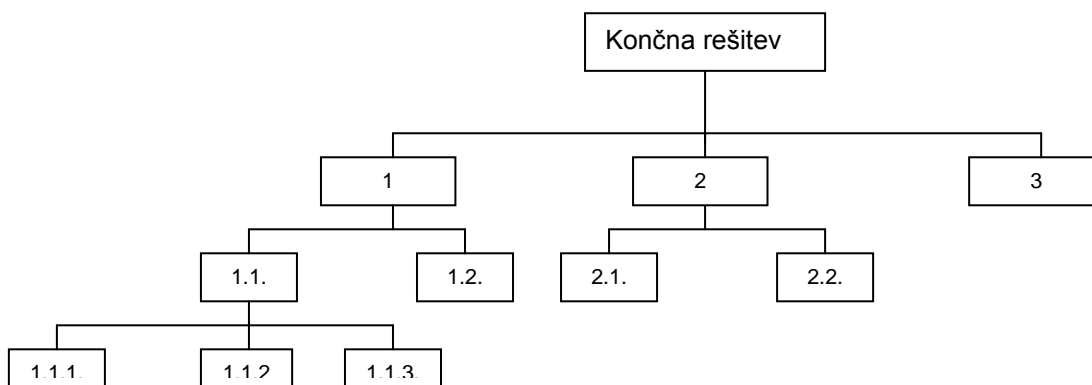
Seznam delovnih paketov

- 1. xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
 - 1.1. xxxxxxxxxxxxxxxxx
 - 1.1.1. xxxxxxxxx
 - 1.1.2 xxxxxxxxx
 - 1.2. xxxxxxxxxxxxxxxxx
- 1. xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
 - 1.1. xxxxxxxxxxxxxxxxx
 - 1.2. xxxxxxxxxxxxxxxxx
- 2. xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Vir: IBM – študijsko gradivo (Course code N2650), str. 4–8.

Priloga 2: Drevesna struktura delovnih paketov

Drevesna struktura delovnih paketov



Vir: IBM – študijsko gradivo (Course code N2650), str. 4–7.

Priloga 3: Matrika odgovornosti

Matrika odgovornosti

	Predlagatelj zahteve oz. izboljšave	Direktor predlagatelja	Procesni tehnolog	Razvojni tehnolog	IT strokovnjak	Skupina za IT arhitekturo (AIT)	IT arhitekt	Poslovni arhitekt	Vodja projekta	IT so-vodja projekta	Programski vodja	CITKO (projektna pisarna)	IT koordinator	Vodstvo UCIT	Nadzorna skupina	ITKO	Sponsor projekta	član projektna skupine	IT skrbnik	direktor SIOI	Finančni kontroling v UCIT	Nabava in investicije	Uprava banke	Uporabniški skrbnik projektna rešitve	IT skrbnik
Plan razvoja																									
Izdelava in posredovanje predloga spremembe/izboljšave ('wish' liste)	N	S																							
Obravnava predloga oz. izboljšave (uskajenost s strategijo, primernost, itd.)												S	N			S									
Priprava nabora predlogov za projekte												N	S			S									
Pregled in usklajevanje nabora predlogov na ITKO-u												S				N									
Priprava projekta																									
Izdelava Predloga projekta s Študijo izvedljivosti			S	S	S		S	S	N	N		S													
Pregled predloga s študijo izvedljivosti	N	S	S	S	S	S	S	S				S	S	S											
Obravnava in potrjevanje predloga projekta s študijo izvedljivosti na ITKO-u (BCE, kadri, finance, čas, tveganja)	S											N	S			S									
Izdelava/prilagoditev plana razvoja												N			S										
Pregled realnosti datumov zaključkov projektov v delu, ki ne bodo zaključeni v tekočem letu									N	S		S	S		S										
Potrjevanje prenosa projekta v naslednje leto									S						N										
Usklajevanje letnega plana razvoja												S			S	N									
Potrjevanje letnega plana razvoja												N											S		
Zagon projekta / spremembe zagonske koncepcije																									
Priprava zagonske koncepcije projekta in terminskega načrta projekta	S	S							N	S		S						S			S				
Pregled zagonske koncepcije in terminskega načrta projekta					S	S	S	N	N	S	S	S	S			S					S				
Potrditev zagonske koncepcije in terminskega načrta projekta								N				S		S	S	S									
Izvedba projekta																									
Finančno spremljanje projektov in izdelava finančnih poročil									S						S						N	S			
Izdelava poročila o statusu na projektu in poročanje o napredku izvajanja projekta, razreševanje težav									N	S	S	S	S	S	S		S				S				
Izdelava zbirnega poročila o statusu projektov, informiranje in razreševanje težav											N	S	S		S						S		S		
Zaključek projekta																									
Izdelava zaključnega poročila									N	S	S	S	S			S	S								
Pregled in potrditev zaključnega poročila									N			S	S		S	S	S								
Primopredaja projektne dokumentacije									N			S													
Post implementacijska analiza projekta																									
Iniciator Izvedbe post implementacijske analize												S	N												
Izdelava post implementacijske analize																				S	S			N	S
Posredovanje poročila o post implmentacijski analizi												S	S	S		S	S							N	S

Vir: NLB – interno gradivo

Priloga 4: Seznam uporabljenih kratic

BCP – Business Continuity Planning – Načrtovanje dela po nesreči

CIO – Chief Information Officer – direktor UCERO

CPM – Critical Path Method – Metoda kritične poti

CUV – Center ustvarjanja vrednosti

IT – Informacijska tehnologija

ITKO – IT koordinacija

NLB – Nova ljubljanska banka d.d.

OE – Organizacijska enota

UCIT – Upravljalni center za informacijsko tehnologijo

UCERO – Upravljalni center za ekonomiko in razvoj organizacije

WBS – Work break down structure – tehnična struktura