

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAVNANJE PROJEKTA USKLADITVE SLOVENSKE
ZAKONODAJE Z EVROPSKO DIREKTIVO - PRIMER
PRAVILNIKA O REKREACIJSKIH PLOVILIH**

Ljubljana, januar 2005

Edita Samsa

IZJAVA

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

V Ljubljani, 5. januar 2005

Edita Samsa

KAZALO

	stran
UVOD	1
1. ZAKONODAJA IN INSTITUCIJE EVROPSKE SKUPNOSTI	5
1.1. ZAKONODAJA EVROPSKE SKUPNOSTI	5
1.1.1 Primarna zakonodaja	5
1.1.2 Sekundarna zakonodaja	8
1.1.2.1 Uredba	8
1.1.2.2 Direktiva	9
1.1.2.3 Odločba	9
1.1.2.4 Priporočila in mnenja	9
1.2. INSTITUCIJE EVROPSKE SKUPNOSTI	10
1.3. NOTRANJI TRG	13
1.3.1 Opredelitev notranjega trga in pogoji za njegovo učinkovito delovanje	13
1.3.2 Notranji trg Evropske skupnosti in štiri svoboščine	14
1.3.3 Lastnosti notranjega trga	16
1.3.3.1 Prosta gibljivost	17
1.3.3.2 Pravila o konkurenčni politiki	19
1.3.4 Opredelitev "novega pristopa" in njegovi osnovni principi	20
1.3.4.1 Bistvene zahteve	21
1.3.4.2 Harmonizirani standardi	22
1.3.4.3 Domneva o skladnosti z bistvenimi zahtevami	23
1.3.4.4 Oznaka CE	23
1.3.5 Sprejetje direktiv »novega pristopa« v Evropski skupnosti	24
2. RAVNANJE PROJEKTA	26
2.1. OPREDELITEV, CILJ IN NAMEN PROJEKTA	26
2.1.1 Opredelitev projekta	26
2.1.2 Namen in cilj projekta	27
2.2. OPREDELITEV RAVNANJA NASPLOH	29
2.3. OPREDELITEV PROJEKTNEGA RAVNANJA	30
2.4. ZAČETEK PROJEKTA	33
2.5. PLANIRANJE PROJEKTA	34
2.6. UVELJAVLJANJE PROJEKTA	36
2.6.1 Kadrovanje	36
2.6.2 Vodenje	37
2.6.3 Komuniciranje	41
2.6.4 Motiviranje	43
2.7. KONTROLA PROJEKTA	44
2.8. ZAKLJUČEK PROJEKTA	45

3.	RAVNANJE PROJEKTA USKLADITVE PRAVILNIKA O REKREACIJSKIH PLOVILIH Z EVROPSKO DIREKTIVO	46
3.1.	PREDSTAVITEV DIREKTIVE 94/25/ES O REKREACIJSKIH PLOVILIH	46
3.2.	ZAČETEK PROJEKTA	48
3.3.	PLANIRANJE PROJEKTA	49
3.4.	UVELJAVLJANJE PROJEKTA	56
3.4.1	Kadrovanje	57
3.4.2	Ravnanje	58
3.4.3	Motiviranje	59
3.4.4	Komuniciranje	62
3.5.	KONTROLA PROJEKTA	65
3.6.	ZAKLJUČEK PROJEKTA	66
3.7.	UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE	66
	ZAKLJUČEK	71
	LITERATURA	74
	VIRI	77

SEZNAM SLIK

Slika 1:	Institucije Evropske skupnosti	10
Slika 2:	Štiri temeljne svoboščine	14
Slika 3:	Oznaka CE	23
Slika 4:	Sprejetje direktiv v skladu s 251. členom Pogodbe Evropskih skupnosti	25
Slika 5:	Trikotnik sil	28
Slika 6:	Življenjski cikel projekta	32
Slika 7:	Zvrsti vodenja	39
Slika 8:	Komunikacijsko omrežje »vsi kanali«	64

SEZNAM TABEL

Tabela 1:	Aktivnosti v proučevanem projektu	50
Tabela 2:	Terminski plan uvajanja projekta po fazah	56

UVOD

Polnopravno članstvo Republike Slovenije v zvezah, kot sta Evropska skupnost in NATO, daje Republiki Sloveniji možnost, da se hitreje razvija tako na področju gospodarske in politične infrastrukture kot tudi na področju varnosti, ki zagotavlja večjo transparentnost in manjše tveganje pri prvih dveh.

Osrednji dokument pri vključevanju Republike Slovenije v Evropsko skupnost je Državni program Republike Slovenije za prevzem pravnega reda Evropske skupnosti. Po eni strani prikazuje celovito sliko vseh nalog, po drugi pa omogoča ustrezen nadzor nad njihovim izvajanjem. Državni program se po vsebini tudi ustrezno prilagaja dopolnitvam in spremembam, ki jih predlaga Svet Evropske unije in nalogam, ki so v vmesnem času že izpolnjene. Državni program ni končni dokument, dopolnjuje se in spreminja. Razlogov za to je več, med drugim sta to spreminjanje pravnega reda Evropske skupnosti in njene notranje reforme. Prevzem pravnega reda Evropske skupnosti pa je lahko uspešno izpeljan le s sodelovanjem in vključevanjem strokovnjakov iz različnih poklicev, kar omogoča in ponuja projektni pristop dela.

Pravni red Evropske skupnosti ali t.i. »*acquis communautaire*« predstavljata pravo, ki se je postopno oblikovalo v Evropski skupnosti in zajema vse predpise, sodne odločbe in druge pravne dokumente skupnosti. Razdelimo ga lahko na primarno in sekundarno pravo. Primarno pravo sestavljajo ustanovitvene pogodbe vseh treh skupnosti. Evropska skupnost je namreč krovni pojem za tri skupnosti, in sicer za Evropsko skupnost za premog in jeklo, za Evropsko skupnost (nekdanjo Evropsko gospodarsko skupnost) in za Evropsko atomsko skupnost. Sekundarno ali izvedeno pravo pa sestavljajo uredbe, direktive, odločbe ter sodbe Sodišča Evropske skupnosti, priporočila in stališča različnih drugih organov (Pavliha, 2000, str. 54).

Države, ki želijo postati polnopravne članice Evropske skupnosti, morajo preurediti svojo zakonodajo, jo prilagoditi zakonodaji Evropske skupnosti in jo tudi izvajati. Za Republiko Slovenijo je zelo pomembno, da bo sposobna vsrkati dosežek evropskega prava in izkušnje, ki so jih dosegle dosedanje članice, pri čemer se bo potrebno odredi delu pravic, ki jih je imela pred članstvom. Usklajevanje zakonodaje se je intenzivno začelo leta 1995, ko je Evropska komisija izdala t.i. Belo knjigo z naslovom Priprava pridruženih držav srednje in vzhodne Evrope na vključitev v notranji trg Evropske unije. V Beli knjigi je navedena zakonodaja, ki jo morajo države kandidatke ob vstopu v Evropsko skupnost prenesti v svojo zakonodajo. Določa temeljne zahteve za uvedbo notranjega trga, ki so znane kot ukrepi prve stopnje, in jih je treba upoštevati kot prednostne.

Najpomembnejša načela notranjega trga so t.i. štiri svoboščine, in sicer: prost pretok blaga, oseb, kapitala in storitev. Prav tako vsebuje zahteve glede vzpostavitve ustreznih struktur za zagotavljanje izvajanja sprejete zakonodaje. Pri tem je potrebno poudariti, da

ni dovolj sam sprejem zakonodaje, treba jo je tudi izvajati in neizvajanje ustrezno sankcionirati (Strategija RS za vključevanje v Evropsko unijo, 1998, str. 18). Prost pretok blaga, skupaj s prostim pretokom oseb, storitev in kapitala, predstavlja osnovne elemente notranjega trga. Bistvena novost prostega pretoka blaga je zagotavljanje tehnične usklajenosti s predpisano zakonodajo. Usklajevanje zakonodaje pa je kontinuiran proces, ki se ni zaključil z vstopom Republike Slovenije v Evropsko skupnost.

Vključitev v notranji trg ne bo le spodbuda in možnost za hitrejši razvoj, temveč bo za slovenska podjetja pomenila tudi soočenje z razvito konkurenco ter ostrejšimi pogoji poslovanja, ki jih narekujejo mehanizmi delovanja notranjega trga Evropske skupnosti. Mehanizmi, ki so potrebni za delovanje prostega pretoka blaga, slonijo na preprečevanju nastajanja novih ovir za trgovanje, medsebojnem priznavanju in tehnični harmonizaciji (Prešern, 2003, str. 10).

Te spremembe v okolju zahtevajo tudi spremembe v sami organizaciji (podjetju). Vsaka organizacija je v neposrednem in neprestanem stiku z okoljem. Okolje je zunanji faktor, na katerega ni mogoče vplivati. Organizacija pa se mora na spremembe okolja odzivati in se jim prilagajati. Če ne reagira na spremembe v okolju s spremembo v organizaciji, se v njej pojavi kriza (Možina et.al., 1994, str. 851). Tako so v devetdesetih letih številne spremembe v okolju organizacij, kot so hiter razvoj tehnologij, internet, globalni marketing, prisilile organizacije (podjetja) k večji dinamičnosti. Kot odgovor na spremembe so se številna preoblikovala in v središče postavila projekte tako za razvoj novih produktov kot za ponujanje boljših storitev. Projekti so postali način dela v številnih organizacijah. Povečano število projektov pa je bistveno vplivalo na vse večjo potrebo po projektnih managerjih in razvoju projektnega managementa kot samostojne discipline znotraj organizacije (podjetja) (Semolič, 2000, str. 21). Danes je projektni pristop stalnica na vseh področjih človekovega delovanja, v različnih oblikah je prisoten tako v gospodarstvu kot tudi v negospodarskih organizacijah.

Definicije pojma projekt se razlikujejo od avtorja do avtorja, lahko pa rečemo, da je projekt vsaka aktivnost, ki ima svoj začetek in konec in katere namen je ustvariti edinstven izdelek ali storitev. Projektni management obsega uporabo znanja, veščin, orodij in tehnik pri vodenju projektnih aktivnosti, z namenom, da zadovoljimo naročnikove želje. Za uspešno vodenje projekta potrebujemo poleg pravil projektnega managementa tudi znanja s področja splošnega managementa (Krampuš, 2002, str. 4). Glavne značilnosti projekta so enkratnost njegove izvedbe, kompleksnost (povezanost in prepletenost) aktivnosti v njem, omejenost projekta glede na čas, poslovne prvine in stroške ter njegova ciljna usmerjenost (Randolf, Posner, 1992, str. 19).

Projektno delo, ki se odraža v številnih projektih, zahteva nekatere pogoje, ki takemu načinu dela določajo okvir in zagotavljajo uspešnost. Prav gotovo je osnovni pogoj za uspešno izvajanje določenega poslovnega procesa ustrezno načrtovana in izvedena organizacija. Projekti, ki se prilagajajo zahtevam okolja ne morejo biti učinkoviti, če

organizacijska struktura podjetja ne omogoča dinamičnega poteka dela projektov in s svojo hierarhično togostjo zavira učinkovitost projektov. Klasična organizacija s svojimi značilnostmi, kot so hierarhija, veliko število ravni ravnanja, problemi med sektorskega sodelovanja in togosti, ne zagotavlja dobre podlage za uspešno in učinkovito izvajanje projektov. Zato je treba uveljaviti fleksibilno organizacijo z vgrajenim projektnim načinom dela. Značilnosti take organizacije so predvsem: sodelovanje, skupinsko delo, kreativnost, motiviranost, hitro odzivanje na spremembe in usmerjenost v reševanje problemov. Pot do take organizacije pa pomeni sistematično načrtovanje in uresničevanje organizacijske strukture ter spreminjanje organizacijske kulture podjetja in prilagajanje zahtevam okolja (Hrast, 2002, str. 2).

Popularnost projektne dela narašča tudi v državni upravi. Projektno delo zagotavlja večjo usmerjenost k rezultatom, boljšo koordinacijo med oddelki, večjo motivacijo delavcev, boljše odnose med sodelujočimi, boljšo kontrolo, jasnejšo odgovornost. Vse to zagotavlja krajši čas izvedbe, kvalitetnejši končni produkt, nižje stroške. Projekti se med seboj razlikujejo v velikosti, ciljnih, stroških, času in tveganju. Tem značilnostim je treba prilagoditi način projektne managementa. Vprašanja, pred katere je postavljen ravnatelj projekta so: kakšni bodo stroški projekta, koliko časa potrebujemo za izvedbo projekta, koliko sredstev potrebujemo za izvedbo projekta ter kako se bo rezultat projekta vključil v strukturo in izvajanje dela podjetja (Cleland, 1988, str. 2).

Področje proučevanja v magistrskem delu je ravnanje projekta uskladitve slovenske zakonodaje z evropsko direktivo, ki zadeva notranji trg v smislu tehnične zakonodaje, in sicer predpis o rekreacijskih plovilih, z namenom, da se odpravi tehnične ovire pri prostem pretoku blaga na notranjem trgu Evropske skupnosti. Cilj uvajanja enake tehnične regulative je zagotovitev enakih pogojev vsem udeležencem na trgu.

Namen proučevanja magistrskega dela je izboljšati odločitve vpletenih v projekt in s tem posledično izboljšati učinkovitost doseganja ciljev projekta, ki naj bi bili zlasti v tem, da bi čim več projektov zaključili v čim krajših rokih, s čim manjšimi stroški in da bi bile rešitve projektov tako kakovostne, kot so bile planirane. To bo pripomoglo k večji uveljavljenosti projektne dela in k večji uspešnosti drugih projektov.

Cilj magistrskega dela je prikazati proces in pomen učinkovite izpeljave projekta, od njegove vzpostavitve, izpeljave do zaključka. Cilj je tudi preučevanje projektne načina dela, proučiti naloge projektne managerja, njegovo odgovornost, možne oblike dela ter njegovo vključevanje v celovit sistem ravnanja projektov.

Temeljna hipoteza je, da je ravnanje projektne dela v državnem organu uspešno. Pri tem razumemo uspešnost kot "delati prave stvari" in učinkovitost kot "delati stvari na pravi način". Ker je področje projektne managementa močno uveljavljeno tudi na področju državne uprave, bom dokazala, da ustrezno sodelovanje različnih interesnih strank v projektu lahko zagotovi ustrezno izpeljavo projekta. Pomembno je dejstvo, da je

gospodarstvo Republike Slovenije že tradicionalno vezano na trge držav članic Evropske skupnosti. S prilagajanjem nacionalne zakonodaje in prilagajanjem t.i. infrastrukture, ki jo zakonodaja posledično zahteva, je treba zagotoviti nemoteno delovanje in podporo gospodarskim subjektom Republike Slovenije za konkurenčni nastop na trgih držav članic Evropske skupnosti in na drugih trgih. Prav to pa motivira podjetja oziroma njihove predstavnike in ostale interesne stranke k sodelovanju pri proučevanem projektu uvajanja tehničnega predpisa (četudi na lastne stroške).

Metoda dela, ki jo bom uporabila pri izdelavi magistrskega dela, bo temeljila na podlagi strokovne poglobitve in proučevanja teoretičnih izhodišč, katera bodo podala osnovno razumevanje projektnega managementa z njegovimi temeljnimi značilnostmi in specifičnostmi. Tako bom v teoretičnem delu naloge z analitično-teoretičnim pristopom prikazala temeljno logiko projektnega managementa. Pri teoretičnem delu uporabljam predvsem sledeče metode dela: opisno in primerjalno metodo, deduktivno in induktivno metodo, metodo posploševanja, metodo analiziranja, sintetiziranja in klasificiranja ter posploševanja znanstvenih trditev. Naslanjala se bom na strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev, vire, prispevke in članke z novjšimi spoznanji s področja projektnega managementa, ravnanja projektov, managementa in organizacijskih ved. Spoznanja, opisana v omenjeni literaturi, bom prenesla v svojo nalogo ter jih podkrepila s svojimi ugotovitvami.

V praktičnem delu obravnavam ravnanje projekta uskladitve predpisa o rekreacijskih plovilih z evropsko direktivo. Pri prikazu praktičnega primera bom uporabila izkustveno metodo, ki neposredno izhaja iz lastnih izkušenj pri dosedanjem delu in metodo opazovanja. V nalogo bom vključila tudi informacije, pridobljene v pogovoru z zaposlenimi, iz internih virov organizacije in drugih virov.

Temo magistrskega dela obravnavam v treh osrednjih poglavjih, ki si sledijo v naslednjem zaporedju:

- V prvem poglavju predstavljam najprej opredelitev zakonodaje Evropske skupnosti, ki se loči na primarno in sekundarno zakonodajo. Sledi predstavitev institucij Evropske skupnosti. Tretji del se nanaša na notranji trg s svojimi bistvenimi lastnostmi. Opisani so osnovni principi "novega pristopa" in na koncu tega dela še kratka predstavitev postopka sprejetja direktive "novega pristopa" v Evropski skupnosti.
- V drugem poglavju sem predstavila opredelitev projekta, opredelitev ravnanja nasploh in projektnega ravnanja ter življenjski cikel projekta. Predstavljene so posamezne stopnje v procesu ravnanja projektov, in sicer: začetek, planiranje, uveljavljanje, kontrola in zaključek projekta.
- Vsebinska tretjega poglavja je predstavitev ravnanja projekta uskladitve pravilnika o rekreacijskih plovilih kot konkretizacija teoretične obravnave, ki je podana v predhodnima poglavjema. Najprej je kratko predstavljena evropska direktiva o

rekreacijskih plovilih, sledijo posamezne stopnje v procesu ravnanja konkretnega projekta in na koncu še ugotovitve ter predlogi za izboljšanje.

1. ZAKONODAJA IN INSTITUCIJE EVROPSKE SKUPNOSTI

1.1 ZAKONODAJA EVROPSKE SKUPNOSTI

Ločimo evropsko pravo v ožjem smislu ter evropsko pravo v širšem smislu. Pravni sistem v ožjem smislu obsega pravo treh Evropskih skupnosti (Evropska gospodarska skupnost, Evropska atomska skupnost, Evropska skupnost za premog in jeklo) ter pravo Evropske unije. Evropsko pravo v širšem smislu pa vključuje pravo vseh evropskih mednarodnih organizacij, tudi leta 1949 ustanovljeni Svet Evrope ter Evropsko konvencijo za zaščito človekovih pravic in temeljnih svoboščin.

Nadaljnja delitev je delitev prava Evropske skupnosti na primarno in sekundarno pravo. Primarno pravo je sestavljeno iz predpisov omenjenih štirih ustanovnih pogodb ter pogodb med državami Evropske skupnosti in tretjimi državami, sekundarno pravo pa obsega pravne predpise, katere objavljajo organi Evropske skupnosti.

V nadaljevanju predstavljam primarno in sekundarno zakonodajo.

1.1.1 Primarna zakonodaja

Primarno pravo Evropske skupnosti sestoji iz ustanovitvenih pogodb ter pogodb med državami Evropske skupnosti in tretjimi državami in so naslednje:

- 1. Pogodba o ustanovitvi Evropske skupnosti za premog in jeklo:** je bila kot prva evropska pogodba podpisana 18. aprila 1951 v Parizu (in je stopila v veljavo 25. julija 1952). Ta pogodba, ki je znana tudi pod imenom Pariška pogodba, sega v same začetke evropskega združevanja. Glavni cilj te pogodbe je bil odpraviti različne trgovinske ovire in ustvariti skupni trg, na katerem se bosta premog in jeklo iz držav članic lahko prosto gibala, ter tako zadovoljiti potrebe vseh prebivalcev Evropske skupnosti brez diskriminacije na osnovi narodnosti. Tudi kapital in delavci iz obeh sektorjev bi lahko prosto krožili. Ta pogodba je pomembna, saj so z njo postavili temelji proste medsebojne trgovine in skupne carinske politike na področju premogovniške in jeklarske industrije (Mousis, 1999, str. 33-34).
- 2. Pogodba o ustanovitvi Evropske atomske skupnosti** (imenovana tudi Eurotom): kot naslednjo so podpisali v Parizu 25. marca 1957 (in je stopila v veljavo 1. januarja 1958). Njen namen je bil ustvariti skupni trg za jedrske materiale in

opremo, oblikovati skupno jedrsko zakonodajo, uvesti skupni sistem za zaloge cepljivih materialov, uvesti sistem za nadzorovanje miroljubne uporabe jedrske energije ter skupne standarde za varnost in zaščito zdravja ter varnosti prebivalstva pred ionizirajočim sevanjem. Vendar pa je bil ključni element te pogodbe skupni raziskovalni program, ki naj bi ga izvajali v skupnem raziskovalnem centru ter prispeval k napredku tehnologije in spodbudil jedrsko proizvodnjo v Evropi. (Mousis, 1999, str. 34). Čeprav je bila v času ustanovitve skupnosti Eurotom v središču pozornosti, pa je doslej doživela veliko vzponov in padcev, ki so bili posledica streznitve glede gospodarskih perspektiv jedrske energije in ambicij nekaterih držav članic, da razvijejo svojo lastno jedrsko industrijo in to ne le v civilne namene.

- 3. Pogodba o ustanovitvi Evropske gospodarske skupnosti (EGS)** nosi isti datum podpisa in veljavnosti kot prej navedena pogodba. Čeprav včasih govorimo o Rimskih pogodbah (EGS in Eurotom), je jasno, da se pojem "Rimska pogodba" nanaša na Pogodbo o EGS. Zaradi svoje narave in obsega je ta Pogodba prevladala nad vsemi drugimi Evropskimi pogodbami (vse dokler tudi sama ni bila nadgrajena z Maastrichtsko pogodbo). Medtem ko sta prvi dve omenjeni pogodbi specifični, podrobni in togi "pravni pogodbi", pa je Pogodba o EGS "okvirna pogodba". Poleg "avtomatičnih določb", ki se nanašajo na doseganje carinske unije, se omejuje na zastavitev nekaterih ciljev in ponuja splošne smernice za politike na nekaterih področjih gospodarskih dejavnosti. Za vse ostalo pa daje ustanovam Evropske skupnosti možnost, da s soglasjem držav članic postopno uvedejo skupne politike ali politiko Evropske skupnosti. Bistvena naloga, ki jo Rimska pogodba nalaga ustanovam Evropske skupnosti, je oblikovanje skupnega trga med državami članicami. Vsebuje temeljna pravila za oblikovanje enotnega trga s harmonizacijo nacionalnih predpisov. Kot "okvirna pogodba" je le-ta nadvladala dosedanje pogodbe, ki so bile bolj specifične. Glavna naloga, zastavljena s to pogodbo, je bila ustanovitev skupnega trga med državami članicami. Pogodba je vključevala (Guide to European Policies, 2000, str. 13) prvič ustanovitev carinske unije z ukinitvijo carinskih dajatev, uvoznih kvot in drugih omejitev med državami članicami ter uvedbo skupne carinske tarife nasproti državam, ki niso članice Evropske skupnosti in drugič uvedbo štirih osnovnih svoboščin: to je prosti pretok blaga, delovne sile in kapitala ter prosto ustanavljanje in prosto ponujanje storitev neodvisnih oseb in podjetij (določbe o prostem gibanju blaga so v 30. do 36. členu te pogodbe). S pogodbo o Evropski uniji je Evropska gospodarska skupnost prerasla v Evropsko skupnost.

Vse tri do sedaj omenjene pogodbe so bile kasneje večkrat dopolnjene zaradi sprememb, do katerih je prišlo zaradi Pogodbe o pristopu Danske, Irske, Velike Britanije in Norveške v EGS. Zaradi negativnega mnenja volivcev na Norveškem so pristopno pogodbo 22. januarja 1972 v Bruslju podpisale le prve tri omenjene države, in je stopila v veljavo 1. januarja 1973. Pogodbo so dvakrat dopolnili tudi zaradi želje Evropskega

parlamenta po večjih pristojnostih pri sprejemanju in nadzorovanju porabe evropskega proračuna. Prva proračunska pogodba je bila tako podpisana 22. aprila 1970. Vendar pa je parlament še vedno menil, da ima premajhne pristojnosti, zato so 22. julija 1975 podpisali še Drugo proračunsko pogodbo. Poleg ustanovitve Računskega sodišča je dala ta pogodba Evropskemu parlamentu ekskluzivno pravico, da razreši Evropsko komisijo v primeru, če obstajajo pomembni razlogi, da se zavrne celoten proračun (Guide to European Policies, 2000, str. 13-14). Pogodbe so bile nato še dvakrat dopolnjene zaradi pristopa novih članic. Najprej je v EGS vstopila Grčija (pogodba, podpisana v Atenah, 28. maja 1979), nato pa še Španija in Portugalska (ki sta pogodbo podpisali v Madridu oziroma Lisboni 12. junija 1985) (Mousis, 1999, str. 35).

Do pomembnega dopolnila k pogodbam je prišlo še 1. julija 1987, ko je stopila v veljavo t.i. Enotna evropska listina (Single European Act), ki je naložila Evropski komisiji sprejem ukrepov, ki naj bi v obdobju do 31. decembra 1992 omogočili ustanovitev notranjega trga. Poleg tega je uveljavila tudi Evropski svet, sodelovanje držav članic na področju zunanje politike, socialno in ekonomsko sodelovanje ter potrdila pristojnosti Evropske skupnosti na socialnem, okoljskem, raziskovalnem in tehnološkem področju (Guide to European Policies, 2000, str. 14).

4. Pogodba o Evropski uniji, znana bolj pod imenom Maastrichtska pogodba, je bila podpisana 7. februarja 1992. S to pogodbo so se vse tri skupnosti povezale v Evropsko unijo z nekaterimi značilnostmi pravne osebe. Tako je bil narejen odločilen korak na poti h gospodarski, denarni in politični uniji, ki je tudi pomemben dejavnik skupne varnostne in zunanje politike ter sodelovanja na področju pravosodnih in notranjih zadev, hkrati pa tudi porok za spoštovanje kulturne raznolikosti, nacionalne in jezikovne identitete vseh vključenih evropskih narodov (Ješovnik, 1999). Pogodba o Evropski uniji je tista pogodba, ki je zaznamovala novo fazo v procesu oblikovanja vse tesnejše zveze med narodi Evrope. Presežen je bil predvsem gospodarski značaj Evropske skupnosti, s čimer so pripravili osnovo za ustanovitev enote svetovnega značaja. Maastrichtska pogodba pokriva, vsebuje in dopolnjuje predhodne pogodbe. Določbe, ki dopolnjujejo Pogodbo o Evropski gospodarski skupnosti (sedaj imenovani Evropska skupnost), so zbrane v G členu. Tiste, ki zadevajo Pogodbo o Evropski skupnosti za premog in jeklo, v H členu, in tiste, ki se navezujejo na Evropsko skupnost za jedrsko energijo, v I členu. Tako Pogodba o Evropski uniji deli zgradbo Evrope na tri stebre, ki se med seboj ločijo v glavnem na osnovi procesa sprejemanja odločitev. Glavni steber je Evropska skupnost, sledi steber pravosodja in notranjih zadev ter steber skupne zunanje in varnostne politike. Celo znotraj glavnega stebra, to je Evropske skupnosti, je Pogodba o Evropski uniji prinesla globoke spremembe, saj je prenovila nekatere politike Evropske skupnosti in oblikovala številne nove. Prenovljene politike se navezujejo na strokovno usposabljanje, gospodarsko in družbeno kohezijo, raziskave in tehnološki razvoj ter varstvo okolja. Nova področja dejavnosti Evropske skupnosti

pa obsegajo izobraževanje in mlade, kulturo, zdravje, zaščito potrošnika, vseevropska omrežja ter sodelovanje na področju industrije in razvoja.

5. **Amsterdamska pogodba** je bila podpisana 17. julija 1997. Gre za neko novo obliko pogodbe o Evropski uniji, saj govori o spremembah in dopolnitvah Pogodbe o Evropski uniji, pogodb o ustanovitvi Evropskih skupnosti ter določenih drugih predpisov (Ješovnik, 1999). Njen glavni cilj je oblikovanje demokratične Evrope, s poudarkom na spoštovanju človekovih pravic in demokratičnih načel v državah članicah. Konkretizira temelje Evropske unije, ki so jih postavili že v Maastrichtu, hkrati pa Evropsko unijo pripravlja tudi na reforme ustanov, ki so potrebne zaradi širjenja Evropske unije. Razširili so se postopki soodločanja tako v Evropskem parlamentu kot v Svetu ministrov. Vendar reforma ustanov v mnogih pogledih še vedno ni ustrezna glede na nadaljnje širitve (Jesenko, 1998, str. 25).
6. **Pogodba o pristopu Republike Slovenije** in drugih novih članic k Evropski skupnosti je bila podpisana 16. aprila 2003 v Atenah, začela pa je veljati 1. maja 2004 in zajema rezultate pogajanj (prilagoditve pravnega reda Evropskih skupnosti, prehodna obdobja, izjeme in tehnične prilagoditve) ter določa, pod kakšnimi pogoji veljajo za nove države članice določbe ustanovnih pogodb in predpisov, veljavnih ob pristopu. Sama pogodba je izjemno kratka, vsebuje le preambulo in tri člene. Pogoji pristopa in prilagoditve pogodb so zajeti v posebnem pristopnem dokumentu (Akt o pristopu), ki je njen sestavni del in je dopolnjen s prilogami in protokoli. K pristopnim dokumentom sodi še sklepna listina, v kateri se navede Pogodba o pristopu in Akt o pristopu, pa tudi ustanovne pogodbe.

1.1.2 Sekundarna zakonodaja

Medtem ko predstavljajo zgoraj navedene pogodbe načrte za izgradnjo Evrope in je cement zanjo gospodarska in socialna kohezija med državami članicami, ki jih združuje v njihovi želji po skupnem življenju in delu, pa opeke za izgradnjo predstavlja vse večje število pravnih aktov Evropske skupnosti, ki sta jih sprejela Evropski svet in Evropska komisija. 189. člen Pogodbe Evropskih skupnosti določa pet oblik pravnih aktov, od katerih ima vsak drugačen vpliv na pravni sistem držav članic. Nekateri lahko neposredno nadomestijo zakonodajo posameznih držav članic, medtem ko drugi omogočajo progresivno prilagajanje le-te določbam zakonodaje Evropske skupnosti.

Sekundarno ali izvedeno pravo sestoji iz uredb, direktiv, odločb ter sodb Sodišča Evropske skupnosti, priporočil in stališč različnih organov (Pavliha, 2000, str. 54).

1.1.2.1 Uredba

Uredba ima splošen značaj in je zavezujoča v vseh svojih elementih ter jo je mogoče neposredno prenesti v zakonodajo vsake države članice. Podobno kot zakon v nacionalni

zakonodaji predstavlja osnovo za pravice in dolžnosti, ki veljajo neposredno za državljane Evropske skupnosti. Uredbe stopijo v veljavo z datumom, ki ga določijo. V primerih, ko ne določijo datuma, pa stopijo v veljavo dvajseti dan po njihovi objavi v Uradnem listu Evropskih skupnosti. Uredba nadomešča pravo držav članic z evropskim pravom in je zatorej najbolj učinkoviti pravni instrument, ki ga predvideva Pogodba Evropskih skupnosti (Moussis, 1999, str. 46).

1.1.2.2 Direktiva

Direktiva zavezuje vsako državo članico, na katero je naslovljena, glede rezultatov, ki jih je potrebno doseči, medtem ko prepušča organom oblasti v posameznih državah članicah presojo o uporabi oblik in metod. Gre za neke vrste okvirni zakon Evropskih skupnosti, ki je še posebej primeren za usklajevanje zakonov. Opredeljuje namreč cilj in cilje, ki jih je potrebno doseči in prepušča državam članicam, da se same odločijo o oblikah in instrumentih potrebnih za njihovo doseganje. Čeprav so običajno objavljene v Uradnem listu Evropskih skupnosti, pa direktive vstopijo v veljavo, ko so o njih obveščene države članice, na katere se nanašajo. Te morajo sprejeti nacionalne ukrepe, potrebne za uresničevanje direktive znotraj časovnih omejitev, ki jih le-ta določa, saj pride v nasprotnem primeru do kršitve (Moussis, 1999, str. 46).

1.1.2.3 Odločba

Odločba je zavezujoča za naslove, ki jih navaja, ti pa so lahko ena, več ali celo vse države članice ali pa ena ali več fizičnih ali pravnih oseb. Poleg te raznovrstnosti možnih naslovnikov je tu še raznolikost obsega vsebine, katere razpon lahko sega od kvazi uredbe ali kvazi direktive do specifične upravne odločbe. Za naslovnike začne veljati potem, ko jim je posredovana, in ne po objavi v Uradnem listu Evropskih skupnosti. Po mnenju Sodišča Evropskih skupnosti ima lahko odločba kadarkoli neposredne učinke in dodeli posameznikom pravice, ki jih mora ščititi pravosodje države članice (Moussis, 1999, str. 47).

1.1.2.4 Priporočila in mnenja

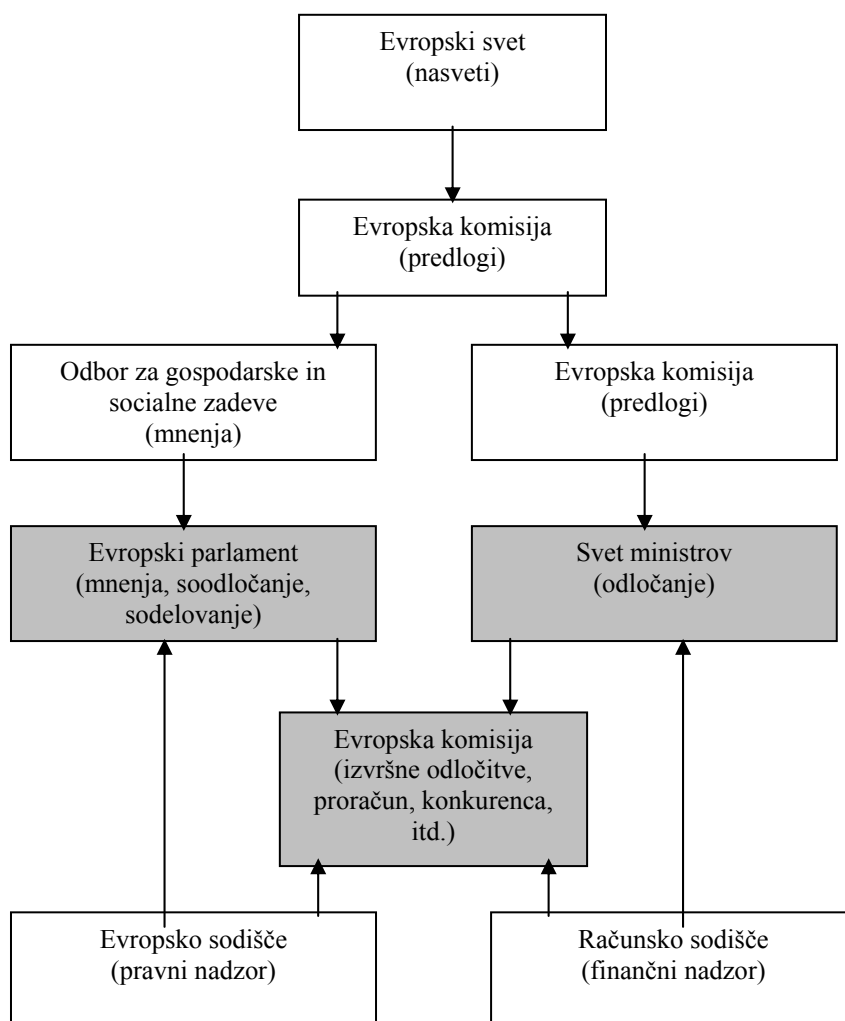
Poleg navedenih pravnih aktov, katerih učinki so zavezujoči za države članice, ustanove Evropskih skupnosti in v številnih primerih tudi za državljane držav članic, lahko Evropski svet in Evropska komisija sprejmeta priporočila, ki predlagajo določeno smer obnašanja in mnenja, ki ocenjujejo trenutni položaj ali določena dejstva v Evropski skupnosti ali v državah članicah. Ti instrumenti omogočajo ustanovam Evropskih skupnosti, da sprejmejo stališča na nezavezujoč način, t.j. brez vsakršnih pravnih obveznosti za naslovnike - države članice oziroma državljane. Nadalje Evropski svet in Evropski parlament sprejmeta resolucije, ki prav tako niso zavezujoče in izražajo politično željo po ukrepanju na določenem področju (Moussis, 1999, str. 47).

1.2 INSTITUCIJE EVROPSKE SKUPNOSTI

V nadaljevanju predstavljam ustanove in organe Evropske skupnosti, ki igrajo pomembno vlogo pri sprejemanju odločitev. Razvrščeni so glede na njihov pomen pri odločanju, razmerja med njimi pa so prikazana v sliki 1.

Na vrhu po pomenu je Evropski svet, ki na nek način poganja vse evropske zadeve. Sledi mu Evropska komisija, ta podaja predloge za ukrepe, ki bi jih bilo treba uresničiti. Odbor za gospodarske in socialne zadeve in Odbor regij podajata mnenja glede teh ukrepov, Evropski parlament in Svet ministrov pa nato sprejemata odločitve. Za nadzor nad legalnostjo teh odločitev skrbita Evropsko in Računsko sodišče. Zaradi velikega gospodarskega pomena je treba omeniti še Evropsko centralno banko in Evropsko investicijsko banko (Guide to European Policies, 2000, str. 16).

Slika 1: Institucije Evropske skupnosti



Vir: Guide to European Policies, 2000, str. 27

Evropski svet je najvišje politično telo. Sestavljajo ga predsedniki držav ali vlad članic Evropske skupnosti ter predsednik Evropske komisije, na začetek zasedanja pa je vedno povabljen tudi predsednik Evropskega parlamenta. Evropski svet je tista institucija, ki ima najpomembnejšo vlogo pri določanju skupne zunanje in varnostne politike (Evropska unija na kratko, 2003, str. 2-3). V mnogih primerih daje Evropski svet politična navodila oziroma usmeritve Svetu Evropske unije in Evropski komisiji.

Evropska komisija je za delovanje evropske integracije najpomembnejša ustanova in gonilna sila pri gradnji Evrope. Evropska komisija ima vlogo pobudnice. Lahko pripravlja predloge zakonodajnih aktov, o katerih nato odločata Evropski parlament in Svet Evropske unije. Ima tudi izvršilno funkcijo, saj skrbi za izvajanje zakonodaje in v okviru tega sprejema podzakonske akte Evropske skupnosti, njene pristojnosti pa segajo tudi na oblikovanje skupnih politik in nadzorovanje evropskega proračuna. Evropska komisija predstavlja Evropsko skupnost navzven, saj se v njenem imenu oziroma v imenu držav članic pogaja o širitvi, trgovinskih in tarifnih sporazumih. Komisija je za svoje delo odgovorna Evropskemu parlamentu, ki ji lahko z dvotretjinsko večino izglasuje nezaupnico, kar lahko privede do odstopa celotne komisije (Evropska unija na kratko, 2003, str. 3-4).

Evropski parlament je nadzorni in posvetovalni organ. Klasično zakonodajno funkcijo izvaja v omejenem obsegu, torej le skupaj s Svetom ministrov. Evropski parlament je pridobival čedalje več pristojnosti in prerasel iz povsem svetovalne skupščine v pravi zakonodajni parlament, ki ima danes podobna pooblastila kot nacionalni parlament. Soodločanje je danes ena od najpomembnejših moči Evropskega parlamenta in se nanaša na svobodno gibanje delavcev, ustvarjanje notranjega trga, raziskave in tehnološki razvoj, okolje, zaščito potrošnikov, izobraževanje, kulturo in zdravstvo. Posebej pomembna je vloga Evropskega parlamenta pri sprejemanju evropskega proračuna in pri nadzoru njegove porabe. Brez soglasja Evropskega parlamenta proračun ne more biti sprejet, prav tako morajo poslanci potrditi poročilo Evropske komisije o izvrševanju proračuna za preteklo leto. Parlament odloča tudi o širitvi Evropske skupnosti, saj lahko uporabi veto na sprejem nove članice (Evropska unija na kratko, 2003, str. 4-5).

Svet Evropske unije ali ministrski svet je institucija Evropske unije, v kateri so zastopane vlade držav članic Evropske skupnosti. Je najpomembnejša ustanova v procesu sprejemanja odločitev Evropske skupnosti, svojo sestavo in ime pa spreminja glede na področje dela (kmetijstvo, promet, izobraževanje, idr.). Glede na tematiko se sestanejo resorni ministri, ki sprejemajo odločitve s svojega področja. Kot primarni zakonodajni organ (na vse več področjih se uveljavlja sistem soodločanja z Evropskim parlamentom) Svet Evropske unije sprejema različne pravne akte, med katerimi so najpomembnejše uredbe. Sprejema tudi direktive, odločbe, mnenja in priporočila. Vsaka članica predseduje Svetu Evropske unije šest mesecev. Rotacija je določena vnaprej, predsedujoča članica pa usmerja delo Sveta Evropske unije in išče kompromisne rešitve, kadar so mnenja deljena. Predsedstvo deluje v skladu s svojim programom, v katerem

predsedujoča država poleg uresničitve skupnih ciljev predlaga tudi svoje prednostne naloge. Najmanj na pol leta se vsak Svet sestane tudi na neformalnem zasedanju. Pomembno telo Sveta Evropske unije je COREPER - odbor stalnih predstavnikov držav članic Evropske skupnosti. COREPER je francoska kratica imena tega odbora, sestavljajo pa ga veleposlaniki držav članic pri Evropski skupnosti, ki pripravljajo seje posameznih svetov. Naloga tega odbora je podpora Svetu Evropske unije pri obravnavanju pravnih predlogov in osnutkov, ki jih predloži Evropska komisija. Kar 90 % vseh odločitev Sveta Evropske unije je sprejetih na zasedanjih COREPER (Evropska unija na kratko, 2003, str. 1-2).

Evropsko sodišče skrbi za pravilno razlago in izvajanje evropske zakonodaje. Za delovanje in razvoj Evropske skupnosti je tako sodišče temeljnega pomena, njegova razlaga skupne zakonodaje pa krepi evropsko integracijo. Sodišče je pristojno izključno za tolmačenje evropske zakonodaje, zato se nanj z vprašanji obračajo sodne ustanove iz držav članic (Evropska unija na kratko, 2003, str. 5).

Računsko sodišče nadzira porabo denarja iz evropskega proračuna in finančno poslovanje vseh teles, ki jih je ustanovila Evropska skupnosti. Računsko sodišče je postalo peta skupna institucija z Maastrchtsko pogodbo (Evropska unija na kratko, 2003, str. 5-6).

Evropska centralna banka (ECB) deluje v okviru Evropske skupnosti s sedežem v Frankfurtu, ki se skupaj z nacionalnimi bankami držav članic Evropske skupnosti združuje v evropski sistem centralnih bank. Ustanovljena je bila leta 1998 in je središče gospodarske in denarne unije Evropske skupnosti. ECB je odgovorna za vodenje denarne politike Evropske skupnosti, vodenje deviznotečajne politike, za upravljanje z deviznimi rezervami, skrbi pa tudi za stabilnost evra (Evropska unija na kratko, 2003, str. 6).

Evropska investicijska banka (EIB) na nepridobitni podlagi posoja denar javnemu in zasebnemu sektorju v državah članicah in drugimi, z Evropsko skupnostjo povezanimi državami (predvsem državam pristopnicam in kandidatkam za članstvo). Posojila so namenska, projekte pa praviloma financira do višine do 50 % njihove vrednosti. Najdejavnija je na področju telekomunikacij in transporta, prav za projekte s teh področij pa je največ posojil dobila tudi Slovenija (Evropska unija na kratko, 2003, str. 6).

Odbor za gospodarske in socialne zadeve je bil ustanovljen že z Rimsko pogodbo kot posvetovalni organ na področju širših družbenih in gospodarskih vprašanj. Odbor predstavlja skupino delodajalcev, delavcev ter različnih interesnih skupin in izdaja svoja mnenja, ki jih morata Svet Evropske unije in Evropska komisija upoštevati pri pripravi nekaterih zakonodajnih predlogov, preden sprejmeta zakonodajni predlog (Evropska unija na kratko, 2003, str. 6-7).

Odbor regij je drugi posvetovalni organ, ustanovljen leta 1994 na podlagi pogodbe iz Maastrichta. Odbor sestavljajo predstavniki regionalnih in lokalnih skupnosti, njihova temeljna naloga pa je svetovati Svetu Evropske unije in Evropski komisiji na področju regionalnih in lokalnih zadev ter zastopati interese regij na evropski ravni (Evropska unija na kratko, 2003, str. 7).

1.3 NOTRANJI TRG

1.3.1 Opredelitev notranjega trga in pogoji za njegovo učinkovito delovanje

V literaturi poleg poimenovanja notranjega trga pogosto zasledimo tudi pojma skupni trg oziroma enotni trg. Na prvi pogled se zdi, da je enak, dejansko pa ni tako. Zato naj najprej razjasnim nekaj terminov, ki so pogosto v uporabi (Notranji trg Evropske unije za kovinarsko industrijo, 2000, str. 10):

- Skupni trg je stopnja ekonomske integracije, ki želi odstraniti vse ovire v trgovanju v Evropski skupnosti z namenom združitve nacionalnih trgov v enotni trg. Skupni trg so uveljavili leta 1992 in sloni na osnovnih svoboščinah (prost pretok blaga, oseb, storitev, kapitala).
- Enotni trg je gospodarska in denarna unija brez trgovinskih ovir.
- Notranji trg predstavlja »skupni« trg držav članic Evropske skupnosti v razmerju do zunanjega okolja.
- Evropski gospodarski prostor je gospodarska cona držav članic Evropske skupnosti, Norveške, Islandije, Liechtensteina, ki pa ne jamči samo proste trgovine, ampak tudi temeljne svoboščine skupnega trga.

Skupni trg je torej stopnja ekonomske integracije, ki želi združiti nacionalne trge v enoten trg. Enoten trg pa se s svojim delovanjem poskuša čimbolj približati notranjemu trgu. Formiranje notranjega trga je torej zaključek celotnega procesa. Notranji trg v svojem bistvu torej združuje značilnosti carinske unije (odprava količinskih in carinskih ovir, enotna carinska politika do nečlanic) ter prosto gibanje kapitala in delovne sile (Moussis, 1999, str. 88).

Iz teorije so znane različne organizacijske oblike ekonomske integracije, toda v praksi ni nobene, ki bi v celoti ustrezala teoretičnim modelom. Integracije so zgolj presek vzajemnih interesov članic in možnosti hitrejšega razvoja zaradi lažjega gospodarskega sodelovanja prek svojih meja. Oblika in stopnja integriranosti sta torej določeni z interesi držav članic in z njihovimi lastnimi gospodarskimi pogoji (Kumar, 1992, str. 24).

Pogoji, pod katerimi notranji trg in s tem prost pretok blaga lahko učinkovito deluje, so (Notranji trg Evropske unije in trgovinska dejavnost, 2000, str. 3):

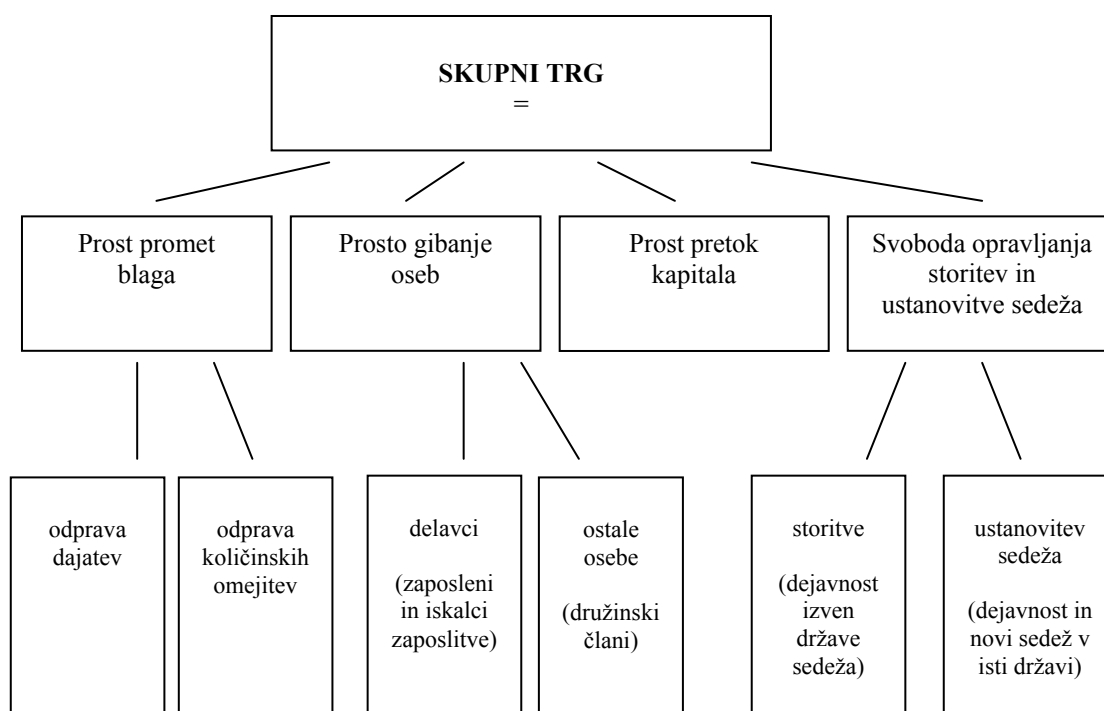
- Vzajemno zaupanje in izenačenost regulativnega pristopa, saj neupoštevanje skupnega pravnega reda na katerem koli področju notranjega trga lahko ogrozi preostanek sistema in spodkoplje njegovo integriteto.
- Sistematična kontrola in nadzor, ki sta potrebna za zagotovitev spoštovanja predpisov, se odvijata znotraj trga in ne ob prehodu državnih meja.
- Nacionalni predpisi morajo biti usklajeni tako, da se ustvari enoten sklop predpisov Evropske skupnosti oziroma se morajo prilagoditi do take mere, da so države članice pripravljene uporabiti načelo vzajemnega priznavanja.
- Višje nacionalne standarde, kot jih dopuščajo direktive, so dopustni le pod pogojem, da ne predstavljajo pretveze za omejevanje blagovne menjave in da so proporcionalni in namenu primerni.

Sprejeta zakonodaja Evropske skupnosti v splošnem zagotavlja pravno osnovo za doseganje integracijskih ciljev, večje splošne in poslovne učinkovitosti. Enotni notranji trg brez notranjih meja temelji na visoki stopnji mednarodnega zaupanja in enakosti. Vsaka napaka pri prilagajanju skupnim pravilom na katerem koli delu tega tržišča lahko privede do pomanjkljivosti v sistemu in spodkopava njegovo integriteto.

1.3.2 Notranji trg Evropske skupnosti in štiri svoboščine

Cilj integracijskega procesa Evropske skupnosti je celovito in učinkovito delovanje notranjega trga brez meja, na katerem so zagotovljene štiri temeljne svoboščine: prost pretok blaga, storitev, kapitala in ljudi, kar prikazuje slika 2.

Slika 2: Štiri temeljne svoboščine



Vir: lastna izdelava

Notranji trg Evropske skupnosti ni opredeljen kot cilj sam po sebi, temveč je eden od ključnih elementov za doseganje vrste gospodarskih ciljev. Za celovito delovanje trga je del članic Evropske skupnosti uvedel tudi monetarno unijo s skupnim denarjem, evrom.

V nadaljevanju predstavljam omenjene štiri svoboščine.

Prost pretok blaga je temelj enotnega trga. Mehanizmi za doseganje tega cilja temeljijo na preprečevanju novih trgovinskih ovir, vzajemnem priznavanju in tehničnem usklajevanju (Guide to the implementation of directives based on the New Approach and the Global Approach, 2000, str. 7). Prost pretok blaga predstavlja odpravo vseh fizičnih, tehničnih in davčnih ovir na področju notranjega trga. Prvi korak k prostemu pretoku blaga je bil storjen z ustanovitvijo carinske unije, ki zajema ukinitev carinskih dajatev in količinskih omejitev med državami članicami. Da pa bi prost pretok blaga med državami članicami še olajšali, so vse države članice uskladile nacionalne zahteve (tehnične predpise). Oblikovane in izdelane so direktive Evropske skupnosti, katerim so morale države članice prilagoditi nacionalne zakonodaje. Največji del sekundarne zakonodaje (predpisi, direktive, sklepi, priporočila) se nanaša na proizvodnjo in trženje blaga. Ta zakonodaja uveljavlja stroge zahteve glede preizkušanja, overjanja in ukrepe za tržni nadzor ter se loteva usklajevanja različnih nacionalnih predpisov o zadevah, kot so naziv določenih izdelkov, njihovo etiketiranje oziroma embaliranje (Notranji trg Evropske unije za tekstilno in oblačilno dejavnost, 2000, str. 16). Evropska skupnosti v skladu z novim pristopom k direktivam določa osnovne zahteve s področja varnosti, zdravja in okolja, ki jih morajo skupine proizvodov, na katere se zahteve nanašajo, izpolnjevati, predno gredo v prodajo. Prostovoljni standardi, ki so jih osnovali evropski organi za standardizacijo na privatnem sektorju, pa nudijo ustrezne, vendar neobvezne tehnične rešitve za izpolnjevanje temeljnih zahtev direktiv (Bela knjiga, 1997, str. 14).

Prost pretok oseb se nanaša na prost pretok delojemalcev in na svobodo nastanitve za podjetnike, obrtnike oziroma v omejenem obsegu za zaposlene v svobodnem poklicu. Prebivalci Evropske skupnosti lahko delajo in opravljajo zaposlitev v vseh državah članicah Evropske skupnosti. Za državljane katerikoli države članice Evropske skupnosti se avtomatsko dodelijo dovoljenja za bivanje in delovna dovoljenja. Za prosto gibanje samozaposlenih oseb v Evropski skupnosti veljajo ista načela kot za svobodno gibanje delavcev z redno mesečno plačo. V obeh primerih velja osnovno načelo enakega obravnavanja kot z domačimi delavci. Svoboda ustanavljanja sedeža je svoboda ustanavljanja in opravljanja dejavnosti samozaposlenih oseb ter ustanavljanje in vodenje podjetij, družb, ustanovljenih pod pogoji, ki so predpisani za njihove lastne državljane in po zakonodaji države, v kateri pride do ustanavljanja (Notranji trg Evropske unije za tekstilno in oblačilno dejavnost, 2000, str. 33). Med državami članicami velja splošni sistem za priznavanje diplom in spričeval, tako da ima katerikoli državljan Evropske skupnosti pravico, da so njegove poklicne kvalifikacije, ki jih pridobi v državi članici, priznane v katerikoli drugi državi članici.

Prost pretok storitev. Storitve predstavljajo skoraj 60 % dodane vrednosti gospodarstva Evropske skupnosti in zajemajo širok obseg gospodarskih dejavnosti, od bank do zavarovalnic, do prevoza in turizma, če ne omenjamo obdelave podatkov in poslovnega svetovanja. Zato imajo vedno večjo vlogo v gospodarstvu in zaposlovanju ter predstavljajo povezovalni člen za gladko delovanje notranjega trga Evropske skupnosti. Finančne storitve - banke, zavarovalnice in borze, ki jih strogo nadzorujejo uradne oblasti, so posebno pomembne, ker predstavljajo velik trg in so nujno potrebne dejavnosti za pravilno delovanje drugih gospodarskih sektorjev. V skladu z načelom vzajemnega priznavanja velja, da če je finančna storitev zakonsko dovoljena v eni državi članici, je na voljo tudi uporabnikom v drugih državah članicah, ne da bi morala biti v skladu z vsako posebnostjo zakonodaje države gostiteljice, razen tistih podrobnosti, ki zadevajo zaščito potrošnika (Notranji trg Evropske unije in trgovinska dejavnost, 2000, str. 13). Nadzor izvajanja vlada na ozemlju, na katerem je ustanovljena družba, ki opravlja storitve; oblasti države, v katerih se storitve izvajajo, pa samo zagotavljajo, da se upoštevajo nekatera osnovna pravila, ki se nanašajo na poslovno vedenje.

Prost pretok kapitala zajema opravljanje vseh kapitalskih transakcij med rezidenti in nerezidenti držav članic Evropske skupnosti, ki se kažejo v plačilni bilanci države, in vse prenose premoženja prek meja. Gre za transakcije, kot so neposredne naložbe, nepremičninske naložbe, kreditni posli, posli z vrednostnimi papirji, in izdaje vrednostnih papirjev, depozitni posli, vsi osebni kapitalski prenosi, prenosi denarja prek meje. Maastrichtska pogodba, ki je stopila v veljavo 1. januarja 1993, obsežno ureja prost pretok kapitala in uvaja popolno sprostitev kapitalskih tokov med državami članicami Evropske skupnosti. To pomeni, da pri kapitalskih transakcijah ne sme biti niti deviznih niti plačilnih omejitev, temveč morajo vse omejitve odpraviti. Z Maastrichtsko pogodbo je Evropska skupnost enostransko sprostila prost pretok kapitala tudi nasproti tretjim državam, s tem da posamezne države lahko obdržijo omejitve v odnosu do tretjih držav glede neposrednih naložb, nepremičnin, nujenja finančnih storitev in dostopa vrednostnih papirjev na kapitalsko tržišče. Maastrichtska pogodba ima neposreden pravni učinek in je zato neposredno veljavna za vse države članice Evropske skupnosti in tudi morebitne nove članice.

1.3.3 Lastnosti notranjega trga

Skozi celoten proces oblikovanja in rasti Evropske skupnosti je postajalo očitno, da Evropska skupnosti nikoli ne bo zasedla prvega mesta v svetu, če bodo njeni temelji sloneli na razdrobljenosti in individualnosti posameznih trgov. Preprosto matematično seštevanje nas pripelje do rezultata, iz katerega je razvidno, da pomeni združitev 25 posameznih trgov s svojimi 455 mio potrošnikov oblikovanje največjega trga na svetu. Če v kumulativo vključimo tudi ekonomske in politične dejavnike, se izkaže, da s tem dobimo gonilno silo oziroma srce celotne integracije. Pozitivnih učinkov pa se nikakor ni moglo uresničiti čez noč. Najprej je bilo potrebno oblikovati temeljno politiko delovanja, ki temelji na načelu proste gibljivosti blaga, storitev, kapitala in delovne sile. Da pa so

načela lahko začela opravljati svojo prvotno vlogo, je bilo potrebno odpraviti vrsto preprek, ki so zavirale proces integriranja, ekonomsko rast ter povzročale neenakomerno razpršenost tehnološkega napredka (Harris, 1996, str. 50).

1.3.3.1 Prosta gibljivost

Prosta gibljivost faktorjev je osnova, na kateri je mogoče načrtovati prihodnost. Do koristi in učinkov, ki jih njeno udeležanje prinaša, pa je mogoče priti le po odpravi vseh ovir, ki zavirajo mednarodno menjavo, in so navedene v nadaljevanju.

Odprava fizičnih ovir. Fizične ovire so predstavljali mejni prehodi, ki so igrali vlogo kontrolnih točk, na katerih se je preverjalo, če blago ustreza določenim pogojem, in sicer so s tem namenom kontrolirali razlike v davčnih stopnjah in trošarninah; prilagajali cene kmetijskih izdelkov; izvajali veterinarske kontrole zaradi različnih sanitarnih sistemov; kontrolirali transportno dokumentacijo; zbirali podatke za nacionalne statistične urade; preverjali kvote držav nečlanic. Zraven je sodila administracija, ki je izvoznike in uvoznike stala čas kakor tudi denar. Administrativne postopke pri prehajanju meje je Evropska komisija leta 1985 najprej poskušala omiliti z uvedbo SAD (Enotnega administrativnega dokumenta), katerega rabo so opustili v začetku 1993. Oktobra 1992 pa sta dnevno luč zagledala Enotna carinska tarifa in Določila o prehajanju meje (Dinan, 1994, str. 335). Sproščanje na področju fizičnih ovir je pripeljalo do razvoja novih oblik distribucije ter s tem posredno do novih logističnih organizacij. Povečalo se je poslovanje po sistemu »just in time«, več je dobav po točno določenem urniku. Razvijajo se tudi druge sodobne oblike, pri katerih je dobava časovno natančno determinirana. Vse našteje oblike so močno odvisne od zanesljivosti in točnosti, ki pa ju omogoča le učinkovita sprostitev blagovnega prometa pri prehodu državnih mej (Monti, 1996, str. 22).

Odprava tehničnih ovir. Tehnične ovire se skrivajo v razlikah med tehničnimi standardi, izdelavnimi zahtevami ter omejenem dostopu do trga javne porabe. Težave pri poenotenju standardov so se pojavile tudi zato, ker je razvijanje novih proizvodov prehitelo razvijanje ustreznih standardov zanje. Če za primer vzamemo izdelek slovenskega proizvajalca, katerega izdelavni standard ter ostali tehnični pogoji ne ustrezajo zahtevam države uvoznice, to pomeni dvoje:

- Izdelka ne more izvoziti ter prodati na trgu Evropske skupnosti. Stroški se mu zato povečajo, saj mora poiskati domačega kupca, ki bi tak izdelek kupil.
- Če ta isti izdelek prilagodi veljavnim standardom Evropske skupnosti, se stroški povečajo tisti strani, ki realizira popravilo. Tukaj se ne soočamo samo s povečanimi stroški testiranja in certificiranja, povečajo se tudi stroški proizvodnje, distribucije, administracije ter raziskave in razvoja.

Pri medsebojnem priznavanju standardov in specifikacij se srečujemo z dvema pristopoma, s tako imenovanim starim pristopom in s tako imenovanim novim pristopom. "Stari pristop" je ostal v veljavi samo še v primerih, ko gre za pomembne

dejavnike, ki zadevajo zdravje in varnost ter tam, kjer je zaradi obsežnejšega dela razvoj standardov počasnejši. Njegov naslednik, "novi pristop", pa zahteva le medsebojen dogovor o najpomembnejših zahtevah pri lastnostih izdelka, manj pomembne pa ostajajo stvar obojestranskega priznavanja. Načela obojestranskega priznavanja omogočajo, da izdelki prosto krožijo po Evropski skupnosti, razen v primerih, kadar predstavljajo grožnjo zdravju ali varnosti potrošnika, grožnjo okolju oziroma kako drugače ogrožajo javni interes. Svet ministrov ga je odobril leta 1985 in dokončno sprejel leta 1988. Leta 1992 pa so se že pokazale potrebe po njegovi širitvi. Spremembe so zahtevale, da se Evropska komisija poveže s Evropskim odborom za standardizacijo (CEN: European Standards Committee for Standardisation), Evropskim odborom za standardizacijo v elektrotehniko (CENELEC: European Electrotechnical Standardisation Committee) in Evropskim inštitutom za telekomunikacijske standarde (ETSI: European Telecom Standards Institute), z namenom, da skupaj razvijejo evropske standarde. Potrebno je bilo tudi zapolniti vrzel v vzajemnem priznavanju testiranja, zato je decembra 1989 Svet ministrov sprejel tako imenovani globalni pristop, ki zajema modele certificiranja in testiranja (Dinan, 1994, str. 335). Skupaj z načelom vzajemnega priznavanja so harmonizirani predpisi zagotovilo, da lahko proizvajalec, ki ima sedež v Evropski skupnosti, uvede na trg določen proizvod in ga samoumevno trži tudi v drugih državah Evropske skupnosti, ne da bi pri tem prišel v spor z lokalnimi predpisi.

Ureditev trga javne nabave. V preteklosti so bili trgi javne oskrbe v večji meri nedostopni za mednarodno konkurenco, saj so članice iz strateških razlogov skoznjo podpirale domačo industrijo. To je v določenih panogah pripeljalo do prevelikega števila zaposlenih, pomanjkanja iniciative pri razvojih novih tehnologij, do neekonomičnega proizvodnega asortimenta. Temu je poskušala narediti konec direktiva, po kateri so posli javne oskrbe morali biti objavljeni v Uradnem listu Evropskih skupnosti. Kljub povečani transparentnosti pa so se pojavile določene pomanjkljivosti zaradi naslednjih dejstev: ker so se na razpise težko prijavila manjša in srednje velika podjetja, katerih kapacitete niso dopuščale čezmejnega delovanja, ker mnogi javni uslužbenci niso spoštovali predpisanih procedur, ker niso bili primerno usposobljeni, nenazadnje ker informacije niso bile primerno razpršene, in ker plačila niso bila dovolj hitra (Dinan, 1994, str. 72).

Odprava fiskalnih ovir. Evropska skupnost združuje države, ki imajo različne sisteme obdavčevanja. Pred letom 1992 se je davčna stopnja med državami članicami razlikovala za 11 %. Države članice so dosegle dogovor v juniju 1991, dokončno pa so ga sprejele oktobra 1992. Dogovorile so se za minimalno stopnjo 15 %, jo ukinile za luksuzne proizvode ter privolile, za obdobje tranzicije, v nižje stopnje obdavčenja določenih proizvodov. Z uvedbo enotnega trga pa davka ni bilo več mogoče pobirati ob prehodu meje. Najprej so uvedli začasen sistem, na osnovi katerega se je davek pobiral v državi, ki je blago kupila. Sistem ni bil učinkovit zaradi birokracije pri sami proceduri pobiranja davka in ga je leta 1997 nadomestilo določilo o pobiranju davka v državi izvora blaga (Dinan, 1994, str. 335).

Članice so dogovor o višini trošarin dosegle julija 1992, formalno so ga sprejele oktobra istega leta. Razlike v davčnem sistemu med članicami ostajajo kljub težnjam po usklajenosti. Prav tako ostajajo brezcarinske prodajalne kljub temu, da meje ne igrajo več prvotne vloge. Proces poenotenja zmanjšuje delež prihodkov v državno blagajno in popolnoma razumljivo je, da tega nobena država ne sprejme z navdušenjem (Barnes, 1995, str. 64).

1.3.3.2 Pravila o konkurenčni politiki

Nekonkurenčno poslovanje, katerega namen je ovirati ostale udeležence na trgu ter na ta način posredno zmanjševati učinek notranjega trga, mora biti ustrezno sankcionirano (XXV Report on Competition policy, 1996, str. 23).

Notranji trg lahko svoje poslanstvo izpolni le, če njegovi glavni akterji spoštujejo pravila igre. V našem primeru so akterji države in podjetja, pravila igre pa so jasno zapisana v določenih konkurenčne politike. Zakonodaja Evropske skupnosti ne izključuje zakonov držav članic in le v primeru neskladij zakonodaja Evropske skupnosti prevzema vodilno vlogo. Konkurenčnost urejajo tudi določila Evropske skupnosti o državni pomoči, javnih prevzemih in državnih monopolih. Težnjo po tem, da bi bilo trgovanje med članicami prosto carinskih ovir ter bi se odvijalo po tržnih načelih, zasledimo že v 3. členu Sporazuma o Evropski skupnosti. Pomembne usmeritve pa so zajete tudi v 85. do 92. členu, ki sestavljajo pravno osnovo celotne konkurenčne politike Evropske skupnosti (XXV Report on Competition policy, 1996, str. 23):

- 85. člen pravi, da so z delovanjem notranjega trga neskladni vsi dogovori med pravnimi osebami, odločitve združenj pravnih oseb in drugi načini poslovanja, ki lahko negativno vplivajo na trgovanje med članicami ter imajo za posledico oviranje konkurence. Dogovori so dovoljeni le v primeru, kadar pozitivno vplivajo na proizvodnjo ali distribucijo blaga ter spodbujajo tehnološki in ekonomski napredek; kadar imajo od njih koristi potrošniki in kadar ne predstavljajo nepremagljivih ovir pri ohranjanju konkurenčnosti. Kot omejevanje konkurence razumemo naslednje: vsako določanje cen in nabavnih pogojev; omejevanje ali kontrola proizvodnje, distribucije, trženja; delitev trgov in nabavnih virov; različni pogoji pri enakih poslovnih transakcijah z različnimi partnerji; postavljanje posebnih pogojev pri sklepanju pogodb.
- 86. člen pravi, da bo vsaka zloraba prevladujočega položaja na skupnem trgu sprejeta kot neprimerna, če bo negativno vplivala na konkurenčne pogoje ostalih udeležencev.
- V vsebini 92. člena pa je zapisano, da je vsako državno spodbujanje proizvodnje določenih proizvajalcev nesprejemljivo z načeli enotnega trga, če bo negativno vplivalo na konkurenčne razmere ostalih proizvajalcev. Sem uvrščamo vse državne spodbude, razen tistih, ki spodbujajo razvoj socialno in ekonomsko manj razvitih območij, ki spodbujajo projekte, ki predstavljajo skupno dobro in zmanjšujejo

neskladja v ekonomiji držav članic, in ki spodbujajo kulturno sodelovanje ter različne ekonomske aktivnosti.

Upoštevanje konkurenčne zakonodaje izboljšuje nabavne pogoje, pozitivno vpliva na spremembe v običajih in obnašanju in v določeni meri znižuje monopolne dobičke. Učinki njihovega spoštovanja se lahko pokažejo tudi v ohranitvi ali celo povečanju tržnega deleža, kar je posledica znižanja cen. Prav tako lahko pride do racionalizacije v načinu proizvodnje in distribucije. Koristi so lahko na strani podjetja, kakor tudi na strani potrošnika, ki lahko izbira med bogatejšo ponudbo in kupuje po ugodnejših pogojih. Podjetja pa se s tem aktivno vključujejo v tokove blagovne menjave ter se na ta način učijo živeti in preživeti v konkurenčnih razmerah notranjega trga (Adams, 1995, str. 78).

1.3.4 Opredelitev "novega pristopa" in njegovi osnovni principi

Da bi države članice zagotovile učinkovito odpravo tehničnih ovir pri trgovanju, so začele usklajevati zahteve za proizvode. Na začetku tega procesa so poskušale zelo natančno določiti tehnične zahteve za obravnavane proizvode, kar se je izkazalo za izredno zahteven, težaven in zamuden proces. Tako je nastalo blizu 1000 predpisov (za motorna vozila, prehrabene proizvode, zdravila, kemične izdelke, kozmetiko, tekstil, obutev, steklo in les). Ker so ugotovili, da je s takšnim načinom dela napredek zelo počasen, je Evropski svet na pobudo Evropske komisije maja 1985 sprejel tako imenovani novi pristop k tehnični harmonizaciji in standardom. Ta pristop ne ukinja usklajevanja zakonodaje, temveč ga poenostavlja in olajšuje.

"Novi pristop" ("New Approach") iz leta 1985 pomeni nov zakonodajni koncept, po katerem direktive določajo le temeljne, bistvene zahteve za posamezne izdelke, podrobne tehnične zahteve pa določajo evropski standardi. Direktive "novega pristopa" so tiste, v katerih je le malo specifičnih številskih oziroma numeričnih omejitev, če sploh so, in vsekakor nobenih enačb znotraj besedila. Direktive "novega pristopa" torej ne navajajo več tehnične specifikacije proizvodov, kot je to bilo v direktivah "starega pristopa", in se nanašajo na skupino izdelkov in ne le na en sam proizvod ter se sklicujejo na harmonizirane evropske standarde. Direktive "novega pristopa" navajajo vrsto splošnih vprašanj, ki jih mora proizvajalec obravnavati. Te klavzule so znane kot bistvene varnostne zahteve. "Novi pristop" pomeni novo upravno tehniko in strategijo, temelječo na pozitivni povezavi zakonodaje in standardizacije.

Resolucija Evropskega sveta iz leta 1985 o novem pristopu k tehnični uskladitvi in standardizaciji je predpisala novo ureditveno metodo in strategijo ter določila naslednja načela (Guide to the implementation of directives based on the New Approach and the Global Approach, 2000, str. 7):

- Zakonodajna ureditev je omejena na bistvene zahteve, ki jih morajo izpolnjevati proizvodi na trgu Evropske skupnosti, če naj bi uživali ugodnosti načela prostega pretoka znotraj nje.

- Tehnične specifikacije proizvodov, ki izpolnjujejo bistvene zahteve iz direktiv, so predpisane v usklajenih standardih.
- Uporaba usklajenih ali drugih standardov ostaja prostovoljna in proizvajalec lahko kadarkoli uporabi druge tehnične specifikacije za izpolnitev zahtev.
- Proizvodi, proizvedeni v skladu z usklajenimi standardi, uživajo ugodnosti na podlagi domneve o skladnosti z ustreznimi bistvenimi zahtevami.
- Prvotno je bilo nujno, da je, kadar proizvodi niso bili proizvedeni v skladu z usklajenimi standardi, to ugotavljala tretja oseba. To področje pa se je razvilo, odkar so bile sprejete prve direktive "novega pristopa".

Izvajanje "novega pristopa" zahteva, da standardi omogočajo zagotovljeno raven zaščite v zvezi z bistvenimi zahtevami, ki jih določajo direktive, in da država opravlja svoje naloge za zaščito varnosti ali drugih interesov, zajetih v direktivi. Poleg tega je treba uvesti postopek glede zaščitne določbe, da se onemogoči možnost oporekanja skladnosti proizvoda ali napake ali pomanjkljivosti v usklajenih standardih.

Ker "novi pristop" zahteva, da se bistvene zahteve uskladijo in predpišejo z direktivami, je ta pristop primeren le takrat, ko se nedvomno razlikuje med bistvenimi zahtevami in tehničnimi specifikacijami. Poleg tega pa mora biti za določitev splošnih bistvenih zahtev širok spekter proizvodov dovolj usklajen oziroma horizontalna nevarnost opredeljiva. Skupina proizvodov ali zadevna nevarnost morata biti tako primerni za standardizacijo. "Novi pristop" ni uporabljen na področjih, za katera se je zakonodaja Evropske skupnosti uveljavila pred letom 1985 ali za katera ni mogoče predpisati določb za dokončane proizvode in z njimi povezane nevarnosti (npr. zakonodaja, ki ureja živila, tekstil, kemične proizvode, farmacevtske proizvode, motorna vozila in traktorje ne upošteva načel "novega pristopa"). Direktive "novega pristopa" trenutno pokrivajo naslednja področja: stroje, igrače, enostavne tlačne posode, medicinske naprave, osebno varovalno opremo, elektromagnetno kompatibilnost, plinske naprave, električno opremo, grelce za vodo, rekreacijska plovila, medicinsko opremo, neavtomatične naprave za tehtanje, eksplozive za civilno uporabo, opremo za uporabo v potencialno eksplozivnih atmosferah, opremo za telekomunikacijske terminale in zemeljske satelitske postaje, gradbene proizvode, dvigala, energetske varčne gospodinjske hladilnike in zmrzovalnike ter tlačno opremo.

1.3.4.1 Bistvene zahteve

Bistvene zahteve določajo potrebne elemente za zaščito javnega interesa. Bistvene zahteve so obvezne. Na trg in v uporabo je mogoče dati samo proizvode, ki izpolnjujejo bistvene zahteve. Glavno načelo "novega pristopa" je omejevanje usklajevanja zakonov na bistvene zahteve, ki so v javnem interesu. Te zahteve se predvsem nanašajo na zaščito zdravja in varnosti uporabnikov (po navadi potrošnikov ali delavcev), včasih pa urejajo tudi druge osnovne zahteve (na primer zaščita premoženja ali okolja). Bistvene zahteve so zasnovane tako, da zagotavljajo visoko stopnjo zaščite. Bistvene zahteve se

uporabljajo kot funkcija nevarnosti, povezanih z določenim proizvodom. Zato morajo proizvajalci opravljati analize tveganj in tako določiti bistvene zahteve, ki veljajo za nek proizvod. Taka analiza mora biti vključena v tehnično dokumentacijo. Bistvene zahteve opredeljujejo rezultate, ki jih je treba dosegati, ali nevarnosti, s katerimi se je treba soočiti, ne določajo ali predvidevajo pa tehničnih rešitev za to. Taka fleksibilnost omogoča proizvajalcem, da sami izbirajo način, kako bodo izpolnjevali zahteve (Guide to the implementation of directives based on the New Approach and the Global Approach, 2000, str. 27). Prav tako omogoča, da lahko na primer materiale in projektiranje proizvodov prilagajajo tehnološkemu postopku. Zato se v skladu z direktivami "novega pristopa" ni treba redno prilagajati tehničnemu napredku, saj ocena, ali so bile zahteve izpolnjene ali ne, temelji na stopnji tehničnega znanja v določenem trenutku. Bistvene zahteve so določene v prilogah k direktivam. Oblikovane so zato, da omogočajo ugotavljanje skladnosti s temi zahtevami, tudi kadar ne obstajajo usklajeni standardi oziroma se proizvajalec odloči, da jih ne bo uporabljal.

1.3.4.2 Harmonizirani standardi

Harmonizirani standardi so evropski standardi, ki jih sprejmejo evropske organizacije za standardizacijo in so sestavljeni v skladu s splošnimi smernicami, za katere se dogovorita Evropska komisija in evropske organizacije za standardizacijo na podlagi pooblastil, ki jih Evropska komisija izda po posvetovanju z državami članicami. Harmonizirani standardi obstajajo, kadar evropske organizacije za standardizacijo uradno predstavijo Evropski komisiji evropske standarde, ki so izdelani ali identificirani v skladu s pooblastilom. Čeprav se šteje, da so evropski standardi usklajeni še pred objavo napotil v Uradnem listu Evropskih skupnosti, se prav s to objavo vzpostavi domneva, da so skladni z bistvenimi zahtevami zadevne direktive. Harmonizirani standardi niso posebna kategorija v evropskih standardih. Terminologija, ki se uporablja v direktivah "novega pristopa", je pravna kvalifikacija tehničnih specifikacij, ki obstajajo v obliki evropskih standardov, ki pa jim pravni pomen dajejo šele te direktive. Harmonizirani standardi ohranjajo status prostovoljne uporabe v okviru direktiv "novega pristopa".

Direktiva 98/34/ES o določitvi postopka za zbiranje informacij na področju tehničnih standardov in tehničnih predpisov definira evropske standarde kot tehnične specifikacije, ki jih sprejmejo evropske organizacije za standardizacijo: Evropski odbor za standardizacijo (CEN), Evropski odbor za standardizacijo v elektrotehniko (CENELEC) in Evropski inštitut za telekomunikacijske standarde (ETSI). V skladu z internimi pravilniki teh organizacij morajo biti evropski standardi privzeti na nacionalnem nivoju. Evropske organizacije za standardizacijo so odgovorne Evropski komisiji za identifikacijo in pripravo harmoniziranih standardov in predstavitvi seznama sprejetih usklajenih standardov. Za tehnično vsebino takih standardov so v celoti odgovorne evropske organizacije za standardizacijo. Usklajeni standard mora izpolnjevati bistvene zahteve ustrezne direktive.

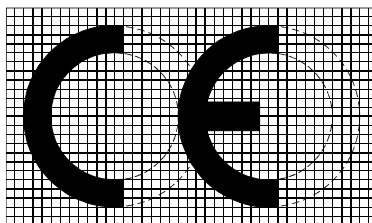
1.3.4.3 Domneva o skladnosti z bistvenimi zahtevami

Domneva o skladnosti z bistvenimi zahtevami veljavne direktive "novega pristopa" se zagotavlja s skladnostjo z nacionalnim standardom, ki privzema usklajeni standard, na katerega je bilo objavljeno napotilo. Države članice objavijo napotila za nacionalni standard, ki privzema usklajeni standard. V objavi je koristno navesti tudi povezavo z zadevno zakonodajo. Uporaba usklajenih standardov, ki podajajo domnevo o skladnosti v okviru direktiv "novega pristopa", je prostovoljna. Zato je mogoče proizvod proizvajati neposredno na podlagi bistvenih zahtev. Usklajeni standardi zagotavljajo domnevo o skladnosti z ustreznimi bistvenimi zahtevami, če je bilo zanje objavljeno napotilo v Uradnem listu Evropskih skupnosti in so bili privzeti na nacionalnem nivoju. Uporaba usklajenih standardov, ki podajajo domnevo o skladnosti, je prostovoljna. Proizvajalec se lahko odloči, ali se bo skliceval na usklajene standarde ali ne. Če se proizvajalec odloči, da ne bo upošteval usklajenega standarda, mora dokazati, da so njegovi proizvodi skladni z bistvenimi zahtevami, z drugimi sredstvi, ki jih sam izbere (na primer obstoječe tehnične specifikacije). Če proizvajalec uporabi le del usklajenega standarda ali če uporabljeni usklajeni standard ne ureja vseh bistvenih zahtev, velja domneva o skladnosti le za tisti del standarda, ki ustreza bistvenim zahtevam. Skladnost z usklajenimi standardi po nekaterih direktivah opredeljuje veljaven postopek ugotavljanja skladnosti, ki včasih dopušča možnost ugotavljanja skladnosti brez posredovanja tretje stranke ali možnost večje izbire postopkov.

1.3.4.4 Oznaka CE

Oznaka CE (CE je kratica francoskih besed: Conformité Européenne in v prevodu pomeni evropska skladnost) simbolizira izpolnjevanje vseh obveznosti proizvajalcev proizvodov, kot jih nalagajo direktive Evropske skupnosti, ki urejajo njihovo pritrjevanje. Oznaka CE mora vsebovati začetnici "CE" v obliki kot prikazuje slika 3.

Slika 3: Oznaka CE



Vir: Guide to the implementation of directives based on the New Approach and the Global Approach, 2000, str. 45

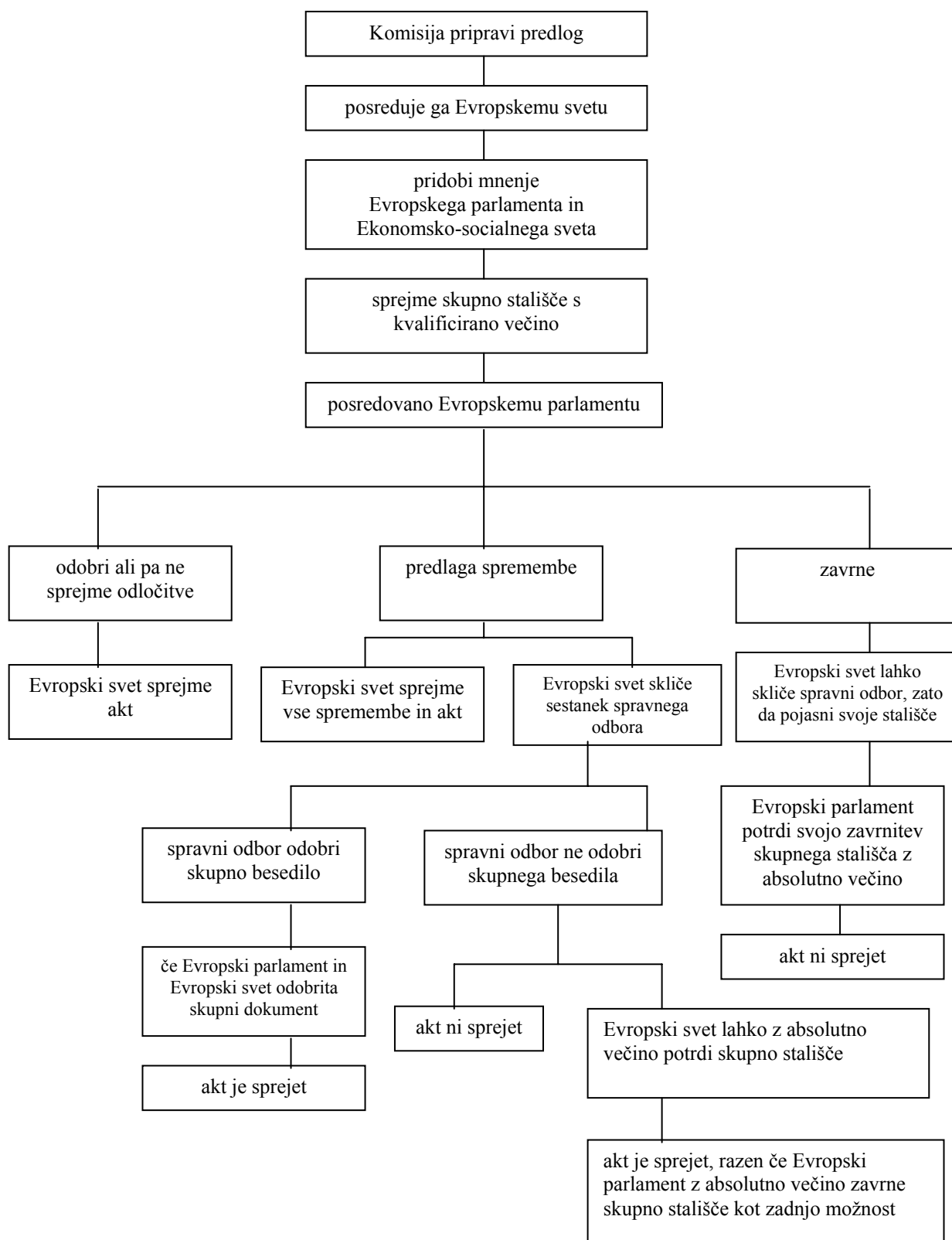
Ko je takšna oznaka pritrjena na proizvod, pomeni izjavo odgovorne fizične ali pravne osebe, ki jo je pritrčila, da proizvod izpolnjuje vse veljavne določbe in da je bil podvržen ustreznemu postopku presoje skladnosti. Državam članicam ni dovoljeno omejevati dajanja proizvodov, opremljenih z oznako CE, na trg ali omejevati njihovo uporabo, razen če niso taki ukrepi na osnovi dokazil upravičeni, ker proizvod ne izpolnjuje odrejenih zahtev (Guide to the implementation of directives based on the New Approach and the Global Approach, 2000, str. 44). Če je proizvod predmet več direktiv, ki vse zahtevajo označevanje z oznako CE, oznaka pomeni, da je proizvod skladen z določili vseh teh direktiv (Prešern, 2003, str. 70).

1.3.5 Sprejetje direktiv "novega pristopa" v Evropski skupnosti

Direktive "novega pristopa" temeljijo na 95. členu Pogodbe Evropskih skupnosti in so sprejete s postopkom soodločanja, opredeljenem v 251. členu Pogodbe Evropskih skupnosti. Sprejete direktive "novega pristopa" so objavljene v seriji L Uradnega lista Evropskih skupnosti. Pravna podlaga za sprejetje ali spremembo direktiv "novega pristopa" je torej 95. člen Pogodbe Evropskih skupnosti. V skladu s 251. členom Pogodbe Evropskih skupnosti Evropska komisija sproži zakonodajni postopek, tako da Evropskemu svetu in Evropskemu parlamentu poda predlog. Taki predlogi Evropske komisije glede zdravja, varnosti, varstva okolja in varstva potrošnikov bi morali imeti v skladu s 95. členom Pogodbe Evropskih skupnosti za izhodišče visoko raven zaščite.

Po prejemu predloga Evropske komisije Evropski Svet, preden oblikuje skupno stališče o predlogu, zaprosi Evropski parlament in Ekonomsko-socialni svet za mnenje. Ko je skupno stališče oblikovano, ga posredujejo Evropskemu parlamentu, ki ga lahko pri drugem branju sprejme, zavrne ali pa predlaga spremembe. Evropska komisija ponovno preuči svoj predlog glede na spremembe, ki jih predlaga Evropski parlament, in predlog vrne Evropskemu svetu, ki v treh mesecih sprejme končno odločitev. Probleme lahko zaupajo spravnemu odboru Evropskega sveta in Evropskega parlamenta, v katerem Evropska komisija sodeluje v vlogi moderatorja. Do sprejetja skupnega stališča obravnava temelji na predlogu Evropske komisije. Evropska komisija lahko kadar koli spremeni svoj predlog, na primer zaradi mnenja Evropskega parlamenta, medtem ko se lahko Evropski svet od predloga Evropske komisije oddalji le soglasno. V sliki 4 je prikazan postopek sprejetja direktiv v skladu s 251. členom Pogodbe Evropskih skupnosti in druge možnosti, ki so na voljo v različnih fazah postopka.

Slika 4: Sprejetje direktiv v skladu s 251. členom Pogodbe Evropskih skupnosti



Vir: Guide to the implementation of directives based on the New Approach and the Global Approach, 2000, str. 11

V Republiki Sloveniji pravni okvir na področju tehnične zakonodaje dajejo naslednji predpisi:

- Zakon o tehničnih zahtevah za proizvod in ugotavljanje skladnosti;
- Zakon o akreditaciji;
- Zakon o standardizaciji;
- Zakon o splošni varnosti proizvodov;
- Zakon o varstvu potrošnikov.

2. RAVNANJE PROJEKTA

2.1 OPREDELITEV, CILJ IN NAMEN PROJEKTA

2.1.1 Opredelitev projekta

Projekt je enkratni proces. Je struktura časovno opredeljenih dejavnosti začasnega, enkratnega in nepovratnega značaja, ki ob kakovostni izvedbi pomenijo izpolnitev cilja projekta v načrtovanih rokih ob nepreseganju vseh vrst načrtovanih virov. Pojem projekta posamezni avtorji opredeljujejo na različne načine. Navajam nekatere opredelitve:

Hauc razume s projektom zaključen proces potekanja določenih del - aktivnosti, ki so med seboj logično povezane, da bi dosegli cilje projekta. Končni cilj projekta se doseže z nadaljnjo povezavo aktivnosti preko teh delnih ciljev (Hauc, 1982, str. 17).

Martino opredeli projekt kot vsako delo, ki ima določen začetek in konec ter zahteva pritegnitev enega ali več udeležencev (dejavnikov) v vsaki od ločenih, a medsebojno povezanih aktivnostih. Te morajo biti opredeljene za doseganje ciljev, zaradi katerih delo poteka (Litke, 1991, str. 15).

Randolph (1992, str. 3) poudarja, da moramo, ko govorimo o projektih, v mislih razdeliti delo na zaporedje projektov, ki imajo sicer skupne značilnosti, vendar je vsak zase unikat. Bistvo projekta po njegovem je, da je delo opravljeno v roku, znotraj predračuna in v skladu s predpisano kakovostjo. Skupne značilnosti, ki naj bi jih imelo projektno orientirano delo, so naslednje:

- unikaten, enkratni pristop;
- točno določen končni rezultat;
- začetek in konec;
- časovni okvir za dokončanje;
- udeležba posebej za to zbrane skupine ljudi iz različnih poslovno-funkcijskih področij;
- omejeni viri;
- zaporedje aktivnosti;
- znan končni rezultat projekta (naročnik, stranka).

Kerzner (1998, str. 2) opredeljuje projekt kot serijo aktivnosti in nalog, ki:

- imajo točno določene cilje;
- imajo točno določen časovno opredeljen začetek in konec;
- imajo omejena sredstva in izrabljive vire (denar, ljudi, opremo).

Rozman pravi, da je projekt zaokrožena celota med seboj povezanih dejavnosti. Projekt je enkratni in se običajno ne ponavlja v isti obliki. Vsak projekt ima določen cilj, ki se kaže v izvedbi vsebine projekta v čim krajšem času, s čim manj izvajalci in drugimi proizvodnimi prvinami in s čim manjšimi stroški (Rozman, 1991, str. 13).

Projekt je enkratni izdelek, ki vsebuje določene izkušnje in zmožnosti ter ima časovno omejitev. Ves čas poteka usklajevanje ljudi, opreme in sredstev. Kakovost projekta je odvisna od izkušenj in sposobnosti članov projektnega tima (Schmenner, 1993, str. 4).

V literaturi zasledimo še mnogo drugih definicij projekta, ki pa po svoji vsebini bistveno ne odstopajo od zgoraj navedenih. Osnovna značilnost projekta torej je, da je to časovno omejena in enkratna aktivnost. Časovna omejenost pomeni, da ima vsak projekt točno določen začetni čas in točno določen čas za zaključek. Projekt je zaključen, ko so bili cilji projekta doseženi ali ko je nedvomno ugotovljeno, da teh ciljev ni mogoče doseči. Trajanje projekt je tako omejeno. Projekti lahko trajajo le nekaj dni, lahko pa tudi več let. Trajanje projekta je odvisno od narave aktivnosti, ki jo projekt določa, od panoge, v kateri se projekt odvija, od ciljev projekta in nenazadnje tudi od sredstev, ki so projektu namenjena. Projekt vključuje aktivnosti, ki do sedaj še niso bile izvedene na tak način, na tem kraju, s takimi viri, zato lahko rečemo, da je to enkratna aktivnost. Da bi tak enkratni proizvod ali storitev izvedli, jo je potrebno izvajati postopoma, natančno in detajlno. Te značilnosti projekta je potrebno določiti v zgodnji fazi načrtovanja, ko opredeljujemo cilje, ki naj jih projekt doseže. Če so ti cilji pravilno in natančno postavljeni, poteka izvedba po planiranih korakih, pri čemer pa se aktivnosti pri projektu neprestano prepletajo in potekajo vzporedno, z medsebojno določenimi odvisnostmi.

2.1.2 Namen in cilj projekta

Najprej je treba ugotoviti, kakšen je namen projekta. Rozman (2000, str. 57) pri obravnavanju razmerja med strategijo in projektom izpelje namen projekta iz ciljev strategije. To je lahko, glede na kontekst projekta, strategija organizacije (dobičkonosnost ali strateška prednost) ali v primeru, ki ga obravnavam, strategija države. Za jasno izražen namen projekta je zelo pomembno uveljavljanje strategije ter ustrezno razmerje med strategijo in projektom. Glede na namene je treba določiti cilje projekta. Določitev cilja(ev) projekta je ključna naloga vsakega naročnika projekta. Običajno projektni cilji izhajajo iz srednjeročnih in dolgoročnih načrtov organizacije, mnogokrat pa so posledica strateških odločitev vodstva (lastnika) organizacije. Projekt je ustanovljen z namenom doseganja določenega cilja. Vsak projekt izvajamo z vnaprej določenim ciljem ali cilji, zato določimo cilj tudi vsaki dejavnosti. Določitev cilja je ena najpomembnejših nalog

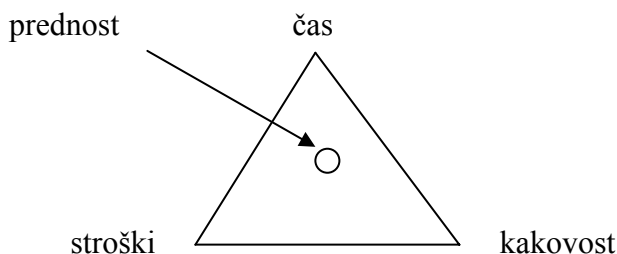
ravnatelja projekta (Florjančič, 1995, str. 8). V okviru projekta so opredeljeni s tremi dimenzijami (Burke, 1993, str. 16):

- s časom, kjer upoštevamo datum začetka in zaključka projekta, ki je določen s terminskim planom projekta;
- s stroški, kjer upoštevamo predračun projekta in pritek denarja, ki je določen s planom stroškov in prihodkov organizacije;
- s kakovostjo, kjer upoštevamo zahteve naročnika projekta, ki zahteva, da je projekt izveden tako, da ustreza določenim standardom in specifikacijam. Izvajalec mora zagotoviti, da je pri izvedbi projekta vgradil take elemente in opremo, ki ustrezajo zahtevanim standardom.

V splošnem za vsak projekt definiramo (Cleland, King, 1988, str. 56-57) glavni cilj (namenski cilj), ki nam pove, kakšen rezultat želimo doseči s projektom in strategije (objektivni cilj), ki definirajo, kako doseči glavni cilj.

Cilj vsakega projekta je, da se izvede v čim krajšem času in čim bolj kakovostno, s čim manj stroški ter čim manjšim številom izvajalcev. Slika 5 prikazuje razmerje časa, stroškov in kakovosti kot trikotnik sil.

Slika 5: Trikotnik sil



Vir: Burke, 1993, str. 16

Koncept trikotnika sil je osnova ravnanja s postavljanjem ciljev (angleško »Management By Objectives« - MBO). Na ogliščih trikotnika so postavljeni čas, stroški in kakovost. V sredini trikotnika je točka, ki predstavlja prednost. Če jo premikamo znotraj trikotnika, lahko vidimo, katera dimenzija ima prednost pri definiranju ciljev projekta. Če je poudarek na času, je pomemben datum zaključka projekta. Pri fiksni ceni projekta bo naročnik svojo pozornost usmeril na pogodbene roke za izvršitev del. Če so pri projektu pomembni stroški, se pogodbe sklepajo z boljšim ponudnikom, to je tistim, ki bo enako delo opravil cenejše in kvalitetnejše. Pri projektih, kjer je prisotna visoka tehnologija, ima kakovost prednost pred časom in stroški. V takšnih primerih je ponavadi kakovost

določena s pogodbo in je ni mogoče spreminjati. Pri projektih uvajanja informacijskih sistemov igra najpomembnejšo vlogo kakovost. Cilji, ki predstavljajo koncept trikotnika sil, so cilji učinkovitosti, kar uvršča projekt med organizacijski pojem.

2.2 OPREDELITEV RAVNANJA NASPLOH

Podobno kot projekt tudi management oziroma ravnanje v svojih delih na različne načine opredeljujejo številni avtorji. Slovenski avtorji opredeljujejo management oziroma ravnanje predvsem s procesnega, delno pa tudi s tehničnega vidika. Za management oziroma ravnanje uporabljajo številne izraze, njihove ustreznosti v magistrskem delu ne bom proučevala.

Lipovec navaja, da moramo zbrati kar največ različnih definicij ravnanja, jih klasificirati po skupnih znakih ter priti tako do tipskih definicij, nato pa poiskati logično zvezo med njimi, izvesti logično preizkušnjo in na podlagi te končno ugotoviti splošno definicijo ravnanja. Tako lahko po njegovem ločimo tri skupine definicij ravnanja, ki se med seboj dopolnjujejo, saj vsaka od njih opredeljuje ravnanje z drugega zornega kota (Lipovec, 1987, str. 133):

- Prvo skupino predstavlja tehnična opredelitev ravnanja. Funkcijo ravnanja označujejo s čisto tehnične strani kot tehnično nujnost, ki je naravna posledica tehnične delitve dela. Skupna značilnost vseh takih definicij je, da je ravnanje funkcija in proces, ki zagotavlja, da zaradi tehnične delitve dela ločene operacije posameznih izvajalcev delovnih nalog ostanejo člen enotnega uresničevanja postavljenega cilja gospodarjenja (Lipovec, 1987, str. 134).
- Druga vrsta opredelitev ravnanja so družbenoekonomske opredelitve ravnanja (Lipovec, 1987, str. 135). Ta opredelitev ravnanja ni v zvezi z izvedbo, ampak upravljalno funkcijo. Ravnanje od upravljanja dobiva vsa pooblastila in avtoriteto za izvajanje svojih nalog. Opredeljeno je kot funkcija, ki izvršuje cilje in politiko upravljanja. Po drugi strani pa je ravnanje tehnično nujna funkcija delovnega procesa in je zato opredeljeno v zvezi z izvedbeno funkcijo. Vso avtoriteto za izvedbo tehnične funkcije ravnanja dobiva od upravljanja in je vedno v zvezi z določeno obliko upravljanja.
- Tretje so procesne definicije ravnanja (Lipovec, 1987, str. 136). Te vrste definicij opredeljujejo ravnanje kot funkcijo in proces, katerega naloga je planirati, delegirati, uresničevati, koordinirati in kontrolirati, kar je samo del logično in tehnično enotnega procesa upravljanja in ravnanja.

Lipovec (1987, str. 136) v nadaljevanju vse tri definicije združi v enotno definicijo in pravi, da je ravnanje organizacijska funkcija in proces, ki:

- omogoča, da (zaradi tehnične delitve dela) ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja (tehnična določenost ravnanja);

- ki vso svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja, katerega izvršilni in zaupniški organ je (družbeno določenost ravnanja);
- ki to svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja, začetem v upravljanju (procesna določenost ravnanja).

Z Lipovčevo opredelitvijo pojma ravnanje se strinjajo tudi Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 42). Poudarjajo, da je v združbah potrebno ločiti ravnanje od upravljanja in izvedbe, kar Rozman (1996, str. 8) posebej poudari. Upravljanje je funkcija oziroma vloga lastnikov, ki moč in oblast črpa iz lastnine in ki je družbenoekonomsko določena. Ravnanje prejema avtoriteto od upravljanja ter uravnava poslovanje v njegov prid. Zadnji proces pa je dejanska izvedba, ki ni v rokah upravljalcev in ravnateljev.

Možina pravi, da je management ustvarjalno reševanje problemov, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov za doseganje ciljev, poslanstva in vizije razvoja združbe. Zajema opravljanje nalog s pomočjo ljudi z vplivanjem na medsebojne odnose v ustanovi (Možina et.al.; 1994, str. 16).

Pučko v svojo opredelitev poleg procesnega vključi tudi družbenoekonomski vidik in označi ravnanje kot proces določanja cilja in politike združbe ter izvajanja naloge združbe s pomočjo drugih ljudi preko načrtovanja, delegiranja, koordiniranja in kontroliranja, s čimer zastopa interese nosilce upravljanja (Pučko, 1996, str. 8).

Opredelitve ravnanja v delih tujih avtorjev so predvsem procesne in tehnične.

Naylon označuje ravnanje kot proces doseganja ciljev institucije v spreminjajočem se okolju z uravnoteženjem učinkovitosti, uspešnosti in kapitala, s čim boljšim izkoristkom omenjenih virov ter opravljanjem dela s pomočjo drugih ljudi. Druga opredelitev pojmuje management kot proces, s katerim eden ali več posameznikov koordinirajo aktivnosti drugih ljudi, da bi dosegli rezultate, ki jih posameznik sam ne bi mogel doseči (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1995, str. 4).

Ravnanje je lahko opredeljeno tudi kot doseganje ciljev združbe na učinkovit in uspešen način s pomočjo planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja sredstev združbe (Daft, 1994, str. 8). Slednja opredelitev in razčlenitev procesa ravnateljevanja se najpogosteje pojavlja v teoriji.

2.3 OPREDELITEV PROJEKTNEGA RAVNANJA

Glede na svoje specifičnosti zahteva projekt ustrezen pristop, imenovan projektno ravnanje. Z ravnanjem projekta zagotavljamo smotrnost delovanja vseh, ki so vključeni vanj. Definicije različnih avtorjev odstopajo od enotne opredelitve, kar je povsem razumljivo, saj projektno ravnanje obravnavajo z različnih zornih kotov.

V znanstvenih okvirih projektni management oziroma ravnanje projektov opredeljujemo kot uporabo znanja, sposobnosti in tehnik za projektiranje aktivnosti, da bi zadovoljili potrebe in pričakovanja udeležencev v projektu. Gre za način razvijanja strukture v kompleksnem projektu, kjer nastopa več neodvisnih spremenljivk - čas, stroški, sredstva in vedenje ljudi (Burke, 1999, str. 9). Projektno ravnanje je specializirana tehnika, ki zagotavlja planiranje in kontrolo projektov, odgovornost pa nosi ena sama oseba (Burke, 1993, str. 1). Glavno vodilo pri tem je doseči jasno zastavljen cilj, znotraj definiranega časa, stroškov in ovir.

Z ravnanjem projekta zagotavljamo smotrnost delovanja vseh, ki so vključeni v projekt. Ravnanje projekta je integrativen proces, pri katerem v posebnih okoliščinah nastaja nov proizvod ali nova storitev. Z ravnanjem projekta zato razumemo aktivnosti, ki jih izvajamo od začetka projekta do njegovega konca (Volarič, 1995, str. 8-12).

Meredith (Meredith, Mantel, 1995, str. 9) odgovarja na vprašanje, zakaj je pomembno projektno ravnanje, s trditvijo, da je bistvo projektnega ravnanja v prenosu odgovornosti v zvezi z določenimi cilji na manjšo skupino ljudi, ustrezni koordinaciji in integraciji aktivnosti, odzivnosti na dejavnosti v okolju in v reševanju konfliktov v zvezi s projektnimi cilji.

Projektne management pomeni ravnanje dela, s katerim želimo razviti in vnesti inovacijo ali spremembo v obstoječe delovanje. Vključuje planiranje in kontroliranje projekta, s čimer želimo ob upoštevanju omejenih sredstev in predračuna ohraniti projekt v željenem časovnem okviru. Od splošnega managementa se razlikuje predvsem po svoji časovni omejenosti (Russell, Taylor, 1998, str. 785).

Projektne management postaja vse pomembnejši in sestoji iz planiranja, organizacije, vodenja in kontrole projekta (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 158).

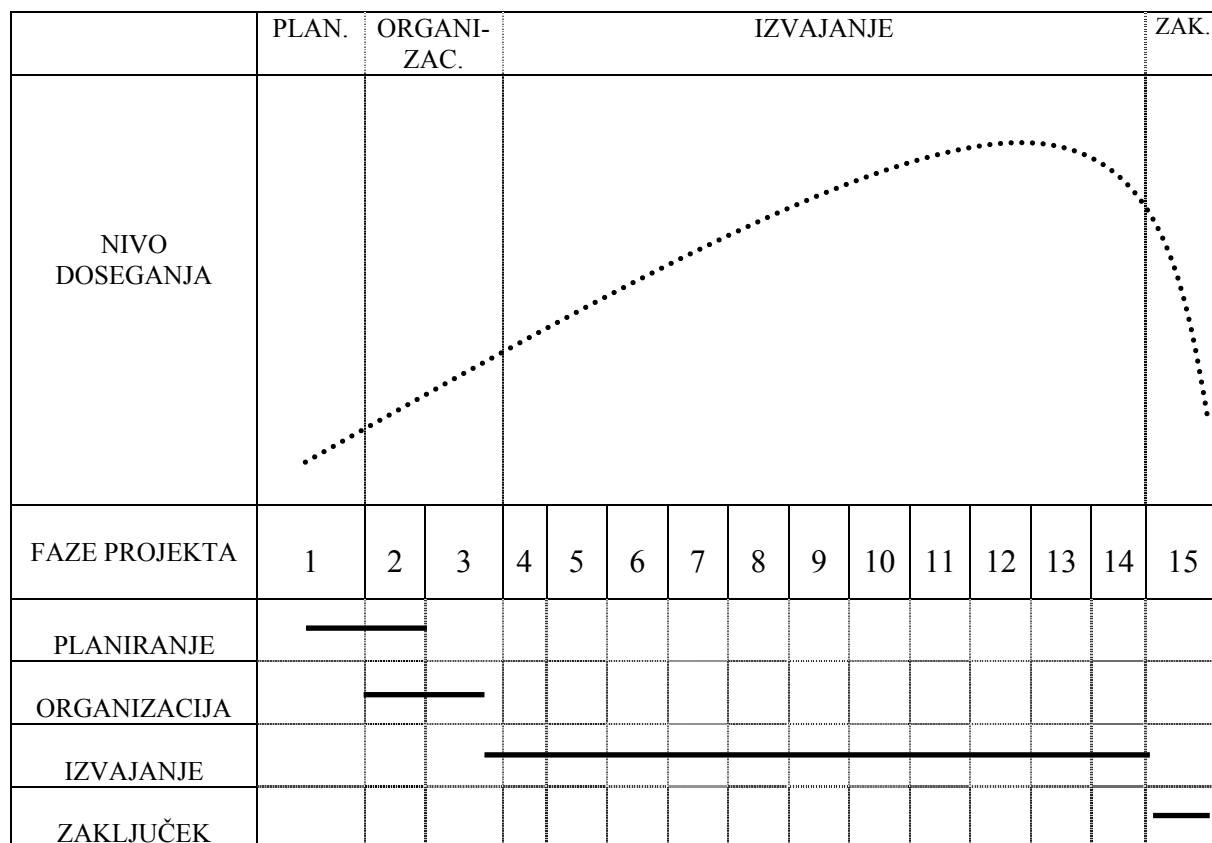
Vse definicije omenjajo kot bistvo ravnanja projektov princip dela skupine ljudi z namenom, da bi čim bolj uspešno dosegli zastavljene cilje. Glede na te navedbe bi bilo ravnanje mogoče opredeliti z naslednjimi procesi projektnega ravnanja, ki si sledijo v zaporedju:

- začetek projekta;
- planiranje;
- organiziranje;
- uveljavljanje;
- kontrola;
- zaključek projekta.

Skupek vseh faz, od začetka do zaključka projekta, imenujemo življenjski cikel projekta. Faze v tem ciklu številni avtorji zaradi izjemne raznolikosti projektov opredeljujejo

različno, vendar ni večjih razhajanj med njimi. Kljub temu popolnoma enoten model življenjskega cikla za vse projekte ne obstaja, ampak je potrebnih več modelov, ki drug drugega dopolnjujejo. Enega od teh prikazuje slika 6. Koncept življenjskega cikla projekta je pomembna osnova za opazovanje dinamike projekta skozi čas.

Slika 6 : Življenjski cikel projekta



Vir: Bruke, 1993, str. 14

Pri večini projektov lahko opazimo, da je v življenjskem ciklu projekta prisotno načelo počasi-hitro-počasi (Meredith, Mantel, 1995, str. 13). Ob svojem začetku napreduje projekt počasi, saj je potrebno poleg aktivnosti v zvezi s koncipiranjem projekta izbrati ravnatelja projekta in projektno ekipo ter organizirati delo. V naslednjih fazah napreduje delo hitreje, dokler ni zaključek projekta že na vidiku in pride ponavadi do počasnega zaključka projekta. Počasno zaključevanje projekta je upravičeno v primerih, ko je potrebno zbrati rezultate dela več sklopov aktivnosti ali podprojektov. Lahko pa pride tudi do neupravičenega zavlačevanja članov projektne skupine iz različnih razlogov.

Tipični profil življenjskega cikla projekta se začne pri nizki osnovi nivoja dosežka, se počasi dviguje do svojega vrha in nato upada do zaključka in prenehanja projekta. Iz slike 6 je razvidno, da je nivo doseganja najvišji v drugi tretjini življenjskega cikla projekta. V začetku, to je v fazi planiranja in organizacije projekta, je nivo doseganja

nizek. Tu se odločamo med različnimi možnostmi. V tretji fazi, to je v fazi izvajanja, sta plan in organizacija projekta že opredeljena in dela napredujejo hitreje. V zaključni fazi projekta so potrebni še manjši popravki, zato nivo doseganja upada in se konča z zaključkom projekta.

Osnovni namen ravnanja projekta je boljša izraba obstoječih virov in sredstev podjetja s kombiniranjem organizacijskih struktur podjetja v vodoravni in navpični organizacijski strukturi (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 147-161).

Cilj ravnanja projekta je izvedba celotnega obsega projekta ob sodelovanju ljudi, primerno organiziranih, v dogovorjenih rokih, z določenimi sredstvi in želenim učinkom. Torej je ta naloga dvojna, po eni strani vključevanje ljudi in usmerjanje obnašanja le-teh pri definiranju in izvajanju projektov (organizacijski vidik) ter po drugi strani vključevanje in nadzor nad porabo sredstev za izvedbo projekta (poslovni vidik).

2.4 ZAČETEK PROJEKTA

Za odvijanje projekta je zelo pomemben njegov začetek. V tej zgodnji fazi morajo biti ustvarjeni ustrezni predpogoji za uspešno odvijanje projekta v kasnejših fazah. Ob začetku projekta je treba analizirati stanje (izhodišča) z vidika predmeta projekta in organizacije, opredeliti osnovne cilje in obseg projekta, v grobem opredeliti tehnike dokumentiranja ter spremljanja projekta. Za to fazo projekta so značilni predvsem problemi pri definiranju pričakovanj, velika negotovost in časovni pritisk. Težave lahko nastopijo tudi, če se odlaša z začetkom projekta, ko se začne, pa smo po možnosti še slabo pripravljeni.

Najprej je treba ugotoviti, kakšen je namen projekta. Glede na namen je potrebno določiti cilje projekta. Na podlagi zamišljenega rezultata je treba postaviti projektne cilje, ki bodo služili vsem aktivnim udeležencem projekta kot vodilo. Vse strani, ki sodelujejo pri postavljanju projektne ciljev, morajo prisluhniti željam in možnostim drugih ter sprejeti zavezujoč sporazum, ki bo obdržal strinjanje in predanost k projektne ciljem.

Randolph (1992, str. 11-15) navaja pet značilnosti, ki bi jih moral za osredotočenje na rezultat projekta in predanost sodelujočih imeti vsak projektne cilj:

- cilj mora biti jasno določen, tako da lahko vsak, ki ima osnovno znanje s področja projekta, prebere, razume in ugotovi, kaj hočejo s projektom doseči;
- cilj mora biti merljiv, sicer udeleženci projekta nimajo orientacije, kaj natančno se od njih pričakuje;
- obstajati mora strinjanje med udeleženci projekta glede ustreznosti cilja;
- cilj mora biti realen, kar pomeni, da ga je možno doseči v okviru razpoložljivih virov, znanja in časa, kajti nerealni cilji predstavljajo vir frustracij, zato jih je nujno prilagoditi glede vsebine, rokov oziroma sredstev;
- cilj mora biti časovno in stroškovno omejen.

Ko so enkrat določeni projektni cilji, mora ravnatelj projekta doseči, da bodo le-ti postali in ostali skupna vizija vsem članom projektne ekipe. Potencialne udeležence projekta lahko seznanimo z osnovnimi cilji projekta vodja projekta na začetnem koordinacijskem sestanku. Začetni koordinacijski sestanek je lahko pri projektih, ki so podobni že izvedenim, rutinske narave, pri povsem unikatnih projektih pa je potrebna širša diskusija. Rezultat tega sestanka naj bi bil med drugim tudi določanje odgovornosti udeležencev za posamezna področja projekta.

Potem ko se ravnateljstvo podjetja odloči, da se pristopi k izvedbi določenega projekta, je zelo pomembno, da izbere ravnatelja projekta. Vse zadolžitve vodje projekta lahko strnemo v cilj, da se projekt izvede v dogovorjenem roku, v okviru predračuna in v skladu s predpisanimi standardi kakovosti. Meredith (Meredith, Mantel, 1995, str. 128) deli potrebne lastnosti, ki služijo kot kriterij za izbiro vodje projekta, v štiri kategorije. Te lastnosti vodje morajo temeljiti na osnovni in najpomembnejši lastnosti, to je na nagnjenosti k dokončanju nalog. Omenjene štiri kategorije lastnosti pa so naslednje: kredibilnost, občutek za managiranje razmerij z drugimi udeleženci projekta, vodstvene sposobnosti in sposobnost obvladovanja stresa.

2.5 PLANIRANJE PROJEKTA

Planiranje projekta pomeni zamišljanje vseh aktivnosti v projektu in njihovo usklajevanje, upoštevanje njihove povezanosti, trajanje in stroške. Planiranje projekta je določanje razmerij med udeleženci projekta in načrtovanje organizacijske strukture projekta, ki mora biti prilagojena projektne delu in mora omogočati učinkovito povezanost z institucijo, v kateri se projekt izvaja ter celovito načrtovanje vseh aktivnosti v projektu in njihovo usklajevanje ob upoštevanju njihove povezanosti. Planiranje omogoči, da se že pred začetkom izvedbe projekta določi potrebne aktivnosti ter njihovo povezanost in razjasni morebitna problematika stanja. Posamezne aktivnosti morajo biti opredeljene z opisom, zaporedjem izvajanja, trajanjem, potrebnimi izvajalci in njihovo odgovornostjo (Lukin, 2002, str. 12).

S procesom planiranja odločamo o izvedbi celotnega projekta. Proces izvaja skupina specialistov, članov projektne ekipe. Ti so pod neposrednim vodstvom ravnatelja projekta, on pa odloča o vseh pomembnih dejavnostih na projektu. Pri tem mislimo na določitev glavnih aktivnosti na projektu, odločitev o kadrovske strukture projektne ekipe, odločitev o podizvajalcih in svetovalcih. Za proces planiranja projekta lahko tako ugotovimo, da ima planiranje svoj smisel, če je podlaga za akcijo vseh udeležencev na projektu in ni le samo sebi namen (Kavčič, 1991, str. 11).

Planiranje temelji v glavnem na tehniki mrežnega planiranja ali mrežne analize, ki je nastala ob koncu šestdesetih let. Njene prednosti so zlasti v upoštevanju in jasnem prikazu medsebojne prepletenosti aktivnosti ter v opozarjanju na kritičnost aktivnosti (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 158). Metode mrežnega planiranja nazorno

prikazujejo medsebojno povezanost aktivnosti, omogočajo določitev stopnje kritičnosti aktivnosti ter omogočajo optimizacijo projekta glede na trajanje, vložke oziroma stroške. S projektno organizacijo so določene zadolžitve, odgovornosti in avtoritete, v tem pa razmerja, strukture ali funkcije tako ravnatelja projekta kot ravnatelja delov projekta in izvajalcev posameznih aktivnosti kot tudi vgraditev projekta v organizacijsko strukturo institucije. S takšno organizacijo se zagotovi usklajeno delovanje udeležencev projekta in usklajenost projekta v okviru institucije. Pri tem je treba upoštevati načeli stabilnosti in fleksibilnosti. Eden izmed pogostih vzrokov za propad projekta je slaba organizacija projekta (Gostinčar, 2002, str. 31).

Planiranje projekta lahko razdelimo na šest korakov (Meredith, Mantel, 1995, str. 197):

- predhodna koordinacija, kjer se sestanejo za projekt zainteresirane stranke in se odločijo o tem, kaj naj bi s projektom dosegli (cilj projekta) in kdo naj bi to dosegel;
- sledi podroben opis različnih aktivnosti, ki jih je treba izvesti, da bi dosegli cilje projekta;
- na podlagi opisa nalog iz prejšnje točke se lahko pripravita predračun in terminski načrt projekta, ki podrobno opisujeta aktivnosti projekta;
- podrobno je treba opredeliti vsa poročila, ki jih je treba pripravljati na projektu, določiti kaj morajo vsebovati in kdo naj jih pripravlja;
- nazadnje je treba predvideti tudi zaključek projekta.

Planiranje določa, kaj mora biti storjeno, kdo mora to storiti in do kdaj mora biti neka aktivnost opravljena, da bi bila neka zastavljena naloga opravljena. V tem delu je devet glavnih komponent, ki jih moramo upoštevati pri planiranju (Kerzner, 1998, str. 522):

- namen (cilj in naloga ali neka količina, ki jo moramo doseči do določenega termina);
- program (strategija, ki jo moramo uporabljati in ki ji moramo slediti, da bomo cilj dosegli);
- plan ali urnik (plan, ki kaže, kdaj se morajo aktivnosti začeti in kdaj končati);
- predračun (planirati izdatke, ki so potrebni za dosego cilja);
- napoved (projekcija dogodkov ob določenih časovnih terminih v prihodnosti);
- organizacija (oblikovanje množice aktivnosti, pravic in dolžnosti, ki so potrebne za dosego cilja);
- politika (splošen sistem ali način vedenja, sprejemanje odločitev in izvrševanja nalog);
- procedura (podrobna opredelitev nalog za izvrševanje politike);
- standard (nivo skupinskega ali posamičnega dela, ki je še sprejemljiv pri delu na projektu).

S planiranjem projekta poskušamo uskladiti vse aktivnosti tako, da bi bil čas trajanja projekta čim krajši, enako pa velja tudi za število zaposlenih, obseg sredstev in stroške. Izdelava projektnega plana je proces, ki zahteva sodelovanje in usklajevanje med udeleženci projekta. Zaradi preglednosti procesa je dobro pristopiti k izdelavi plana sistematično in določiti ustrezne aktivnosti oziroma korake, ki so za to potrebni. Ko je

plan dokončan, usklajen in potrjen, predstavlja osnovo za spremljanje uspešnosti projekta.

2.6 UVELJAVLJANJE PROJEKTA

V družbah nasploh in posledično tudi v institucijah zavlada anarhija in odtujenost, če »mehka« delitev moči ni združena s »trdim« ciljnim vodenjem oziroma usmerjanjem ali uveljavljanjem. Za učinkovito izvajanje planiranih aktivnosti in dokončanje projekta v skladu s projektnim planom moramo uveljaviti tako organizacijo projekta, ki bo to omogočala. Uveljavljanje projekta oziroma njegove organizacije lahko razdelimo na kadrovanje, vodenje, komuniciranje in motiviranje. V nadaljevanju je predstavljena vsaka od teh funkcij.

2.6.1 Kadrovanje

Lipovec (1987, str. 273) opredeljuje kadrovanje kot samostojno ravnalno funkcijo, ki vključuje nabor, izbiranje, najemanje, izobraževanje, premeščanje, napredovanje in upokojevanje ter odpuščanje osebja. Ker je organizacija sestav razmerij med ljudmi, ljudje pa so nosilci svojih lastnosti, lahko s kadrovanjem razumemo nabor, izbiranje, najemanje, izobraževanje, premeščanje, napredovanje ter upokojevanje in opuščanje osebja.

Pri kadrovanju članov projektne ekipe moramo upoštevati, da sodelujejo pri izvedbi projekta strokovnjaki in specialisti z različnimi izkušnjami, znanjem in sposobnostmi. Za vsako delovno mesto na projektu je potrebno vedeti, katera znanja, sposobnosti in lastnosti mora imeti oseba, ki ga bo zasedla. Glede na potrebe projekta so kriteriji izbire lahko delovne izkušnje, formalna izobrazba, strokovna usposobljenost, dodatna znanja, osebnostne lastnosti. Ravnatelj projekta mora kadrovati najboljše strokovnjake s področij, ki so pomembna za projekt. Ti strokovnjaki morajo biti pripravljene medsebojno sodelovati v projektnem timu in za to imeti dovolj časa ter avtoritete.

Običajno se ravnatelj projekta na strokovno področje ne spozna bolj kot strokovnjaki v projektnem timu, mora pa vsebino toliko poznati, da bo znal predstaviti naročniku parcialne rešitve, in jih medsebojno povezovati, kakor tudi celoten projekt.

Meredith (Meredith, Mantel, 1995, str. 121-122) navaja nekaj splošnih lastnosti kandidatov za člane projektne ekipe, na katere bi moral biti pozoren ravnatelj projekta, in sicer:

- visoka strokovnost, ki omogoča reševanje večine tehničnih problemov brez zunanje pomoči;
- občutek za organizacijska razmerja med projektom ter poslovno-funkcijskimi enotami in ostalimi projekti;
- usmerjenost k reševanju problemov s celovitim pristopom (ne z vidika svoje stroke);

- usmerjenost k ciljem namesto k aktivnostim;
- visoka samozavest je posebej pomembna pri upoštevanju pravila »nikoli ne preseneti svojega šefa«. Člani ekipe morajo biti dovolj samozavestni, da so sposobni priznati svoje napake, opozoriti na prikrita tveganja in opozoriti na napake ravnatelja projekta.

2.6.2 Vodenje

Kadrovanje omogoča ravnatelju projekta pridobivanje primernih sodelavcev in njihovo združevanje v projektni tim. S tem so sicer izpolnjeni pogoji za pričetek delovanja tima, vendar tim ne more uspešno delovati brez ustreznega vodenja. Ravnatelj projekta mora prepričati člane tima, da bodo sledili njegovim zamislim in usmeriti njihovo delovanje k doseganju planiranega cilja projekta. Vodenje je torej vplivanje in usmerjanje drugih k doseganju zelenih ciljev (Kotter, 1988, str. 103).

Pri projektno orientiranem vodenju ali vodenju projektov gre za načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzor virov oziroma sredstev, v specifičnem časovnem obdobju, z jasnimi in enkratnimi cilji. Čeprav se tudi v projektne okolju lahko uporablja nekatere kazalce uspešnosti na časovno enoto (izkoriščenost delovne sile in drugih zmogljivosti, koliko izdelkov se je izdelalo v tem tednu in koliko v prejšnjem), pa je projektno vodenje strukturirano tako, da se lahko nadzoruje uporaba virov in sredstev glede na opravljeno delo, ki je bilo definirano v okviru projektne aktivnosti. Ta drugačen način gledanja se jasno zrcali tudi v drugačnih organizacijskih strukturah za projektno vodenje. Vodenje je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k zelenim ciljem (Možina et.al., 1994, str. 525).

Rant (Rant, Jeraj, Ljubič, 1995, str. 47) opredeljuje vodenje kot spretnost vplivanja na druge ljudi ali skupine s komuniciranjem, motiviranjem, nadzorom, da bi sodelovali v smeri postavljenega cilja. Dober vodja mora znati graditi na prednostih podrejenih, pokrivati njihove slabosti, vedeti, kdaj prevzeti kontrolo in kdaj jo prepustiti drugim, kdaj nagrajevati in kdaj kaznovati, kdaj komunicirati in kdaj ostati tiho, predvsem pa mora vedeti, kako doseči predanost ostalih sodelavcev pri projektu.

Ker gre pri vodenju projekta za delo z ljudmi, ki so pogosto strokovnjaki na različnih področjih in so značajske precej neskladni, je le-to zelo zapleten medosebni proces. Vsak izmed udeležencev v projektu je samostojna in enkratna osebnost, ki ima svoje značilne lastnosti, sposobnosti in interese. Zato mora ravnatelj projekta, ki vodi projektni tim, najprej spoznati člane, kar mu omogoči, da lažje razume njihove potrebe in jim prilagodi način vodenja. V osnovi je stil vodenja odvisen od štirih glavnih dejavnikov, in sicer osebnosti projektne managerja, osebnosti članov tima, situacije in pritiska nadrejenih (Amos, 1996, str. 14).

Vodenje običajno opredelimo kot vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja. Skupaj z drugimi funkcijami ravnatelja, vodenje pripomore k učinkovitosti in uspešnosti podjetja kot celote in njegovih delov. Organizacija podjetja na eni strani podpira vodenje, na drugi pa ga določa (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 201). Usmerjanje sodelavcev k postavljenim ciljem prek vplivanja na njihovo vedenje in delovanje je glavna naloga vodenja. Vloga vodje izvira iz njegove moči. Pri tem se vodja lahko poslužuje strokovne, osebnostne ali statusne avtoritete. Način in oblika uporabe navedenih vplivnih mehanizmov je stil vodenja. V osnovi obstajajo naslednje oblike stilov vodenja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 205):

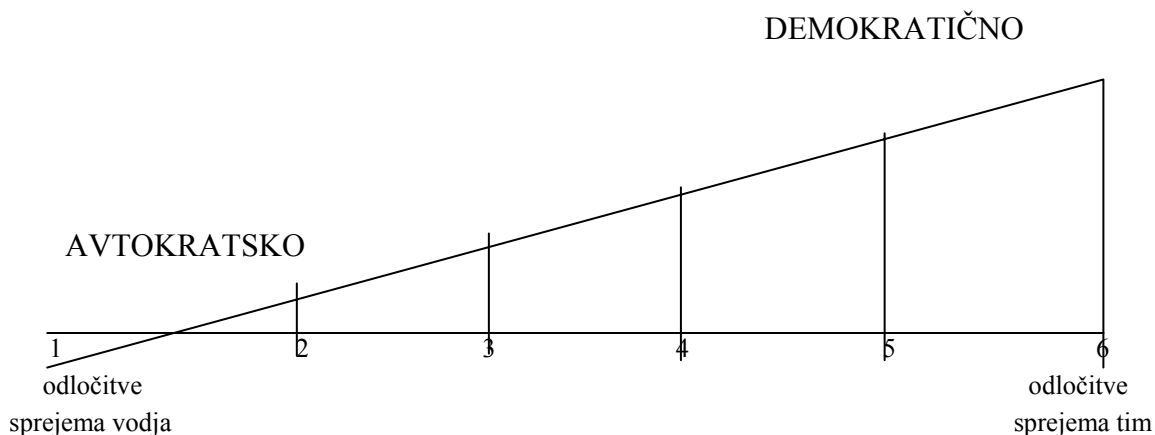
- vodja uporablja izključno statusni položaj kot način usmerjanja podrejenih;
- vodja se opira tako na statusno kot na osebnostno in strokovno avtoriteto;
- skupina sama izbira vodjo, ki uporablja samo strokovno in osebnostno avtoriteto za usmerjanje dela.

Poleg doslej omenjenih vodstvenih stilov avtorji pogosto navajajo še liberalnega, patriarhalnega, brezosebnega in manipulativnega. V prvem primeru vodja prepušča odločanje podrejenim. Problemi nastajajo, če se ti obnašajo neodgovorno. Patriarhalno vodenje je avtorsko, zaščitniško. Brezosebno vodenje je predvsem vodenje s pisnimi nalogi, okrožnicami in podobno. Manipulativno vodenje daje lažni občutek, da podrejeni soodločajo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 207).

Sestavni del vodstvenih nalog je sprejemanje odločitev. Od vodje je odvisno, kako bo oblikoval proces odločanja. Pri tem ima na voljo različne oblike, od povsem samostojnega, centraliziranega odločanja do vključevanja najširšega kroga sodelavcev pri sprejemanju odločitev. Slika 7 prikazuje več tipov vodenja, ki se razlikujejo po stopnji avtoritete, ki jo uporablja vodja, in količini svobode, ki je na voljo njegovim podrejenim pri sprejemanju odločitev, pri čemer pomeni:

- (1) vodja sprejema odločitve in jih naznanja;
- (2) vodja dobiva informacije tudi od podrejenih, odločitve sprejema sam;
- (3) vodja predstavi problem in povabi k razpravi le določene podrejene, odloči sam;
- (4) vodja definira problem, zbira predloge in ideje podrejenih in sprejme odločitve;
- (5) vodja ob predstavitvi problema skupini definira le meje, po razpravi sprejmejo odločitve skupaj;
- (6) vodja prepusti timu sprejemanje odločitev znotraj definiranih meja.

Slika 7: Zvrsti vodenja



Vir: Burke, 1993, str. 307

Na skrajni levi je vodja, ki vzdržuje visoko stopnjo oblasti in nadzora, na skrajni desni pa je vodja, ki ohranja le minimalno oblast in dopušča svobodo delovanja podrejenih.

Ko vodja uporablja avtoritativni stil vodenja, deluje predvsem z ukazi, pri čemer uporablja zlasti avtoriteto položaja. Odločitve sprejema sam, mnenja sodelavcev ne upošteva, njihovo delo pa omeji le na izvrševanje dodeljenih nalog in poročanje o doseženih rezultatih. Ta stil vodenja je uporaben le za vodenje v skupini, še posebno, če so sestavljene iz nižje kvalificiranih izvajalcev oziroma za izvedbo izrazito rutinskih aktivnosti in v kriznih situacijah, ko so nujni hitri ukrepi. Za tipično timsko delo v projektu je popolnoma neprimeren.

Za liberalni stil vodenja je značilno, da vodenja v ožjem pomenu besede ni, zato ga lahko imenujemo sistem individualne svobode. Pri takem stilu vodja opravlja le nekatere naloge, vsa pobuda in odgovornost pa sta prepuščeni sodelavcem, ki delajo v skladu z zmožnostmi, znanjem in hotenjem. Značilnosti te oblike vodenja so visoka motiviranost, znanje in sposobnost posameznikov, uporabna pa je le v primerih, ko imajo navedene lastnosti vsi člani tima oziroma le v projektnih timih, kjer imajo posamezniki visoko delovno moralo in jih povezuje nek poseben skupen cilj. Primerni za to obliko so npr. projekti raziskovalnih institutov, kjer je inovativnost članov pomembna bolj kot časovni roki in stroškovni vidik projekta.

Za razliko od opisanih oblik vodenja, ki sta primerni le v redkih primerih, je za učinkovito delovanje projektnega tima večinoma nujno potrebno demokratično oziroma participativno vodenje. Osnovna značilnost demokratičnega stila vodenja je sodelovanje oziroma participacija članov tima pri sprejemanju odločitev, pri čemer je vodja prvi med

enakimi, njegova vloga pa je predvsem usklajevanje in organiziranje timskega dela (Halal, 1996, str. 187). Pri reševanju problemov, ki se pojavijo, in odločanju o ustreznih rešitvah aktivno sodeluje celoten tim. Pri izvajanju je izpostavljena le strokovna in osebna avtoriteta vodje, ki skupaj s člani tima oblikuje alternativne rešitve problemov. Odločitev, ki je sprejemljiva za vse, dosežejo z usklajevanjem mnenj. Pomembno je, da vodja nenehno spodbuja komuniciranje med člani tima, kar je pogoj za lažje sprejemanje odločitev in pozitivno razreševanje konfliktov. Torej je za demokratično vodenje značilno, da vodja skupaj s sodelavci razpravlja o delovnih nalogah, sodelavce aktivira in pritegne k delu, jih obvešča o vseh pomembnejših zadevah, posluša njihova mnenja in želje, dovoljuje kritiko in na njeni podlagi konstruktivno popravlja svoje ravnanje, spodbuja sodelavce k ustvarjalnim pripombam, koristnim predlogom, izboljšavam in inovacijam, njihove predloge realizira ter dovoljuje, da delajo na način, ki se jim zdi najboljši. Če se omejimo le na vodenje kadrov, lahko omenimo tudi situacijsko vodenje kadrov, ki obravnava vsakega človeka v organizaciji posebej, ne glede na to, na katerem nivoju v hierarhiji se nahaja (Hersey, 1996, str. 320). Demokratično vodenje omogoča večje zadovoljstvo članov tima, saj so razprave in izražanje mnenj odprte in enakopravne, kritiziranje pa konstruktivno. Tudi ocenjevanje članov tima izvaja vodja skupaj s celotnim timom. Demokratično ali participativno vodenje je najbolj primerno za timsko delo v projektu, saj omogoča razvoj vseh potencialnih sposobnosti posameznih članov, s tem pa tudi projektne tima kot celote.

Vodenje projektov je uporaba znanj, izkušenj, orodij in tehnik, s katerimi načrtujemo aktivnosti tako, da bi dosegli potrebe in pričakovanja strank, vključenih v projekt. Je večplasten proces, kjer hkrati spremljamo in upravljamo z delom (aktivnostmi), časom, kadri, stroški, kakovostjo in komunikacijami. Vsakega od teh elementov je potrebno načrtovati, organizirati, spremljati in nadzorovati. Osnova za spremljanje in nadzor je načrt, ki ga mora imeti vsak projekt. Običajni elementi pri projektne ravnanju so (Slevin, 1989, str. 184-187):

- projektno povezovanje: razvoj projektnega načrtovanja kot rezultat predhodnih načrtov in procesov, ki jih združimo v "enoten" dokumentacijski sistem;
- vodenje k projektne cilju: vsebuje vse potrebne procese, ki zagotavljajo izvajanje potrebnega dela za doseg zaključka uspešnega projekta;
- ravnanje s časom: časovno izvajanje aktivnosti, potreben čas za izvedbo aktivnosti, terminski načrt (sekvence aktivnosti, trajanje aktivnosti, mejniki, viri za izvajanje), terminski načrt nadzora;
- ravnanje s stroški: načrtovanje virov (ljudje, oprema, materiali), ocena stroškovnih virov, proračun - določitev celotnih stroškov in njihova porazdelitev, nadzor stroškov;
- nadzor kakovosti: načrtovanje, zagotavljanje in nadzor kakovosti;
- ravnanje z zmožnostmi zaposlenih: načrtovanje organizacijske strukture, izbira projektne sodelavcev, razvoj posameznikovih in skupinskih znanj za doseganje projektne zahtev;

- ravnanje komuniciranja: načrt komuniciranja, razporeditev informacij, poročanje, administracija (priprava poročil za faze projekta);
- ravnanje s tveganji: ugotavljanje, kaj lahko vpliva na projekt in kaj ne, ocena tveganj in njihova povezava, ukrepanje;
- pravna oskrba: načrtovanje oskrbe, dokumentiranje zahtev in določanje virov, skrbništvo, izbira usposobljenih izvajalcev, pogodbene obveznosti, zaključek pogodbe.

Vsi ti naštetni elementi vodenja projektov predstavljajo pomembne procese pri vodenju.

2.6.3 Komuniciranje

V splošnem razumemo pod pojmom komuniciranje vse aktivnosti v zvezi z oddajanjem, prenosom in sprejemanjem informacij. Za ciljno orientirano ravnanje projekta morajo imeti udeleženci projekta, ki sprejemajo odločite, na razpolago ustrezne informacije. Razlikovati moramo med informacijami in podatki. Informacije so tisti podatki, ki so zbrani z namenom rešitve nekega problema in so torej v nasprotju s podatki začasnega značaja. Informacije lahko posredujemo ustno (razgovori, sestanki, predavanja) ali pisno (dopisi, zapisniki, poročila, objave), in sicer v formalni (kdo, kaj, komu, kdaj?) ali neformalni obliki.

Komuniciranje je prenos sporočil od oddajnika do sprejemnika po komunikacijskem kanalu, pri čemer je pomembno, da oddajnik in sprejemnik sporočilo razumeta enako (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 227). Informacije, ki jih prenaša uradna informacijska struktura, lahko omogočijo akcijo in razumevanje, lahko pa nezaupanje in neučinkovitost. Zato je dobro, da je uradna (formalna) komunikacija dodatno podprta z neformalno (Torrington, Hall, 1995, str. 342).

Komuniciranje (Možina et.al., 1994, str. 559-560) vključuje pojave, v katerih se razpošiljajo ali usmerjajo informacije. Komunikacijski proces enosmerne narave je sestavljen iz pošiljatelja, sporočila in prejemnika, ki sporočilo običajno dekodira in nanj odgovori. Tako pridemo do dvosmernega komuniciranja. Nekateri menijo, da sta glavni značilnosti vodenja prav struktura in proces komunikacije, na katera vplivajo vsi drugi procesi (proces dela in vplivanja).

Pomembnost komunikacijske strukture se povečuje z velikostjo in kompleksnostjo projekta. Več ljudi sodeluje v projektu in bolj raznovrstne so naloge, večji je pretok informacij. Pomembne odločitve se vseskozi sprejemajo na vseh nivojih. Problemi, ki se rešujejo na ta način, so pogosto zapleteni, rešitve pa imajo močan vpliv na nadaljnji potek dogodkov. Pravilnost odločitve je torej za uspešen in učinkovit potek projekta nujna. Pogoj za to so ustrezne informacije ob pravem času in na pravem mestu. Zato je potrebno izrabiti vse komunikacijske kanale, tako vertikalne kot tudi horizontalne, ki so pri projektih še posebej pomembni in tudi najrazličnejše sodobne načine komuniciranja.

Komuniciranje igra torej ključno vlogo pri projektne delu. Sodelovanje in odločanje zahteva nenehno medsebojno obveščanje in izmenjavo mnenj. Tako komuniciranje v projektu ne pomeni le prenosa informacij, ampak vpliva tudi na delovanje projektne tima ter omogoča njegovo delovanje in razvoj. Komuniciranje omogoča posamezniku, da uporabi izkušnje drugih v timu in spozna tudi tisto, česar sam ne bi mogel. S komunikacijo projektne tim spozna, analizira in reši notranje probleme, sprejema odločitve in usklajuje delo posameznikov ter prihaja v stik z drugimi udeleženci projekta. Za to potrebuje odprto in spontano komunikacijo, ki je ne sme motiti različna hierarhična raven članov v stalni organizacijski strukturi.

Ravnatelj projekta porabi velik del svojega delovnega časa za komuniciranje z drugimi udeleženci projekta in je neke vrste vez med projektom in zunanjim svetom. Ravnanje projekta zahteva stalno tolmačenje oziroma trženje projekta zunanjim udeležencem, naročniku, ravnateljstvu organizacije, poslovno-funkcijskim ravnateljem in tudi samim članom projektne skupine. Ena najpomembnejših nalog ravnatelja projekta je identifikacija, vzpostavitev in ravnanje razmerij z drugimi udeleženci projekta, kar je težavna naloga predvsem zaradi zelo različnih interesov, ki so si dostikrat povsem nasprotujoči. Njegova naloga je razrešiti nasprotujoče interese v korist naročnika, kar pa ne pomeni, da lahko interese in pričakovanja drugih udeležencev ignorira.

Komuniciranje v skupini je praviloma dvosmerno, vodoravno, neformalno, predvsem pa ustno in z govorico telesa. Pri razpravah v skupini morajo člani skupine svoje ideje izraziti jasno in nedvoumno. Največje napake pri govorjenju so netočno izražanje, neurejen tok misli, ponavljanje zaradi negotovosti, želja po preveč govorjenja in preveč naenkrat (Rozman, 1998, str. 32). Pri razpravah drugih je potrebno pazljivo poslušati in se osredotočiti na temo ter slediti razpravi. Pomembno vlogo igra dejavno poslušanje. Najpogostejše napake pri poslušanju so nepazljivost, neposlušanje in nerazumevanje celote.

K uspešnemu komuniciranju v skupini prispeva tudi upoštevanje naslednjih pravil (Wainright, 1998, str. 260; Young, 1996, str. 147):

- delati v skupini pomeni skupno misliti;
- skupinsko delo je najslabša priložnost za demonstracijo posameznikove domnevne premoči;
- iskanje pozitivnih nagnjenj v sogovornikovih besedah in usmerjanje le-tega v vnaprej določen cilj;
- aktivno poslušanje;
- z višjim hierarhičnim položajem je povezana le večja obveznost dajati konstruktivne predloge, ne pa prevlada nad skupino;
- utemeljevanje lastnih vprašanj in predlogov za lažje razumevanje le-teh s strani ostalih članov skupine;
- trmoglavost duši vsako delo v skupini;
- ni ene same resnice, kakor tudi ni ene same rešitve.

2.6.4 Motiviranje

Motiviranje zaposlenih so preučevali različni znanstveniki, ki so razvili različne motivacijske teorije, kot so na primer Maslow, Leavitt, Vroom, Fromm, problemska teorija, Herzberg in Hackman-Oldhamer. Največkrat v literaturi zasledimo Maslowo motivacijsko teorijo, ki potrebe ljudi deli na pet stopenj, in sicer: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti in ljubezni, potrebe po ugledu in samospoštovanju, samopotrjevanje. Teorija zagovarja pravilo hierarhije potreb, po katerem posameznik najprej teži k zadovoljevanju potreb nižje hierarhične ravni in šele potem k zadovoljitvi potreb, kot so samopotrjevanje ali samospoštovanje. Za delo v projektu je pomembno zlasti zadovoljevanje višjih potreb.

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne stori nobene aktivnosti. Posebej je pomembna motivacija za delo, ki mu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Motivacijo uporabljajo ravnatelji za vodenje človekove aktivnosti v želeno smer. Ta proces imenujemo motiviranje (Lipičnik, 1996, str. 191).

Večja motiviranost posameznika ponavadi pomeni boljše rezultate dela, boljši rezultati dela pa povratno vplivajo na večjo motiviranost, vendar pa le do določene mere. V primeru prevelikega pritiska na posameznika, se motivacija ne spremeni v pozitiven pritisk na posameznika, temveč v stres, kar povratno vpliva na slabše rezultate. Uspešnost projekta je odvisna od zavzetosti posameznih članov tima za izvedbo projekta. Vsako odstopanje dejanske izvedbe aktivnosti od planirane povzroča zamude in lahko negativno vpliva na stroške in doseganje kakovosti projekta ter s tem tudi na cilje projekta. Zato je pomembno, da ravnatelj projekta vseskozi spremlja delo članov projektnega tima, jih spodbuja in motivira.

Za dosežene cilje projekta je treba vzpostaviti ustrezen način nagrajevanja. Sistem nagrajevanja mora biti usmerjen k nagrajevanju za doseganje skupnih ciljev projekta in ne le za doseganje delnih ciljev posameznih izvedbenih skupin, saj lahko vodi do nezdrave tekmovalnosti med skupinami in s tem k oddaljevanju od ciljev projekta. Uspešnost posameznega zaposlenega lahko merimo ali ocenjujemo. Pri projektne delu je pomembnejše ocenjevanje delovnih uspešnosti, saj vrsta del, zlasti še kompleksnih, ni merljiva. Ocena delovne uspešnosti je kontrola dela in osnova za napredovanje ter ugotavljanje prednosti sodelavcev.

Motiviranje je spodbujanje članov projektne skupine, da delujejo in se obnašajo na želeni način (Lawler, 1994, str. 21). Poznamo zunanjo motivacijo, ki prihaja od zunaj – od drugih udeležencev projekta in notranjo motivacijo, ki je lastna motivacija. Postavitev učinkovite motivacijske sheme za udeležence pri projektu je zahtevna naloga ravnatelja projekta. Pri vodenju projekta ima ravnatelj projekta na razpolago dve možnosti neposredne motivacije: pohvalo in kritiko, s katerima sodelavec ugotavlja, kaj vodja od

njega pričakuje. S pohvalo pozitivno vplivamo na aktivnost in učenje sodelavcev, stalna kritika pa aktivnost zadržuje in ustvarja negotovost (občasna kritika je potrebna, da si sodelavec ne ustvari nerealne slike o sebi). Da bi pohvala ali kritika ustrezno delovala, naj bi upoštevali nekatere vidike (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 214):

- pohvala ali kritika naj pride od neposredno nadrejenega;
- pohvalo ali kritiko zasluži (ne)zaželeno obnašanje osebe, ne pa sama oseba;
- pohvala ali kritika naj se izrazi na štiri oči;
- pohvala ali kritika naj bo izražena jasno in nedvoumno, neposredno po obnašanju.

Pomembno je, da vodja s kritiko zadržuje nezaželeno aktivnost, s pohvalo pa informira sodelavce ali celoten tim o željenosti določenega obnašanja. V času nenehnih sprememb in vedno kompleksnejšega dela je zelo pomembno tudi redno izobraževanje in dodatno usposabljanje, kar je lahko tudi primerna oblika motivacije.

2.7 KONTROLA PROJEKTA

Projekt je potrebno nadzorovati že med samo izvedbo. Kontroliranje je nenehno prizadevanje, da bi se planirano uresničilo (Rozman, 2002, str. 27).

Kontrola v nekem projektu je zadnji element v implementacijskem ciklu planiranja - nadzorovanje - kontroliranje. V tem delu se zbirajo informacije o zmožnostih sistema, uspehih projekta in te informacije se primerjajo s planiranim outputom sistema. Oseba, ki je na projektu odgovorna za kontrolo, se na podlagi teh informacij odloči, ali so odstopanja prevelika in ali je potrebno ukrepati. Kontrola je namenjena predvsem zmanjševanju odklonov med planiranim in dejansko doseženim delom v projektu (Meredith, Mantel, 1995, str. 508).

Z zaključkom planiranja nastopi izvedba projekta, ki zahteva ustrezno kontrolo. Kontrola zajema merjenje rezultatov projekta (Meredith, Mantel, 1995, str. 441-484) s prebiranjem shranjevanjem in posredovanjem informacij o vseh pomembnih vidikih izvajanja projekta, s katerimi mora biti seznanjen ravnatelj projekta in drugi člani v podjetju.

Sprotna analiza težav in njihova odprava lahko privarčuje na trudu, stroških in hitrosti dokončanja projekta. Pomembni kriteriji, ki jih je treba sprotno nadzorovati, so (Bently, 1992, str. 76):

- detajlno načrtovanje projekta;
- pomembnost in vključenost posameznih nalog v projekt;
- delni rezultati (doseganje zahtev, časovna usklajenost);
- izpolnjevanje ostalih obveznosti (sprotno poročanje);
- nadzor stroškov, rokov dokončanja posameznih opravil, kakovosti izdelkov;
- merljive nadzorne točke;
- sledljivost projekta;
- merljivost trenutnih rezultatov;

- komunikacije med naročnikom in izvajalcem;
- vodenje projekta (nasploh).

Glavna vprašanja, s katerimi se v tem procesu ukvarjamo, so: ali v projektu ustvarjamo in delamo, kar smo si zastavili, ali zagotavljamo izvajanje nalog v skladu s predvidenimi stroški, ali z rezultati prehitavamo ali zaostajamo za plani.

Kontrola je pomembna in obvezen element vsakega projekta ter ostalih del, ki jih izvajajo v podjetju. Kontrole se običajno pričnejo na vrhu organizacijske piramide, izvajajo jih ravnatelji na srednjih nivojih v združbi in projektni ravnatelji. Pri kontroli sta zelo pomembna motivacija zadolženih članov in reakcije posameznikov na določen tip kontrole. Cilji kontrole so usmerjeni na rezultate projekta in napredek v posameznih segmentih projekta, na upravljanje s časom, stroške, sredstva, nakupe, komuniciranje skupine in na kvaliteto. Tehnika dosežene vrednosti je tehnika, ki v procesu planiranja in kontrole omogoča ocenjevanje doseženih ciljev in predvideva prihodnji razvoj dogodkov. Običajno se izvaja tedensko, s čimer dosežemo kvaliteten nadzor nad izvajanjem dela v projektu, hkrati pa zagotovimo dovolj časa za potencialne popravke.

Pri oblikovanju sistema za kontrolo projekta moramo biti pozorni na nekaj ključnih dejavnikov (Meredith, Mantel, 1995, str. 522-527):

- postavljeni standardi morajo biti realni in sprejemljivi za tiste, ki jih bodo uporabljali;
- sistem mora biti dejansko uporaben, fleksibilen in stroškovno učinkovit;
- senzorji in monitorji morajo biti zadovoljivo zanesljivi znotraj limit, ki so sprejemljive za stranko in projektno organizacijo;
- želimo enostavno delovanje, vzdrževanje in razširjanje sistema, ki mora biti ustrezno dokumentiran.

Nadzor projekta ponavadi izvaja ravnatelj projekta, lahko pa to nalogo prenese tudi na druge. Pri večjih projektih opravlja nalogo nadzora projekta pisarna, služba za nadzor, posebna skupina za presojo izdelkov, pomaga pa lahko tudi predstavnik zunanjega izvajalca.

2.8 ZAKLJUČEK PROJEKTA

Faza primerne zaključka projekta ni nikakor enostavna, saj je potrebno uskladiti zaključna dela s čim manj težavami in administrativnimi razhajaji. Ločujemo štiri različne možnosti zaključka projekta (Rosenau, 1998, str. 318):

- normalno dokončanje: projekt je uspešno izveden, v okviru pričakovanih ciljev;
- dokončanje z dodatkom: v kasnejših obdobjih bodo verjetno potrebni popravki ali nadgradnje;
- zaključek z integracijo: materiali, osebje, orodja, funkcije so medsebojno porazdeljene in postanejo delo organizacije;

- zaključek s stradanjem: nastane v primeru zelo povišanih stroškov projekta, zato se njegovo dokončanje ne izvede, lahko je prestavljeno na kasnejše obdobje, lahko se prekine.

V normalnih razmerah se projekt zaključi, ko so cilji doseženi, rezultati zadovoljivi, nadzor in zapisniki opravljeni ter dokumentacija urejena. Poročilo je sestavljeno iz dveh glavnih poglavij, in sicer iz ocene izvajanja projekta z vidika projektnega ravnanja (ocenjujemo glavne procese v projektu) in iz ocene stanja realizacije projekta (doseženosti posameznih rezultatov). Pri slednjem primerjamo načrtovane, realizirane in potrjene rezultate po posameznih fazah projekta. V poročilu primerjamo načrtovano in dejansko. Osnovni namen zaključnega poročila je kronološki in vsebinski pregled skozi projekt, pa tudi zapis izkušenj za izboljšano delo pri nadaljnjih projektih. Pozornost se namenja tako projektu kot tudi vodenju postopka za doseganje zastavljenih ciljev. Pomemben doprinos je tudi opis novo pridobljenih izkušenj, ki bodo uporabne za nadaljnje delo.

3. RAVNANJE PROJEKTA USKLADITVE PRAVILNIKA O REKREACIJSKIH PLOVILIH Z EVROPSKO DIREKTIVO

V prejšnjem poglavju sem predstavila glavne značilnosti projekta in projektnega ravnanja, ki ju opisuje teorija o projektne ravnanju. Rdeča nit omenjenih definicij je, da projekt pomeni vrsto koordiniranih aktivnosti z namenom da bi dosegli jasno postavljen cilj v določenem času ob omejenih in na začetku projekta opredeljenih sredstvih.

Uskladitev pravilnika o rekreacijskih plovilih z evropsko direktivo je v svoji osnovi delo, ki je časovno omejeno in običajno enkratno, kot tako pa seveda primerno za projektno obdelavo. Uskladitev (tehničnega) predpisa je postopek prenosa evropske direktive v slovensko zakonodajo v obliki pravilnika. Postopek prenosa poteka na ministrstvu, pristojnem za gospodarstvo, in sicer v Sektorju za harmonizacijo in implementacijo tehnične zakonodaje, ki sodi v Področje notranjega trga. Uskladitev zakonodaje je organizirano v obliki projekta.

3.1 PREDSTAVITEV DIREKTIVE 94/25/ES O REKREACIJSKIH PLOVILIH

Direktive "novega pristopa", kamor sodi tudi proučevana direktiva, podajo zakonski okviri, ki definirajo:

- področje, ki ga direktiva pokriva;
- pogoje pod katerimi se lahko dajo proizvode na trg;
- uporabo standardov;

- sankcije;
- postopke za certificiranje;
- uporabo oznake CE;
- končne določbe.

Priloge direktiv "novega pristopa" pa določajo varnostne in zdravstvene zahteve, podrobnosti o uporabljenih klasifikacijah in postopku certificiranja, vsebino posameznih izjav o skladnosti, predpisujejo označevanje z oznako CE in minimalna merila inšpekcijskih organov za preizkušanje.

Proučevana direktiva 94/25/ES o rekreacijskih plovilih velja za rekreacijska plovila, delno zgrajene čolne in samostojne ali vgrajene sestavne dele. Direktive "novega pristopa", kamor sodi tudi proučevana, se torej nanašajo na proizvode, ki se prvič pojavljajo na trgu oziroma jih dajo v uporabo v Evropski skupnosti. Veljajo tako za nove proizvode, proizvedene v državah članicah, kot tudi za nove in rabljene proizvode, proizvedene oziroma uvožene iz tretjih držav.

Rekreacijsko plovilo v proučevani direktivi pomeni katerikoli čoln katerekoli vrste za športne namene in prosti čas, ne glede na vrsto pogona, z dolžino trupa od 2,5 do 24 m, merjene glede na ustrezne harmonizirane standarde.

Direktiva v 2. členu določa pogoje s katerimi se dajejo izdelki, ki sodijo v področje proučevane direktive v promet oziroma v uporabo. Države članice morajo sprejeti vse potrebne ukrepe, ki zagotovijo, da izdelke, ki sodijo v področje te direktive, lahko dajo v promet oziroma v uporabo, skladno z njihovo namembnostjo samo, če ob pravilni konstrukciji in vzdrževanju ne ogrožajo varnosti in zdravja ljudi, premoženja ali okolja. Izdelki, ki sodijo v področje te direktive, morajo izpolnjevati bistvene zahteve glede varnosti, zdravja, varstva okolja in varstva potrošnikov, ki so navedene v Prilogi I te direktive. Pred izdelavo in dajanjem v promet izdelkov iz področja te direktive pa mora proizvajalec ali njegov pooblaščen zastopnik s sedežem v Evropski skupnosti uporabiti postopke skladnosti, ki jih določa 8. člen direktive. Izdelke iz področja te direktive, za katere velja, da izpolnjujejo bistvene zahteve te direktive, morajo imeti oznako CE, ko so dani v promet oziroma v uporabo.

Dalje direktiva v 5. členu določa, da države članice domnevajo, da so izpolnjene zgoraj omenjene bistvene zahteve za izdelke, ki sodijo v področje te direktive, ki izpolnjujejo ustrezne nacionalne standarde, sprejete skladno s harmoniziranimi standardi, katerih sklicevanja so bila objavljena v Uradnem listu Evropskih skupnosti. Države članice pa objavijo sklicevanje k nacionalnim standardom.

V končnih določbah direktiva navaja datum, do katerega so države članice dolžne sprejeti in objaviti zakone in druge predpise, potrebne za uskladitev s to direktivo. Dalje direktiva

v končnih določbah tudi določa, da države članice predložijo Evropski komisiji besedilo predpisov nacionalne zakonodaje, sprejetih na področju, ki ga ureja ta direktiva.

Tako kot direktive "novega pristopa" nasploh, tudi proučevana direktiva vsebuje priloge, ki so naslednje:

- Priloga I: Bistvene varnostne zahteve za načrtovanje in izdelavo rekreacijskih plovil;
- Priloga II: Sestavni deli;
- Priloga III: Izjava graditelja ali njegovega pooblaščenega zastopnika s sedežem v Evropski skupnosti ali osebe, ki je odgovorna za dajanje v promet oziroma v uporabo;
- Priloga IV: Oznaka CE;
- Priloge V - XII: se nanašajo na postopke ugotavljanja skladnosti (notranja kontrola proizvodnje (modul A); notranja kontrola proizvodnje vključno s preskusi (modul Aa, možnost 1); ES-tipsko ocenjevanje (modul B); tipska skladnost (modul C); zagotavljanje kakovosti proizvodnje (modul D); preverjanje izdelkov (modul F); preverjanje enot (modul G); popolno zagotavljanje kakovosti (modul H));
- Priloga XIII: Tehnična dokumentacija, ki jo mora predložiti proizvajalec;
- Priloga XIV: Najnižja merila, ki jih morajo izpolnjevati priglašeni organi;
- Priloga XV: Pisna izjava o skladnosti.

3.2 ZAČETEK PROJEKTA

Projekta se lotimo z namenom, da ustvarimo nek nov proizvod ali izvedemo storitev. Seveda gre tako pri proizvodu kot pri storitvi za enkratno in obširno dejanje, za katerega je potrebno izvesti projekt. Priprava in objava zakonodaje je vsekakor tako dejanje. Razlog za projekt je v tem, da gre za enkratno delo, kjer gre za usklajevanje in sodelovanje različnih služb in strokovnjakov. Projektna organizacija se, kot že omenjeno, oblikuje glede na posamezni projekt s ciljem, da se izvede projekt v predvidenem času z določenimi stroški in v skladu z zahtevami naročnika. Projektna organizacija ima omejeno dobo trajanja. Izvrševanje projekta lahko traja različno, kar je odvisno od pomena in obsega del posameznega projekta. Cilj proučevanega projekta je priprava ustreznega pravilnika in uporaba v gospodarstvu z namenom, da se poveča konkurenčna sposobnost gospodarstva.

Direktive "novega pristopa", kamor sodi tudi direktiva 94/25/ES o rekreacijskih plovilih, približujejo zakone in druge predpise držav članic z namenom, da se odpravijo trgovinske ovire. Ker so direktive "novega pristopa" direktive popolne uskladitve, morajo države članice razveljaviti vso zakonodajo, ki je z njimi v nasprotju. V skladu z 249. členom Pogodbe Evropskih skupnosti so direktive za države članice zavezujoče rezultatu, ki ga morajo doseči, medtem ko lahko prosto izbirajo obliko in metodo. Države članice se lahko svobodno odločijo, katere ukrepe bodo sprejele in objavile, da bi zagotovile skladnost z direktivo.

Prvo dejanje je bilo vsekakor določitev pristojnega ministrstva za harmonizacijo proučevane direktive. Potem ko je bilo določeno pristojno ministrstvo, v tem primeru ministrstvo, pristojno za gospodarstvo, je le-to prejelo od Službe vlade za evropske zadeve prevod proučevane direktive v slovenskem jeziku ter hkrati s tem prevzelo odgovornost za harmonizacijo in implementacijo proučevane direktive. Državni sekretar za Področje notranjega trga je imenoval ravnatelja projekta. Ravnatelj proučevanega projekta je bil vodja Sektorja za harmonizacijo in implementacijo tehničnega predpisa. Ravnatelj projekta je določil odgovornega za področje, nakar sta skupaj predlagala člane projektne skupine. Za izvajanje te dejavnosti so potrebni ljudje z ustreznim znanjem, oprema, finančna sredstva, kar lahko imenujemo resursi, ki so v večini primerov na razpolago v omejenih količinah. Za ravnatelja projekta velja, da je vpleten v vse faze projekta. Projekt mora uspešno pripeljati do zaključka po tehnični strani, s predvidenimi stroški, kakor tudi v predvidenem času. Poleg zgoraj omenjenih resursov je bila dodatna omejitev pri projektu tudi čas, v katerem smo morali izpolniti zastavljeni cilj v naprej določeni kvaliteti. Projektni tim je predstavljala skupina ljudi, ki je delala na projektu za uresničitev zastavljenih ciljev pod vodstvom ravnatelja projekta. V projektu je sodelovalo več udeležencev in od njih in njihovega medsebojnega razumevanja je bil odvisen uspeh projekta. Temu se priključujejo tudi pravilna organizacija, komunikacija in dobro vodenje.

3.3 PLANIRANJE PROJEKTA

Projekt je celota aktivnosti, ki so med seboj povezane. Zato je namen planiranja predvsem določitev in uskladitev ciljev in aktivnosti projekta. Pri planiranju projekta zasledujemo konkretni cilj, t.j. pripravo harmoniziranega predpisa kot tudi splošne cilje. Tako se je treba spoprijeti s časovnim načrtovanjem uveljavljanja projekta, definiranjem in razporejanjem virov projektov ter izbiranjem organizacijske strukture projekta. S projektno organizacijo se določijo zadolžitve, odgovornosti, avtoritete in funkcije vseh udeležencev v projektu, posamezne aktivnosti, vzpostavitev strukture in vgraditev projekta v organizacijo. Namen planiranja je predvsem uskladitev aktivnosti, da bi bil čas trajanja projekta čim krajši oziroma, da bi bil harmoniziran predpis izdelan v roku ter da bi dosegli čim večjo kakovost izdelka. S kakovostjo izdelka mislim predvsem na učinkovitost in vsebinsko ustreznost besedila harmoniziranega predpisa.

S procesom planiranja odločamo o izvedbi celotnega projekta. Proces planiranja je v proučevanem primeru izvajal ravnatelj projekta, ki je skupaj z odgovornim za področje določil vse pomembne dejavnosti na projektu, in sicer določitev glavnih aktivnosti na projektu, odločitev o kadrovske strukturi projektnega tima in odločitev o svetovalcih. Določila sta tudi potrebne vire, ocenila stroške in potreben čas za realizacijo projekta. Vzpostavljena je bila zasnova informacijskega in dokumentacijskega sistema.

Planiranje projekta je zelo pomemben element pri zagotavljanju uspešnosti projektov. Za predstavitev projekta vse aktivnosti v projektu združimo v spisec vseh aktivnosti, kar

prikazuje tabela 1. Ta spisek omogoča strnjeno sliko o razvejanosti, dolžini in grobi vsebini projekta.

Tabela 1: Aktivnosti v proučevanem projektu

AKTIVNOST
1. Izdelava terminskega plana
2. Ustanovni sestanek projektne skupine
3. Opredelitev vlog v projektne timu in pričakovanj
4. Analiza obstoječe zakonodaje proučevanega področja
5. Izdelava osnutka harmoniziranega predpisa
6. Strokovno tehnična uskladitev osnutka harmoniziranega predpisa
7. Pravna uskladitev osnutka hamoniziranega predpisa
8. Izdaja zahtevka za pridobitev številke "EVA"
9. Pridobitev mnenja Službe vlade za zakonodajo
- uskladitev pripomb
10. Predložitev harmoniziranega predpisa v podpis ministru, pristojnemu za gospodarstvo, s priloženo izjavo o skladnosti
11. Pridobitev soglasja generalnega sekretarja Ministrstva za gospodarstvo, za objavo harmoniziranega predpisa v Uradnem listu Republike Slovenije
- poslati harmoniziran predpis Službi vlade za zakonodajo, z namenom, da ga pošlje v objavo na Uradni list Republike Slovenije
12. Objavljen harmoniziran predpis v Uradnem listu Republike Slovenije

Vir: lastna izdelava

Na ustanovnem sestanku projektne skupine se potrdi koordinatorja ter imenuje eksperta. V proučevanem primeru je bil kot svetovalec (ekspert) imenovan predstavnik Evropske skupnosti, ki je sodeloval pri projektu preko PHARE programa, ki je potekal v Republiki Sloveniji. Ravnatelj projekta je opredelil vloge posameznikov v projektne skupini in predstavil terminski plan projekta. Odgovorni za področje je skupaj s svetovalcem (ekspertom), vključenim v projekt, pripravil osnutek harmoniziranega predpisa. Ostali člani projektne skupine so bili zadolženi za pravno oziroma strokovno-tehnično uskladitev osnutka harmoniziranega predpisa.

Oblikovanje osnutka harmoniziranega predpisa je proces, ki se odvija na ravni svetovalca (eksperta), odgovornega za področje in ostalih članov projektne skupine. Oblikovanje osnutka harmoniziranega predpisa je vodil svetovalec (ekspert) ob stalnem posvetovanju z odgovornim za področje in z ostalimi člani projektne skupine. Odgovorni za področje je izdelal seznam obstoječe slovenske zakonodaje, nanašajoč se na proučevano področje, ki ga je posredoval ostalim članom projektne skupine. V proučevanem primeru smo

ugotovili, da ne obstaja slovenska zakonodaja, ki bi pomenila neskladnost s harmoniziranim predpisom. Ko je bil osnutek harmoniziranega tehničnega predpisa oblikovan, ga je odgovorni za področje posredoval v strokovno tehnično uskladitev. Nato pa še v pravno uskladitev v pravno službo ministrstva, pristojnega za gospodarstvo ter hkrati zaprosil za pridobitev številke »EVA«, to je evidenca vladnih aktov. Številka je sestavljena iz treh delov, prvi je leto, sledi številka ministrstva in zaporedna številke akta ministrstva. Številka ministrstva, pristojnega za gospodarstvo, je 2111. Ko je vodja projekta prejel od Pravne službe informacijo, da je osnutek harmoniziranega predpisa pravno usklajen, je odgovorni za področje pridobil še mnenje Službe vlade za zakonodajo, ki je prav tako pregledala osnutek harmoniziranega predpisa. V primeru, da ima Služba vlade za zakonodajo pripombe, jih je treba upoštevati in se posvetovati s Pravno službo ministrstva, pristojnega za gospodarstvo ter jih uskladiti. Ko je bil osnutek harmoniziranega predpisa pravno usklajen smo ga poslali v podpis ministru, pristojnemu za gospodarstvo. Generalni sekretar ministrstva, pristojnega za gospodarstvo, je na pisno zahtevo ravnatelja projekta odobril sredstva za objavo predpisa v Uradnem listu Republike Slovenije. Minister, pristojen za gospodarstvo, je podpisal harmoniziran predpis, nato pa je odgovorni za področje poslal podpisani predpis Službi vlade za zakonodajo za objavo v Uradnem listu Republike Slovenije. Sledila je objava predpisa v Uradnem listu Republike Slovenije.

Predpis stopi v veljavo, kot sledi iz objave v Uradnem listu Republike Slovenije, oziroma kot je določeno v zadnjem členu predpisa. Običajno je to naslednji dan po objavi oziroma petnajsti dan po objavi v Uradnem listu Republike Slovenije. V proučevanem primeru izhaja iz zadnjega člena Pravilnika o rekreacijskih plovilih, da je to naslednji dan po objavi v Uradnem listu Republike Slovenije.

Odgovorni za področje je obvestil o objavi vodjo projekta in ostale člane projektne skupine ter sklical po navodilu vodje projekta sestanek projektne skupine.

V nadaljevanju predstavljam najprej organizacijsko strukturo, nato udeležence projekta in njihove vloge, dalje planiranje stroškov in časovno analizo proučevanega projekta.

Organizacijska struktura: Ministrstvo ni tipično projektno orientirana organizacija, kar pomeni, da se večino nalog izvaja v klasični linijski organizaciji, določene naloge, ki omogočajo lažje doseganje strategije, pa izvajajo projektno. Ponavadi je projekt umeščen v organizacijo ministrstva, ker je neposredno povezan s ministrstvom, v katerem poteka, tako je tudi v proučevanem primeru. Organizacija je projektno–matrična. Sodelavci projekta ostajajo na svojih rednih delovnih mestih, kjer za delo v poslovni funkciji odgovarjajo poslovno-funkcijskemu ravnatelju, za delo v projektu pa ravnatelju projekta. Oblikovana projektno-matrična organizacija projekta je prepletena z organizacijo ministrstva, zato je vodenje projektov v takšni organizacijski strukturi izpostavljeno različnim kritičnim pogledom na organizacijo in delo v danem okolju. Matrična

organizacijska struktura ima na razpolago tudi večjo količino informacij. To pa pomeni tudi boljši pregled nad dejanskim stanjem v projektu.

Odločitev za projektno matrično organiziranost se je pokazala za smiselno že v vseh drugih primerih, ko so jo uporabljali. Na ministrstvu je nujno, da čimprej dosežemo stanje, ko bo matrična organiziranost zaradi vse večjega razraščanja projektnega načina dela postala stalna oblika organiziranosti. Ta je tudi priporočljiva glede na velikost ministrstva in s tem posledično glede na število in zahtevnost projektov.

V organiziranje projekta sodi tudi priprava ustrezne dokumentacije - dokumentov, s katerimi planiramo, izvajamo in kontroliramo izvedbo projekta. Pri tem gre za naslednje dokumente:

- prvi dokument se nanaša na odločitev o projektu, v katerem se opredeli ključne vsebinske, organizacijske in časovne elemente;
- drugi dokument predstavlja podrobno izdelan proces poteka projekta in terminski plan po posameznih aktivnostih;
- tretji dokument je tisti, s katerim spremljamo izvajanje projekta in vanj vnašamo potrebne spremembe (obrazec za pregled dokumenta);
- četrti dokument je obrazec za številko »EVA« (evidenca vladnih aktov);
- peti dokument je izjava o skladnosti predloga zakona ali drugega splošnega akta s predpisi Evropskih skupnosti;
- šesti dokument pa je zaključek projekta. Na podlagi tega dokumenta naročnik ugotavlja, ali je projekt dosegel svoj cilj, določen v prvem dokumentu.

Udeleženci projekta in njihove vloge v projektu. V okviru planiranja organizacije projekta se identificira, dokumentira, delegira posameznikom vloge, odgovornosti in določi sistem poročanja. Najprej je treba identificirati udeležence projekta. To so tisti posamezniki in organizacije, ki so aktivno udeleženi v projektu ali tisti, na interese katerih projekt pozitivno ali negativno vpliva.

Treba je definirati in opredeliti najbolj pogoste vloge, ki so bistvene za projektni način dela, in sicer:

- vlogo naročnika projekta, ki določi namen in cilj projekta in je v proučevanem primeru državni sekretar Področja notranjega trga po pooblastilu ministra, pristojnega za gospodarstvo;
- vlogo ravnatelja projekta, ki je lahko oseba ali skupina posameznikov, ki je zadolžena za ravnanje projekta. V proučevanem primeru je to državni podsekretar, ki vodi Sektor za harmonizacijo in implementacijo tehnične zakonodaje;
- vlogo članov projektne skupine (zaposlenih in zunanjih sodelavcev).

V odvisnosti od velikosti projekta je tudi število ljudi, ki sodelujejo pri izvajanju projekta. Pri pripravi tima za izvedbo projekta je treba upoštevati več dejavnikov, ki vplivajo na velikost in vrsto tima. Tako moramo upoštevati projektne cilje in s tem

povezano členitev projekta na faze, podfaze in aktivnosti, časovni plan, od katerega je odvisno, koliko ljudi bomo potrebovali za pravočasen zaključek projekta. Razpoložljiva sredstva so največkrat najpomembnejši dejavnik, s katerim vplivamo na izvedbo projekta. Vplivajo tako na izbor opreme, projektno organizacijo, kakor tudi na število udeležencev in njihovo strokovno usposobljenost. Pri izbiri števila in vrste ljudi pa je treba upoštevati strokovno in osebno ujemanje med člani tima za izvedbo projekta. Pri izvajanju projektov občasno uporabljamo tudi določeno znanje svetovalcev (ekspertov), ki ni potrebno za celotno dolžino izvajanja projekta. Takšnega eksperta najamemo le za kratek čas in je vnaprej lahko na razpolago tudi za druge projekte. To so predvsem ljudje z velikimi izkušnjami pri obravnavanih problemih in so se v svoji praksi že srečali s podobnim projektom. V proučevanem primeru je bil zunanji svetovalec (ekspert) vključen le pri izdelavi osnutka harmoniziranega predpisa.

V projektu bodo udeležene osebe naročnika, ki je v proučevanem primeru državni sekretar Področja notranjega trga po pooblastilu ministra, pristojnega za gospodarstvo in izvajalca. Ravnatelj projekta prejme mandat za izvedbo projekta v okviru stroškov, obsega in kakovosti. Projektna skupina je podrejena ravnatelju projekta, ki članom delegira naloge ter preverja njihovo izvrševanje.

Za projektno skupino smo predvideli naslednje člane, in sicer:

- naročnik projekta, to je državni sekretar Področja notranjega trga po pooblastilu ministra, pristojnega za gospodarstvo;
- ravnatelj projekta, to je državni podsekretar, ki vodi Sektor za harmonizacijo in implementacijo tehnične zakonodaje;
- predstavnik Pravne službe ministrstva, pristojnega za gospodarstvo (vodja Pravne službe ministrstva, pristojnega za gospodarstvo);
- odgovorni za področje proučevane direktive v Sektorju za harmonizacijo in implementacijo tehnične zakonodaje;
- predstavnik Gospodarske zbornice, Združenja za kovinarsko industrijo;
- predstavnik proizvajalcev rekreacijskih plovil;
- predstavnik Tržnega inšpektorata Republike Slovenije, ki je odgovoren za izvajanje nadzora na trgu;
- predstavnik potrošnikov (Urad Republike Slovenije za varstvo potrošnikov);
- predstavnik Slovenskega inštituta za standardizacijo (SIST);
- predstavnik organa za ugotavljanje skladnosti (SIQ - Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje oziroma drugi zainteresirani);
- svetovalec (ekspert) iz Avstrije, ki je na tamkajšnjem ministrstvu, pristojnem za gospodarstvo in delo, odgovoren za harmonizacijo proučevane zakonodaje. Njegovo vključenost v projekt je omogočil PHARE projekt z naslovom "Technical Legislation and Enforcement Mechanisms on Harmonised and Related Non-harmonised Areas", ki je hkrati potekal v Republiki Sloveniji, prav tako na ministrstvu, pristojnem za gospodarstvo.

V projektni skupini sem sodelovala tudi sama kot odgovorna za področje proučevane direktive. Odgovorna sem bila za pravilno izvedbo postopka harmonizacije evropske direktive, hkrati pa sem v imenu ravnatelja projekta opravljala tudi naloge skrbnika projekta, ki opravlja ne le strokovno in vsebinsko nalogo temveč tudi naloge projektnega tajnika. Slednje pomeni, da sem prevzela administrativna dela, kot so: priprava in razporejanje sestankov projektne skupine, pisanje zapisnikov na sestankih, razpošiljanje le-teh ter urejanje vsega potrebnega, da so sestanki nemoteno potekali. Nadalje sem zbirala in pripravljala vse potrebno za pripravo poročil ostalih članov, jih evidentirala, ter vodila arhiv o proučevanem projektu. Vodila sem tudi evidenco o nalogah in uresničevanju le-teh in tako sproti preverjala, ali potekajo v določenih rokih.

Vsak odgovorni za področje posamezne evropske direktive v Sektorju za harmonizacijo in implementacijo tehnične zakonodaje, mora za namene harmonizacije:

- spremljati delo stalnega odbora direktive, za katero je odgovoren (tako imenovani Standing Committee);
- sodelovati v ustrezni interesni skupini v informacijskem sistemu, imenovanem "CIRCA";
- sodelovati z eksperti iz Evropske skupnosti in omogočiti izmenjavo informacij;
- skrbeti za objavo standardov, ki so zahtevani v predpisu in katerih seznam prejme od Slovenskega inštituta za standardizacijo;
- skrbeti za obveščanje na nivoju Evropske komisije;
- informirati javnost o predpisu, ki predstavlja transpozicijo posamezne evropske direktive ter o morebitnih spremembah in dopolnitvah prek spletne strani ministrstva, pristojnega za gospodarstvo.

Na tem mestu velja poudariti, da je pomemben dejavnik uspešnosti projektne skupine tudi njena velikost, ki je odvisna od kompleksnosti in heterogenosti članov. Na učinkovito delovanje projektne skupine ključno vplivajo tudi osebne lastnosti članov, saj lahko njegovo delovanje zavirajo ali pospešujejo. Neposredno potrebne lastnosti članov so prilagodljivost, upoštevanje drugih, sodelovanje in uvidevnost. Preveč izražena individualnost, samozaverovanost, agresivnost, samozadostnost in tekmovalnost pa lahko zmanjšujejo učinkovitost in motiviranost skupine.

Planiranje stroškov. Stroške projekta vedno planiramo po posameznih aktivnostih, ki sestavljajo projekt. Razčlenjevanje stroškov v proučevanem projektu ni bila zahtevna naloga. To je posledica tega, da projekt ni zahteval velikih finančnih vložkov, kot je to značilno za investicijske projekte v gradbeništvu ali v kakšni drugi dejavnosti, kjer projekti vključujejo veliko izvajalcev, ki opravljajo vsak svoje delo in so zato tudi finančni načrti veliko bolj pomembni in zahtevni.

Neposredne stroške dela posameznih članov projektne tima kakor tudi ravnatelja projekta v proučevanem primeru niso določali in jih naročnik projekta ni predvidel, kajti člani projektne skupine za svoje delo niso prejeli posebnega, dodatnega plačila. Prav tako

tudi ne stroškov materiala. Za izvedbo proučevanega projekta naročnik projekta tudi ni predvidel nobenega izdatka za nakup opreme. Tudi stroškov v zvezi s plačilom najetega svetovalca (eksperta) ravnatelj projekta ni planiral v proučevanem projektu, saj je bil financiran iz drugega projekta. V proučevanem projektu je bilo treba predvideti edino stroške, ki nastanejo z objavo harmoniziranega predpisa v Uradnem listu Republike Slovenije, ocenjene približno na pol milijona tolarjev.

Časovna analiza. Da bi izvedeli čas trajanja celotnega projekta in ugotovili, kdaj morajo posamezne aktivnosti začeti izvajati, moramo vedeti čas trajanja vsake aktivnosti. Natančno ocenjevanje trajanja aktivnosti je težko in včasih celo nemogoče. Kako natančno in zanesljivo ocenjujemo trajanje aktivnosti, je v veliki meri odvisno od vrste aktivnosti in vrste projekta. Veliko vlogo pri ocenjevanju igrajo izkušnje, pridobljene pri prejšnjih podobnih projektih (Cornford, Smithson, 1996, str. 74). Za vsako aktivnost moramo določiti najzgodnejši možni začetek in konec aktivnosti, kakor tudi najkasnejši možni začetek in konec izvajanja aktivnosti. Na osnovi teh informacij kasneje izračunamo možnost pomika izvajanja aktivnosti in s tem prilagajanje nekaterim objektivnim problemom, ki se pojavijo pri izvajanju projekta (bolezni, odsotnost, fluktuacija).

Najpomembnejša omejitev projekta je bila časovna, saj bi moral biti harmoniziran predpis objavljen v Uradnem listu Republike Slovenije najkasneje do vstopa Republike Slovenije v Evropsko skupnost, to je do konca aprila 2004, zato je bilo treba plan aktivnosti pripraviti natančno. Mrežno planiranje se prične z izdelavo seznama aktivnosti, ki so potrebne za izvedbo projekta. Projekt je sestavljen iz več faz, ki se med seboj prepletajo, vsaka pa vsebuje natančno določene aktivnosti. V večini primerov je trajanje aktivnosti odvisno od vrste in količine dela, ki ga moramo opraviti pri izvajanju aktivnosti, opreme in drugega. V tabeli 2 je razviden popis aktivnosti za pripravo harmoniziranega predpisa. Pri ocenjevanju trajanja aktivnosti si pomagamo s podatki o trajanju podobnih aktivnostih na drugih projektih. Pomagamo si tudi z oceno svetovalca, ki je podobno aktivnost že izvajal oziroma planiral.

Ministrstvo, pristojno za gospodarstvo, je dolžno sporočiti Službi vlade za evropske zadeve čas, potreben za izvedbo postopka harmonizacije predpisa z direktivo. Javljeni datum postane obveza za izvedbo postopka v tem roku. Sicer pa rok za izvedbo harmonizacije, ki so ga države članice Evropske skupnosti dolžne upoštevati, sledi iz direktive.

Tabela 2: Terminski plan uvajanja projekta po fazah

FAZA / MESEC	12	1	2	3	4
Izdelava terminskega plana					
Ustanovni sestanek projektne skupine					
Prevod direktive					
Analiza obstoječe zakonodaje proučevanega področja					
Izdelava osnutka harmoniziranega predpisa					
Strokovna tehnična uskladitev osnutka harmoniziranega predpisa					
Pravna uskladitev osnutka harmoniziranega predpisa					
Izdaja zahtevka za pridobitev številke "EVA"					
Pridobitev mnenja Službe vlada za zakonodajo					
Predložitev harmoniziranega predpisa v podpis ministru, pristojnem za gospodarstvo					
Pridobitev soglasje generalnega sekretarja Ministrstva za gospodarstvo za objavo harmoniziranega predpisa v Uradnem listu Republike Slovenije					
Objava hamoniziranega predpisa v Uradnem listu Republike Slovenije					

Vir: lastna izdelava

Faza planiranja se je zaključila s sestankom projektne skupine, ki je bil namenjen temu, da se udeleženci projekta seznanijo z namenom in cilji projekta, z načinom dela in obsegom projekta, hkrati pa tudi s vsebino direktive, ki je predmet uskladitve. S skupnim sestankom, o katerem je bil kasneje napisan zapisnik, smo končali planiranje projekta, kar pomeni, da se je formalno začelo delo v projektu in začetek prve faze projekta.

3.4 UVELJAVLJANJE PROJEKTA

Kot sem že ugotovila, uveljavljanje projekta pomeni kadrovanje projektnih udeležencev, ravnanje in motiviranje le-teh ter komuniciranje z njimi. V nadaljevanju predstavljam posamezne faze uveljavljanja projekta v proučevanem primeru.

3.4.1 Kadrovanje

Kadrovanje je najpomembnejše pri izbiri ravnatelja projekta. Pomembno je, da ima ravnatelj projekta ustrezno strokovno znanje o vsebini projekta, metodološko znanje o metodah planiranja in kontrole, managersko znanje o vodenju udeležencev projektne skupine in ustrezne osebnostne lastnosti (Rozman, 1994, str. 125-126). Ravnatelj proučevanega projekta je vodja Sektorja za harmonizacijo in implementacijo tehnične zakonodaje.

Ravnatelj projekta izvaja, uresničuje in uveljavlja projekt, določa načine, s katerimi se bodo uresničili dani cilji, v okviru pooblastil, ki mu jih je dal naročnik. Ravnatelj projekta je osrednja figura projekta. Od njega je v veliki meri odvisen uspeh projekta. Poleg naštetega so njegove naloge tudi določanje prioritet projekta, svetuje projektne timu in hkrati prenaša svoje znanje ter izkušnje, ima pregled nad projektom, to pomeni, da ve, v kakšni fazi je projekt, kakšne so morebitne nevarnosti in problemi ter kako se odpravijo. To nalogo je opravljal s pomočjo skrbnika področja in ostalih članov projektne tima, ki so mu pošiljali redna poročila. Posamezni člani projektne tima so izvajali posamezne dejavnosti ali skupino dejavnosti po fazah projekta. Tako se je odgovornost pri izvajanju projekta prenesla z ravnatelja projekta na ostale člane. Vse naloge so bile razdeljene posameznikom in s tem tudi odgovornosti ter pristojnosti. Ko smo svoje delo opravili, smo ga predali in se s tem razrešili svojih dolžnosti.

Ravnatelj projekta je dovoljeval samostojnost dela in tako dajal vsem priložnost, da se izkažemo. Prednost je dajal ljudem, ki z veseljem in predano opravljajo svoje delo ter izkazujejo pripravljenost sodelovati. Ravnatelj projekta je bil vsem članom projektne tima na razpolago ter je z veseljem odgovarjal na njihova vprašanja. Kadar so se stvari v timu zapletle, kar je bilo redko, je ravnatelj projekta hitro posredoval in poskušal najti rešitev. Že sama funkcija ravnatelja projekta, ki je zelo odgovorna, implicira na številne pomembne lastnosti ravnatelja projekta, kot so: sposobnost gospodarjenja s časom in sredstvi, sposobnost vodenja, komuniciranja, pogajanja, motiviranja, organiziranja, delovanja v timu, inovativnost, kreativnost, sposobnost vživljanja v določeno situacijo ne da bi pri tem zanemarili vplive in danosti okolja ter sposobnost čim bolj objektivnega presojanja. Zaradi težav in konfliktov, ki se pojavljajo pri izvajanju projekta, mora biti ravnatelj projekta tudi stabilna, odločna osebnost z voljo za reševanje problemov. Ravnatelj projekta mora znati sodelavcem jasno opredeliti naloge, prikazati njihovo pomembnost in ciljno usmerjenost (s pomočjo komuniciranja), jih spremljati pri delu ter jih pravočasno in primerno nagraditi (motivirati). Pomembne so še naslednje lastnosti ravnatelja projekta: primerno strokovno znanje, sposobnost in pripravljenost za sodelovanje ter sposobnost prepričevanja.

Pomembno je tudi, kakšna je sestava projektne skupine. Proučevani projekt je bil sestavljen iz različnih delnih nalog, ki vse skupaj dajo neko zaključeno celoto. Za njegovo izvajanje je bil značilen timski način dela. V takem timu so sodelovali

strokovnjaki iz različnih področij. Projektni tim je bil oblikovan z namenom, da se znanja strokovnjakov iz različnih področij združijo pri izvajanju projekta.

V proučevanem primeru projektno skupino sestavljajo naslednji člani:

- naročnik projekta, to je državni sekretar Področja notranjega trga po pooblastilu ministra, pristojnega za gospodarstvo;
- ravnatelj projekta, to je državni podsekretar, ki vodi Sektor za harmonizacijo in implementacijo tehnične zakonodaje;
- predstavnik Pravne službe ministrstva, pristojnega za gospodarstvo;
- odgovorni za področje proučevane direktive v Sektorju za harmonizacijo in implementacijo tehnične zakonodaje;
- predstavnik Gospodarske zbornice, predsednica Združenja za kovinarsko industrijo;
- predstavnik proizvajalcev rekreacijskih plovil, in sicer Elan, d.d. in Seaway, d.o.o.;
- predstavnik Tržnega inšpektorata Republike Slovenije, ki je odgovoren za izvajanje nadzora na trgu izdelkov, ki sodijo v področje proučevane direktive;
- predstavnik potrošnikov (Zveza potrošnikov Slovenije);
- predstavnik Slovenskega inštituta za standardizacijo (SIST);
- predstavnik organa za ugotavljanje skladnosti (predstavnik »Germanischer Lloyd« v Sloveniji: Slovenija Lloyd, d.o.o.);
- svetovalec (ekspert) iz Avstrije, ki je na tamkajšnjem ministrstvu, pristojnemu za gospodarstvo in delo, odgovoren za harmonizacijo proučevane zakonodaje.

Za uspešno delo v projektnem timu je zelo pomembno, da smo pravilno opredelili naloge in postavili cilje projekta in glede na to določili velikost projektnega tima. Velikost projektnega tima je odvisna od kompleksnosti projektne naloge in heterogenosti članov. Tim naj bi štel od tri do sedem članov. Po mnenju mnogih avtorjev je optimalna velikost tima šest članov. Večji ali manjši timi delujejo manj uspešno, kajti manjši timi težje pokrijejo ves potreben obseg znanj in pristopov, pa tudi vzdušje ustvarjalnosti in navdušenja je nezadostno. V večjih timih je občutek pripadnosti članov tima manjši, vzdrževanje povezanosti med sodelujočimi je oteženo, zato lahko razpade na frakcije, pri čemer izvajanje aktivnosti in nalog ni več ciljno usmerjeno, komuniciranje ni sproščeno, možnosti za konflikt se povečajo. V proučevanem primeru je tim velik, kajti treba je bilo zagotoviti ustrezno pokritost posameznih zainteresiranih strank.

3.4.2 Ravnanje

Ravnanje za ravnatelja projekta v procesu uveljavljanja projekta pomeni predvsem koordiniranje izvajanja aktivnosti, ki so bile planirane. Ravnatelj projekta ni uporabljal temeljne značilnosti ravnanja. Tako lahko govorimo o neke vrste odmiku od klasične ravnateljske vloge. Ravnatelj projekta je nastopal bolj kot koordinator projekta. Hauc pravi (2002, str. 298), da so koordinatorju projekta dodeljene naloge organiziranja izvajanja, kontroliranja in morebiti motiviranja. Bistvo vodenja ravnalca projekta je v tem, da ta nastopa kot usmerjevalec k rezultatom, je spodbujevalec, motivator,

usklajevalec ali svetovalec, ne nastopa direktno kot nadzornik. Ravnatelj projekta pozna cilj, ki ga želimo doseči.

Pomembna je njegova osebnost in karizma, na osnovi katere mu ostali člani projektne skupine sledimo. Njegova moč ne izhaja le iz statusnega položaja, temveč tudi iz njegove osebnosti, iz njega samega. Pri članih projektne tima ustvarja občutek, da točno ve, kaj želi doseči. S tem si ustvari moč. Ravnatelj projekta je načrtno delovanje projektne skupine in nam pomagal, da smo dobili informacije in sredstva, ki so potrebna za uspešno delo ter skrbel za komuniciranje. Pri komuniciranju je dovoljeval razhajanje mnenj in nesoglasja, saj je s tem vzdrževal ustvarjalno vzdušje, po drugi strani pa je skrbel za dobro izkoriščanje časa. Vodenje je bilo usmerjeno v zadovoljstvo ljudi. To pomeni, da je skrbel za razvoj članov, da je bila komunikacija odprta in da so odnosi v projektni skupini temeljili na zaupanju. Poleg tega pa je člane projektne skupine spodbujal k bolj produktivnemu delu z manjšim številom pritožb in konfliktov. Ravnatelj projekta je pohvalil člane projektne tima, če so svoje delo opravili dobro, bil je prijazen in dostopen, ustvarjal je ugodno ozračje v delovnem okolju. Ravnatelj projekta je v odločanje vključeval tudi ostale člane projektne skupine, s čimer je omogočil vplivanje na doseganje cilja in lastnih ciljev posameznih članov. Ravnatelj projekta je tako na nek način koordinator dela, komunikacija pa je dvosmerna in cirkularna. Ravnatelj projekta je pogosto vabil člane projektne skupine, da so skupaj razpravljali o nalogah, nas pritegnil k delu, torej je dajal velik poudarek na komuniciranje. Člane projektne skupine je obveščal o pomembnih zadevah, zanimalo ga je njihovo mnenje, trudil se je predloge realizirati in nenazadnje je s svojim načinom dela in razmišljanjem motiviral sodelavce.

Naloga ravnatelja projekta je tudi pridobivanje informacij in podatkov o izkušnjah drugih držav članic ter spoznavanje njihovih izkušenj pri harmonizaciji proučevane direktive.

3.4.3 Motiviranje

Motiviranje je pomembno za dobro sodelovanje posameznikov v projektni skupini. Že pred pričetkom načrtovanja projekta in potem vseskozi med izvajanjem in spremljanjem projekta je bilo treba poskrbeti za ustrezno motiviranost sodelujočih v projektu. Motivacijski dejavniki morajo biti stalno prisotni, pravzaprav morajo biti vgrajeni v delo. Posamezne sodelujoče so pritegnili k delu s tem, da se jim je zdelo delo v projektu zanimivo in ustvarjalno, saj so v projektu sodelovali strokovnjaki iz različnih področij.

Pri proučevanem projektu večinoma sodelujejo visoko izobraženi delavci. Kljub temu, da se med seboj razlikujejo, imajo kar nekaj stičnih točk, na katere se lahko opremo pri postavljanju temelja ravnanja. Njihove nujne finančne potrebe so dokaj dobro zadovoljene. Njihovo znanje in raznovrstnost delovnih nalog privede do tega, da nanje močno motivacijsko deluje predvsem zadovoljevanje višjih potreb, kot so potrebe po ugledu v družbi, samospoštovanju in samouresničitvi. Na njihovo zadovoljevanje so

najbolje vplivali z motivacijskimi dejavniki, ki jih je Herzberg (Lipovec, 1987, str. 114) v svoji teoriji higienikov in motivatorjev uvrstil med motivatorje, in ti so naslednji, značilni tudi za proučevani primer:

- **Zanimivost dela:** delo, ki je dovolj zanimivo in ponuja zaposlenemu velik izziv, samo po sebi deluje močno motivacijsko. Ta dejavnik je še posebej poudarjen pri tehnično strokovnem delu. Pomembno je, da se posamezniki niso dolgočasili, da jim delo ni postalo rutina. Pri tem smo upoštevali osebne preference. Nekateri posamezniki so bili bolj motivirani z večjim številom raznovrstnih nalog. Tako so dobili pregled nad različnimi aktivnostmi. Drugi pa se raje daljše časovno obdobje ukvarjali z ozkim strokovnim področjem, ki ga obvladajo do popolnosti.
- **Samostojnost pri delu in prevzemanje odgovornosti za svoje delo:** visoko izobraženi zaposleni so pripravljeni prevzeti tudi najkompleksnejša dela in sprejemati odgovornosti za njihovo izvedbo. To je močan motivacijski dejavnik. Ob uspešno izvedeni nalogi se dvigne njihova samozavest in samopodoba. Organizacija ima poleg visoke motivacije zaposlenih tudi dodatne koristi. Množica kompleksnih odločitev je bila razporejena na vse izvajalce in ne le skoncentrirana na nekaj posameznikov. Odločitve so se zato sprejemale s premislekom. Vsakdo pokriva strokovno področje, v katerem je najbolj podkovan. Reakcije na dogodke v okolici so zato hitrejše in odločitve kvalitetnejše.
- **Možnost doseganja osebnih ciljev:** ljudje imajo različne osebne cilje. Po Frommovi motivacijski teoriji obstajata dva skrajna primera (Možina et.al., 1994, str. 503). V prvem človek deluje, zato da bi nekaj imel, v drugem pa, da bi nekaj postal. Dodatno te osnovne cilje razgradimo na podvrste. Med pridobivanje materialnih dobrin lahko štejejo denar, dodatne dneve dopusta ter ostale ugodnosti, kot sta službeni avto in mobilni telefon. Uveljavljanje v družbi pa ni le napredovanje na hierarhični lestvici, ampak tudi strokovni napredek, vključevanje v time, ki se ukvarjajo s kompleksnejšimi nalogami. Pri tem upoštevamo Frommovo motivacijsko teorijo (Možina et.al., 1994, str. 500). Težimo k čim večji valenci cilja. Poslužujemo se tudi ideje instrumentalnosti, ko doseg osebnega cilja vežemo na izpolnitev delovne naloge, pomembne za organizacijo. Te cilje smo lahko dosegli sodelujoči tudi v proučevanem projektu.
- **Osebna strokovna rast:** v želji po čim hitrejši izpeljavi tekočih projektov ne smemo pozabiti na strokovno rast zaposlenih. To je močan motivacijski dejavnik, predvsem za visoko izobražene zaposlene, po drugi pa je tudi naložba za prihodnost. Nova znanja smo pridobivali na različne načine (preko eksternih in internih seminarjev). Ne smemo pozabiti tudi na samoizobraževanje. Del časa vsakega delavca je bil rezerviran za prebiranje strokovnih publikacij in virov na internetu. Pri tem niso pomembna le tehnična znanja, ampak tudi ostala, predvsem organizacijska. Kroženje delovnih nalog ima poleg povečane zanimivosti dela močan vpliv tudi na strokovno rast, saj tako zaposleni pridobivamo znanja z raznovrstnih področij.
- **Možnost napredovanja:** pri napredovanju po hierarhični lestvici organizacije je pomembno, da imajo to možnost vsi zaposleni. Ali jo bodo izkoristili, pa je odvisno od njihovega interesa in seveda od sposobnosti, ki se predvsem kažejo v rezultatih

dela. Tudi pri tem motivacijskem dejavniku se upoštevajo individualne razlike. V razvojnih oddelkih so pogosto posamezniki bolj zainteresirani za strokovno rast kot za napredovanje po hierarhični lestvici. Pri njih je tako bolje izkoristiti in nagraditi strokovno delo, kot pa jih promovirati na delovna mesta, ki zahtevajo več organizacijskega kot tehnično-strokovnega znanja. Naslednja, zelo pogosta napaka pri sistemu napredovanja je, da znanja in sposobnosti posameznikov ocenjujejo le na osnovi tehničnih rezultatov dela, zanemarijo pa sposobnosti vodenja in organiziranja. Te so težje ocenljive, zato pa nič manj pomembne.

- **Priznanje za delo:** sistem nagrajevanja je močno, a nikakor ne edino motivacijsko orodje. Nujen je tudi inovativen pristop. Nagrade so lahko tudi v drugačni, ne samo denarni obliki. To je odvisno od posameznikovih osebnih ciljev. Vsekakor mora biti vsaka nagrada, pa naj bo to ustna pohvala, denar ali napredovanje, posledica dobro opravljenega, za organizacijo koristnega dela. Dana mora biti takoj. Naslovnik nagrade in tudi ostali zaposleni morajo jasno vedeti, za kaj je bila nagrada podeljena in kakšno delovanje se pričakuje tudi v prihodnosti.

Sicer pa motiviranje v projektu ni imelo posebno težje, saj udeleženci projekta niso bili za delo posebej nagrajeni. Samo sodelovanje večine zunanjih članov projektne skupine v poteku projekta od večine njih ni zahtevalo velike delavnosti, saj so bili bolj v vlogi spremljanja informacij.

Ravnatelj projekta je lahko izbiral predvsem med nefinančnimi motivacijami. Dejavniki motivacije, ki jih je uporabljal ravnatelj projekta, so pohvala in kritika ali graja. S kritiko in pohvalo so člani tima ugotavljali, kaj od njih pričakuje ravnatelj tima. S tem so dobili tudi informacijo o merilu, s katerim jih vodja meri. Vsi radi slišimo pohvale, zato je lažje izreči pohvalo kot grajo, s katero poskušamo preprečiti odklik od začrtane smeri delovanja.

Kljub temu naj bi upoštevali nekatere vidike, da bi pohvala delovala v pomenu svoje funkcije:

- pohvala naj bi prišla neposredno od nadrejenega, ki pozna prispevek svojega sodelavca;
- pohvalo zasluži želeno obnašanje osebe, ne pa oseba sama;
- pohvalo naj bi praviloma izrazili med štirimi očmi;
- priznanje naj bi sledilo čim bolj neposredno po obnašanju, ki ga želimo pohvaliti.

Kritike ljudje večinoma ne slišimo radi, zato bi naj pred tem točno razmislili o ciljnih in poteku razgovora:

- kritiko naj izrazi nadrejeni, ki točno pozna učinkovitost svojega sodelavca;
- kritizira naj nezaželeno obnašanje, pri tem naj bi izhajal iz dejstev, ne govoric;
- kritiko naj bi izrazili med štirimi očmi;
- obnašanje, ki ga kritiziramo, naj bi konkretno analizirali v jasnem jeziku, ki ne dopušča nikakršnih dvomov;

- kritični razgovor naj bi imel pozitiven zaključek, kot npr.: "Od jutri bo vse potekalo drugače".

Vsakdo izmed nas se želi počutiti cenjenega. Ravnatelj projekta je vedno znova dokazoval članom projektne tima, da jih ceni in si na ta način pridobival spoštovanje ter zaupanje. Vlival je občutek, da jih ceni ne samo kot delavce, temveč tudi kot osebe. Ravnatelj projekta je člane tima tudi spodbujal k učenju in prevzemanju večje odgovornosti. Je pa bilo večkrat zaznati, da se je ravnatelj projekta obremenjeval s tem, kaj delajo njegovi zaposleni narobe. To je popolnoma naravna skrb, ki pa ima lahko demotivacijski učinek. Osredotočiti se je pomembno na pozitivne lastnosti in zmožnosti. Pri vsakem članu je treba poznati njegovo največjo prednost.

Na tem mestu velja poudariti, da se mora dolgoročno organizacijska kultura ministrstva razviti tako, da spoštuje in razvija projektne ravnatelje. Če imamo motiviranega ravnatelja projekta, potem ta lažje motivira tudi ostale člane projektne skupine. Člane tima so predvsem motivirali sekundarni motivi, saj so primarni, ki zadovoljujejo primarne potrebe in človekov obstoj, že zadovoljeni. Gre predvsem za zadovoljevanje motivov po uveljavljanju, po moči, pripadnosti, varnosti in statusu. Nekatere posameznike motivira že sama možnost po sproščanju kreativnosti, možnosti razpravljanja, možnost razvijanja svoje osebnosti in drugo. Pomembno pa je tudi, da se zavedamo, da mora biti motivacija proces, ki jo je potrebno obnavljati, kajti če je ne obnavljamo, hitro izgine. S tem namenom je ravnatelj projekta s člani projektne tima nenehno komuniciral, opazoval njihovo delo ter prisluhnil njihovim motivom in potrebam.

Nenazadnje velja omeniti, da motivira tudi pripadnost skupini. Člani smo bili motivirani, saj smo imeli občutek pripadnosti in pomembnosti. Ravnatelj projekta je motiviral tudi s tem, da je dajal svobodo pri opravljanju naloge, da smo člani projektne tima lahko zasledovali svoje interese in nam dovolil, da smo delo strukturirali na svoj način, kot mislimo, da je najbolj produktivno. Za nagrado pa je bilo dobro, da smo odgovorni za področje in nekateri drugi člani projektne skupine dobili možnost izobraževanja, obiskov drugih držav članic. Ob vsem naštetem lahko rečem, da nam je ravnatelj projekta omogočal zadovoljitev višjih potreb z Maslowe hierarhične lestvice potreb. To so potrebe po pripadnosti, samospoštovanju, po javnem priznanju in po razvoju sposobnosti. Gledano s Herzbergove motivacijske teorije pa omogoča doseganje "motivatorjev".

3.4.4 Komuniciranje

Za dobro delovanje projektne skupine je pomembno, da člani med seboj komunicirajo. S tem se med njimi izmenjujejo različna sporočila in informacije, ki so pomembne za delo na projektu. Vsakemu posamezniku v projektne skupini komunikacije omogočijo, da uporabi izkušnje drugih v projektne skupini in tako spozna tudi tisto, česar drugače morda

ne bi spoznal. Preko komuniciranja članov se v projektni skupini analizirajo problemi, usklajuje se delo posameznikov, sprejemajo se odločitve, rešujejo notranje težave.

Komuniciranje smo zagotavljali prek sestankov projektne skupine. Sestanki so eden od osnovnih načinov, s katerim kvalitetno spremljamo razvoj projekta in s katerim dobimo zelo veliko potrebnih informacij. Ti sestanki morajo biti planirani in v določenih časovnih obdobjih. Odvijati se morajo ves čas izvajanja projekta. Priprava na sestanek se je pričela z vabilom, ki vsebuje temo sestanka, kraj in čas ter seznam vabljenih. Pri vabilih je koristno poskrbeti, da so udeleženci primerno pripravljene. K boljši pripravljenosti udeležencev lahko veliko prispevamo že s samim vabilom, ki vsebuje konkretne cilje sestanka in dnevni red, v dodatno pomoč pa je še priloženo gradivo, ki zagotovi skupni minimalni nivo informiranja vseh udeležencev. Udeleženci sestanka opravljajo dve vlogi, prva vloga vsebuje pooblastila za odločanje in zagotavlja, da bodo rešitve, do katerih pripelje sestanek dejansko sprejete in uveljavljene, druga vloga pa vsebuje strokovno kredibilnost udeleženca in omogoča strokovno poglobljeno razpravo, odprtost za alternativne rešitve ter možnost za kritično oceno le-teh. Drugi način komuniciranja med člani projektne skupine pa je bil preko elektronske pošte. Delovni dokumenti v elektronski obliki se tretirajo enako kot tisti, ki so izdelani na papirju.

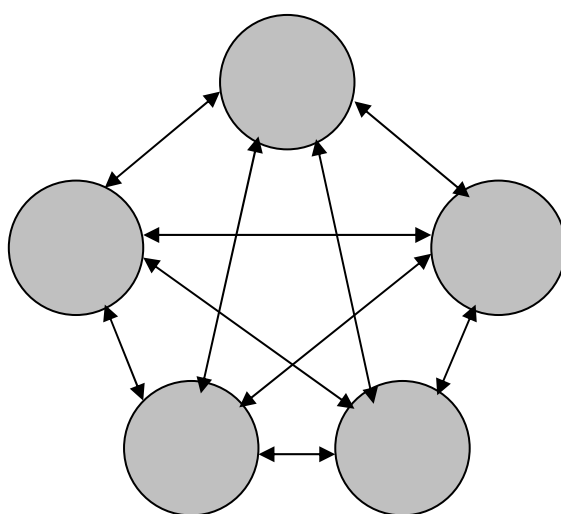
Skrbnik projekta se je sestajal najmanj tedensko z ravnateljem projekta, kjer sta sprejemala odločitve o morebitnih spremembah ter ključnih dogodkih in novi vsebini dela. Ravnatelj projekta je sproti spremljal potek projekta z udeleženci. Mesečno je izdelal pisno poročilo za naročnika projekta. Mesečno poročilo vseh nosilcev aktivnosti projekta skrbniku projekta je osnova za pripravo mesečnega poročila za ravnatelja projekta. Skrbnik projekta pomaga ravnatelju projekta, kadar le-ta vodi več projektov naenkrat in opravlja tudi druge dolžnosti. Nadomešča vodjo in prevzame del njegovih zadolžitev na projektu. Tako je bilo tudi v proučevanem primeru.

V projektu je prevladoval ustni pred pisnim načinom komuniciranja. Ustna komunikacija omogoča hitro posredovanje informacij med sodelujočimi v projektu in običajno vsebuje povratno informacijo med sodelujočimi v njem, pa tudi možnost sočasnega komuniciranja z več ljudmi. Kot oblika ustne komunikacije v projektu so se uveljavili sestanki, ki so pomembni za delo projektne skupine. Pisni način je prevladoval le pri pregledovanju delovnih papirjev, ki so jih pripravili člani projektne skupine. Ker so dela posameznih članov projektne skupine močno povezana, je za uspešno izvedbo celotnega projekta treba razdeljeno delo na aktivnosti nenehno usklajevati. Sredstvo usklajevanja je prav tako komunikacija. V projektu smo vzpostavili ustrezno komunikacijsko omrežje, ki je omogočalo učinkovito usklajevanje razdeljenega dela. Čim podrobnejša je delitev dela v projektu, več komunikacije je potrebno.

Za komuniciranje v projektu je primerno predvsem komunikacijsko omrežje "vsi kanali" (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 235; Robbins, 1984, str. 367), kar prikazuje slika 9. Omrežje "vsi kanali" dopušča vsakemu članu svobodno komuniciranje z ostalimi.

Omrežje nima centralnega člana, znotraj njega ni nobenih omejitev, vsi člani omrežja so enakovredni v procesu komuniciranja ter lahko svobodno izražajo svoja stališča. Takšna komunikacijska struktura je najbolj značilna za projektno delo in je značilna nehierarhična struktura. Zanja je značilno največje možno število komunikacij, veliko sodelovanja med člani tima ter nobene izrazite vloge vodenja. Temelji na enakosti in vzajemnosti ter prispeva k ustvarjanju medsebojnega zaupanja in sodelovanja med člani projektne skupine. Primerna je za reševanje kompleksnih problemov.

Slika 8: Komunikacijsko omrežje "vsi kanali"



Vir: Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 235; Robbins, 1984, str. 367

Tudi v proučevanem projektu je potekala horizontalna komunikacija, vsi člani projektne skupine smo svobodno komunicirali med seboj, izmenjevali smo si mnenja, predloge, znanja in zato se nekega vodje oziroma centra komunikacije ni opazilo. Pomembno je, da prek komuniciranja vsi pridejo do enakovrednih informacij, da kasneje ne pride do konfliktov, da je nekdo imel več primernih informacij kot drugi člani tima. Horizontalna komunikacija omogoča hitro koordinacijo razdeljenega dela v projektu kot tudi izmenjavo informacij kar omogoča uspešno izvedbo celotnega projekta. Medčloveški odnosi tako temeljijo na enakosti in vzajemnosti ter s tem veliko prispevajo k ustvarjanju visoke stopnje medsebojnega zaupanja in sodelovanja med člani projektne skupine. Vsi so enako odgovorni za uspeh in neuspeh pri projektu in so zato zadovoljni s svojim delom. Komunikacijsko omrežje "vsi kanali" se je izkazalo za povsem ustrezno pri proučevanem projektu. Vsak član projektne skupine je moral komunicirati z vsakim udeležencem.

Povratne komunikacije so pomembne med drugim tudi zato, da član projektne skupine, ko dobi neko informacijo, potrdi, da je to informacijo dejansko dobil in potrdi, da jo je tudi razumel. Na ta način se prepričamo, da vsi člani dobivamo prave in jasne informacije. Na komuniciranje pa vpliva še nekaj drugih dejavnikov; na prvem mestu je zaupanje med člani projektne skupine, s čimer preprečimo prikrivanje informacij. Pomembno je tudi, da so se v projektni skupini med člani razvili pristni medsebojni odnosi, skupni cilji in vrednote ter da ni bilo izrazitega nadrejenega. To izpostavljam predvsem zato, ker človek raje sprejema navodila in nasvete od sebi enakega sodelavca kot pa od nadrejenega.

3.5 KONTROLA PROJEKTA

S planiranjem si zamislimo izvajanje projekta tako, da bo čim bolj uspešno. Planiranju sledi izvedba, ki lahko odstopa od prvotnega plana, zato nastopi kontrola. Kontroliranje tako obsega ugotavljanje odstopanj, določanje njihovih vzrokov in ukrepanje za njihovo odpravljanje. Kontroliranje pomeni zbiranje, registriranje in sporočanje informacij, ki so v zvezi s projektom in potrebno je, da so z njimi seznanjeni ravnatelj projekta ali drugi člani projektne skupine. Na osnovi dobljenih informacij dejansko stanje primerjamo s planiranim. Če pride do odstopanja od plana, predvidimo ukrepe za popravilo odstopanj. Za projekt so pomembni časovni roki, stroški, kakovost in izvedba - vse to pa so tudi njegovi osnovni cilji. S kontrola proučevanega projekta na osnovi primerjave dejanske izvedbe s planirano smo ugotavljali, ali se izvajajo aktivnosti projekta v pravem zaporedju, v planiranem času, s planiranimi stroški. Če smo ugotovili odstopanja, smo ustrezno ukrepali, da bi bil plan izveden. Za uspešno kontrolo projekta mora poleg plana obstajati tudi ustrezna organizacija. To pomeni, da morata biti odgovornost in zadolžitev vsakega posameznika v projektu natančno opredeljena. S tem pa mora biti tudi nedvoumno določeno, kdo odgovarja za odstopanja od plana.

Pri izvajanju projekta je čas dragocen, pomembno je bilo, da projekt dokončamo v planiranem času. Zato smo morali pri izvajanju in kontroli izvajanja posebno pozornost posvetiti začetku, trajanju in zaključku posamezne aktivnosti, zaposlenim in stroškom projekta.

V primeru, da smo med izvajanjem projekta ugotovili počasnejše napredovanje posameznih aktivnosti, kot smo predvideli, smo poskušali tako nastalo zamudo nadoknaditi. Nadoknadimo jo tako, da pospešimo izvedbo preostalega dela aktivnosti ali pa pospešimo izvedbo katere druge aktivnosti, ki ji sledi. Včasih izvajanje projekta ni mogoče pospešiti, zato se lahko zgodi, da zaradi počasnejšega napredovanja posamezne aktivnosti projekt izvajamo dalj časa, kot smo planirali. To se lahko zgodi zaradi subjektivnih razlogov, ki jih gre iskati pri članih projektne skupine. Lahko pa so objektivni, takšni, na katere ne moremo vplivati.

V proučevanem projektu je izvajanje projekta potekalo dalj časa, kot smo planirali. Bela knjiga navaja zakonodajo, ki so jo morale države kandidatke ob vstopu v Evropsko skupnost prenesti v svojo zakonodajo. Med ostalimi navedenimi je tudi direktiva 94/25/EC o rekreacijskih plovilih (Bela knjiga, aneks, 1997, str. 22). Republika Slovenija bi jo torej morala prevzeti v nacionalno zakonodajo do vstopa v Evropsko skupnost (to je do konca aprila 2004). Zaradi objektivnih razlogov se je projekt harmonizacije proučevane direktive začel zelo pozno (decembra 2003) in je tudi trajal dlje, kot je bilo planirano. Glavni razlog zamika, ko se je projekt že začel izvajati, je fluktuacija zaposlenih. Predstavnica Pravne službe ministrstva, pristojnega za gospodarstvo, ki je bila članica projektne skupine, je v času izvajanja projekta zamenjala službo. Nezanemarljivo pa je tudi tehnološko (informacijsko) zaostajanje Sektorja za harmonizacijo in implementacijo tehnične zakonodaje.

Ravnatelj projekta je naročnika projekta sproti obveščal o poteku projekta. Na sestankih projektne skupine smo ugotavljali, kako poteka realizacija posameznih dejavnosti, katere dejavnosti se morajo začeti v naslednjem obdobju, kdo je nosilec dejavnosti in koliko časa bo trajala. Sam nosilec oziroma nosilci dejavnosti so predstavili svoje ugotovitve.

3.6 ZAKLJUČEK PROJEKTA

Ob zaključku projekta je ravnatelj projekta odgovoren za pripravo zaključnega poročila o implementirani zakonodaji. Poročilo o delu je pripravil tudi v projekt vključen svetovalec (ekspert) iz Evropske skupnosti v okviru že omenjenega PHARE projekta.

Pravilnik o rekreacijskih plovilih je bil objavljen v Uradnem listu Republike Slovenije oktobra 2004. Odgovorni za področje proučevane direktive je nato pripravil t.i. korespondenčno tabelo, ki vključuje primerjavo besedila originalne direktive in harmoniziranega predpisa v slovenskem jeziku, prevedenega v angleščino. Tabelo je ministrstvo, pristojno za gospodarstvo, dolžno predložiti Evropski komisiji v mnenje, ki objavljen harmoniziran predpis nacionalne zakonodaje pregleda in v primeru pripomb je potrebno le-te uskladiti in pripravljen harmoniziran predpis ustrezno popraviti.

3.7 UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE

V današnjem okolju postaja projektni način dela sestavni del vsakodnevne dejavnosti in pomembna sestavina managementa vsake institucije. Projekt razumemo kot celoto začasnih zavestnih aktivnosti z namenom izvesti edinstveno storitev ali izdelati edinstven izdelek. V osrednjem delu naloge je obravnavano ravnanje konkretnega projekta s poudarkom na organizaciji projekta, udeležencih ter razmerju med njimi. Na podlagi spoznanj iz teoretičnega dela naloge in lastnih izkušenj pri delu na proučevanem projektu izpostavljam naslednje ugotovitve in predloge za izboljšanje:

- Ravnatelj projekta stalno spremlja izvajanje projekta in sledi različnim zunanjim vplivom. Med temi so zelo močni politični vplivi in pritiski, ki ne upoštevajo strokovnih argumentov. Zato se mora truditi za nenehno izobraževanje in informiranje širše strokovne javnosti. Ozadje oblikovanja Evrope v najširšem pomenu te besede je ideja o poenotenju tržnih povezav, da bi dosegli gospodarsko in politično integracijo. Pogodba o ustanovitvi Evropske skupnosti opredeljuje temeljna načela, s katerimi se zagotavlja enotni notranji trgi in lojalna konkurenca. Pomembno je, da jasno poudari, da morajo biti države članice Evropske skupnosti, torej tudi Republika Slovenija, pripravljene krepiti in medsebojno uskladiti gospodarstva, spoštovati načela svobodnega tržnega gospodarstva in konkurence.
- Ravnatelj projekta ima zelo zahtevno in odgovorno nalogo, zato mora biti usmerjen k ciljem in reševanju problemov, pri tem pa imeti dober občutek za ravnanje razmerij z ostalimi udeleženci projekta. Ravnatelj projekta mora biti sposoben pridobiti ljudi z ustreznimi lastnostmi in sposobnostmi, jim delegirati planirane naloge in potrebna pooblastila, ter vzpostaviti primerne komunikacijske in delovne razmere, pri čemer je ključno, da izvajalce spodbudi k odgovornemu in zavzetemu delu ter da poskrbi za vzdrževanje planiranih razmerij med udeleženci projekta. Torej ravnatelj projekta svoje sodelavce kadruje za projekt, komunicira z njimi, jih motivira in vodi. Pri usklajevanju najrazličnejših interesov se mora znati prilagajati različnim udeležencem in situacijam ter nastopati včasih diplomatsko in spravljivo, v drugih primerih pa odločno. V ravnateljjevanje projekta bi morali vlagati več energije, da bi ga s tem dvignili na višjo raven.
- Na tem mestu velja poudariti, da se mora dolgoročno organizacijska kultura ministrstva razviti tako, da spoštuje in razvija projektno delo in projektne ravnatelje. To pa se lahko doseže z dobro definirano potjo kariere in nagrajevanjem. Organizacija bi morala stremeti k temu, da bi ustvarila kulturo zaupanja, integritete in zvestobe. Ustvariti bi morali tako kulturo oziroma delovno okolje, ki bi dajala priložnosti za notranjo motivacijo. Na notranjo motivacijo pa lahko močno vplivamo, če poznamo karierne želje in mesto kjer se zaposleni vidijo v organizaciji. Po drugi strani pa je zelo pomembno, da zaposleni poznajo poslanstvo organizacije, njene cilje in obveznosti ter pričakovanja ravnateljev.
- Obvladovanje projektov v javnih institucijah je težavno v vseh fazah življenjskega cikla. Pogosto je potrebno sodelovanje večjega števila strokovnjakov, ki so neredko iz različnih institucij javnega (in zasebnega) sektorja. To je značilno tudi za proučevani primer. Člani projektnega tima morajo nenazadnje poznati tudi zakonodajo s področja javnega sektorja, vsebino delovnega področja in organizacijsko problematiko.
- Proučevani projekt je umeščen v organizacijo ministrstva, pristojnega za gospodarstvo, na podlagi projektno-matrične organizacije. Pri projektno matrični

organizaciji se zahteva timsko delo in visoka delovna morala. Pri tej obliki organizacije se namreč prerazdelijo vloge funkcijske in projektne organizacije. Prednost matrične organizacije je večja fleksibilnost, med njene slabosti pa spadajo skupno odločanje, kooperativno vodenje, površno opredeljene pristojnosti in odgovornosti (dvojna odgovornost), kar vse je bilo možno zaznati tudi v proučevanem primeru. Vendar so po drugi strani zaposleni sprejeli projektni način dela. Kultura projektnega načina dela se je z uvedbo več projektov, ki se izvajajo ne le v Sektorju za harmonizacijo in implementacijo tehnične zakonodaje, temveč tudi sicer v ministrstvu, z nenehnim informiranjem na tako imenovanem intranetu o vsebini posameznih projektov, uveljavila.

- Organizacija projekta je torej projektno-matrična, ki kombinira prednosti funkcijske s projektno organiziranostjo. V tem modelu so zaposleni vezani na funkcijskega in projektne vodjo. Tako v času projekta sodelujejo s projektnim ravnateljem in rešujejo z njim organizacijske probleme. Strokovna vprašanja in vprašanja dela v organizaciji pa rešujejo s funkcijskim ravnateljem. V proučevanem primeru je vloga funkcijskega in projektnega ravnatelja združena v eni osebi, kar pomeni, da takšnega dvojnega sodelovanja ni bilo. Pri vseh kadrovskih omejitvah, s katerimi se srečujejo organizacije nasploh v današnjem času, pomeni, da so projekti, kakršni so proučevani, najbolj optimalni prav v projektno-matrični organizacijski obliki, kjer je izraba resursov najbolj optimalna. Delovni čas in sredstva podjetja so po analizah prav v tej obliki organizacije najbolj izkoriščena. To je opazno tudi v proučevanem projektu.
- Vendar pa bi morali ravnatelje projekta razbremeniti množice strokovnih nalog in jih večino delegirati podrejenim, ki jih bodo sposobni samostojno izvesti, on pa se čim bolj posvetiti ravnanju projekta. Zato potrebuje v svojem timu ljudi, ki so sposobni zaznati probleme in jih samostojno reševati v smeri zastavljenih ciljev projekta. Nikakor namreč ni dovoljeno, da bi za potrebe projektov spremenili organizacijsko hierarhijo organizacije, kakršno je ministrstvo, torej javne institucije, čeprav so posamezni najvišji javni uslužbenci člani premnogih projektov in ne morejo kakovostno delovati na vseh. Organizacijske spremembe je vedno težko uveljaviti. V velike institucije z izrazito hierarhično organizacijsko strukturo in nejasnimi razmerji med organizacijskimi enotami na isti ravni, kjer se prepletajo politične in strokovne odločitve, ter je politična plat kadrovanja pogosto pomembnejša kot strokovna podkovanost kandidatov za določeno zaposlitev in so izjemno pomembna (zakonsko določena in mnoga druga) pravila, kar je za institucije javnega sektorja običajno, pa je to še toliko težje.
- Motiviranje zaposlenih in s tem tudi motiviranje za delo v projektih bi morali sistematizirati. Na tem mestu velja poudariti, da je pri napredovanju po hierarhični lestvici podjetja pomembno, da imajo to možnost vsi zaposleni. Ali jo bodo izkoristili, pa je odvisno od njihovega interesa in seveda od sposobnosti, ki se

predvsem kažejo v rezultatih dela. Tudi tu je treba upoštevati individualne razlike. Sistem nagrajevanja je močno, a nikakor ne edino motivacijsko orodje. Pomembno je, da je vsaka nagrada, pa naj bo to ustna pohvala, denar ali napredovanje, posledica dobro opravljenega, za organizacijo koristnega dela. Dana mora biti takoj. Naslovnik nagrade in ostali zaposleni morajo jasno vedeti, za kaj je bila nagrada podeljena in kakšno delovanje se pričakuje tudi v prihodnosti. Dober sistem nagrajevanja in motiviranja deluje tudi na tiste, ki priznanja v določenem trenutku ne dobijo. Pri timskem delu vedno obstaja dilema, ali naj bodo nagrade individualne ali timske. Strinjam se z avtorji (Hayes, 1997, str. 146), ki zagovarjajo, da je potrebno upoštevati oba vidika. Osebne nagrade posamezniku pomenijo potrditev dobrega dela in zagotavljajo, da bo prispeval svoj maksimum pri delu svojega tima. Istočasno pa timske nagrade povečujejo občutek pripadnosti in zavezanosti skupnemu cilju. Seveda pa ne smemo spregledati še enega vidika. Pri projektne delu je pomembna varnost zaposlitve. Dilema v proučevanem primeru ni prišla do izraza v tolikšni meri ravno zaradi projektne matrične organizacije. Kljub temu pa so si udeleženci želeli vedeti, ali bodo po zaključku projekta vključeni v delo delovne skupine za rekreacijska plovila, ki predstavlja zrcalno sliko stalnega odbora za rekreacijska plovila pri Evropski komisiji. To nadaljnje sodelovanje s člani projektne tima in njihovo pripravljenost po tovrstnem sodelovanju si je želel tudi vodja projekta. V primeru, ko udeleženci čutijo, da po zaključku projekta ne bodo več vključeni v delo naslednjega, obstaja velika nevarnost nepotrebnega odmikanja zaključka projekta, saj si delavci s tem podaljšujejo svojo zaposlitev.

- Velikokrat se dogaja, kot se je izkazalo tudi v proučevanem primeru, da tim tvorijo visoko izobraženi strokovnjaki, ki so v svoji stroki profesionalci. Njih je težko motivirati z denarjem in možnostjo napredovanja, ker so že tako in tako dobro plačani, poleg tega pa še uživajo v tem, kar delajo. Zanje je pomembna pripadnost stroki in obnavljanje njihovega znanja. Lažje jih je motivirati z nalogo samo, če je le dovolj izzivalna. Motiviramo jih s tem, da jim damo svobodo pri opravljanju naloge, da zasledujejo svoje interese in jim dovolimo, da delo strukturirajo na svoj način, kot mislijo, da je najbolj produktivno. Za nagrado se je izkazalo dobro, da imamo nekateri od njih možnost izobraževanja, drugi obisk sejmov, in nekateri sodelovanje v različnih delovnih skupinah na nivoju Evropske komisije.
- Za ustvarjalno klimo so pomembni tudi dobri odnosi z nadrejenimi in sodelavci. Konfliktom se ni dalo popolnoma izogniti. Velikokrat so bili celo produktivni, saj spodbujajo generacijo inovativnih idej. Vendar pa se zavedam, da morajo biti znani in utečeni postopki razreševanja sporov, ki preprečujejo dolgotrajne zamere, in to ne na račun kvalitete odločitev. Potrebno je zagotoviti, da imajo pri odločitvah (edino) moč argumenti, zlasti pri tovrstnih projektih.
- V proučevanem primeru sem ugotovila, da obstaja komunikacijska struktura, ki jo literatura poimenuje "vsi kanali". Za takšno komunikacijsko strukturo je značilno

največje možno število komunikacij, kar je pomembna ugotovitev ob dejstvu, da se proučevani projekt odvija v dokaj hierarhični organizaciji, kakršno je ministrstvo in kjer je komuniciranje pogosto pomanjkljivo. Če se sogovorniki medsebojno spoštujejo, so pogovori ponavadi prijazni in prijetni. Za takšno komunikacijsko strukturo je tudi značilno veliko sodelovanje med člani tima, ker med člani ni zaznati nobene izrazite vloge vodenja. Vendar pa bi kazalo opozoriti, da se mora ravnatelj projekta zavedati, da je tudi v dobi interneta in elektronske pošte osebni stik še vedno nenadomestljiv in da so neosebne komunikacije le dopolnilo osebnemu komuniciranju. Pripombe članov projektnega tima v pomanjkanju osebnega komuniciranja z ravnateljem projekta v proučevanem primeru niso zanemarljive. Številne empirične raziskave o vplivu telemedijev na procese vodenja kažejo, da nobena oblika komuniciranja ne more nadomestiti komuniciranja iz oči v oči, ki je nenazadnje nujno potrebno tudi za motiviranje in ustvarjanje zaupanja.

- V nadaljevanju navajam nekaj priporočil, ki lahko pripomorejo k boljšemu komuniciranju, in sicer:
 - delati v skupini pomeni skupno misliti in zasledovati skupni cilj;
 - v komuniciranju se je treba izogibati "negativnih" fraz (kot so: ne gre, nesmisel, niste naredili, popolnoma narobe), v sogovornikovih besedah pa je treba iskati pozitivna nagnjenja in ga usmerjati v vnaprej določen cilj;
 - treba je dobro poslušati, kot si želimo, da bi drugi poslušali nas;
 - če bomo svoja vprašanja in ideje utemeljili, jih bodo drugi lažje sprejeli;
 - trmoglavost duši vsako delo in zavedati se moramo, da ni ene same resnice kot tudi ne le ene rešitve.

- Nenazadnje velja izpostaviti, da bi morali informacijski opremi, potrebni za delo, dati večjo težo zaradi obvladovanja projektov. Tudi zaposlene je treba dodatno izobraževati, da bodo izkoristili dana programska orodja v čim večji meri (to bi zmanjšalo količino potrebnega časa in pospešilo čas izpeljave določenih aktivnosti, zmanjšalo možnost napak in izboljšalo pregled nad projektom).

- Republika Slovenija je kot članica Evropske skupnosti pridobila in prevzela vlogo sooblikovalke Evropske skupnosti tako z zakonodajnega kot tudi z institucionalnega vidika. Zato je pomembno, da se organizirano in na strokoven način vključi v aktivno delo institucij Evropske skupnosti. Naloga vseh vpletenih zainteresiranih strank, ki so vključene v proučevani projekt je, da zastopajo usklajene interese Republike Slovenije.

Proučevani projekt kot celota je uspešen. Dosežen je bil zastavljeni cilj projekta. To je pripraviti harmoniziran predpis in ga objaviti v Uradnem listu Republike Slovenije. Dosežen pa je bil tudi cilj tega dela, in sicer prikazati proces in pomen učinkovite izpeljave projekta. Izvedba projekta je zahtevala sodelovanje in povezovanje različnih strokovnjakov, ne le iz različnih funkcijskih enot, temveč tudi iz različnih organizacij

(podjetij). Ob dejstvu, da gre pri projektu za enkratno nalogo (proces), zahteva vsak projekt drugačno organizacijo procesa dela. Izvajanje enkratnih projektov zahteva prilagojeno, začasno in fleksibilno organizacijo, ki jo po končanem projektu opustimo ter jo nato glede na potrebe novega projekta ponovno vzpostavimo. V sedanjem času globalizacije in specializacije ter s tem vse večje konkurence se pojavlja vedno večji pritisk po čim bolj učinkoviti izvedbi posameznih nalog. In tu, pri optimizaciji učinkovitosti, nastopi projektno ravnanje kot nepogrešljiva veda, ki skuša doseči maksimalno učinkovitost in najboljšo kombinacijo treh osnovnih konkurenčnih dejavnikov, to so: čas, stroški in kvaliteta. V proučevanem projektu je prišlo do odstopanj pri doseganju časovnih rokov, kar gre na račun večje kakovosti oblikovanega pravilnika.

ZAKLJUČEK

Pogodba o Evropski uniji določa, da lahko vsaka evropska država zaprosi za članstvo v njej. Merilo evropskosti ni zgolj geografsko, temveč večplastno. Države kandidatke morajo izpolnjevati določene pogoje, kot so spoštovanje svobode, demokracije in človekovih pravic, temeljne svoboščine ter zagotovitev pravne države. Pripravljene morajo biti krepiti in medsebojno uskladiti gospodarstva, vzpostaviti gospodarsko in monetarno unijo, vključno z enotno in stabilno valuto. Uveljaviti morajo skupno zunanjo varnostno politiko, ki utegne pripeljati do skupne obrambe. Nova članica lahko postane država, ki je zavezana načelom svobodnega tržnega gospodarstva in svobodni konkurenci.

Kot izhaja iz naloge, je notranji trg eden od bistvenih temeljev Evropske skupnosti. Rimski sporazum je opredelil vzpostavitev notranjega trga kot oblikovanje "skupnega trga", ki temelji na prostem pretoku blaga, oseb, storitev in kapitala. Te elemente, pomembne za zagotovitev delovanja skupnega trga, je izredno težko ločiti, kljub temu pa se ti najpogosteje opredeljujejo kot "mehanizem", znan kot štiri svobode gibanja. Notranji trg ni cilj sam po sebi, pač pa je eden od poglavitnih instrumentov za doseganje cele vrste ciljev, kot so uravnovežena in znosna rast ob upoštevanju okolja, visoka raven zaposlovanja in socialne zaščite, boljši življenjski standard in boljša kakovost življenja ter gospodarsko in socialno usklajevanje. Pri doseganju teh ciljev opravlja notranji trg funkcijo spodbujevalca gospodarske storilnosti udeleženih gospodarstev Evropske skupnosti. Bela knjiga (1997, str. 13) določa notranji trg kot področje brez notranjih meja, v katerem so prosti pretok blaga, oseb, storitev in kapitala zagotovljeni na podlagi določb Pogodbe Evropskih skupnosti. To je tudi trg s socialno razsežnostjo, na njem pa se spodbuja dejavna konkurenca. Sistematično preverjanje in nadzor, ki sta potrebna za zagotovitev spoštovanja predpisov, se odvijata znotraj trga in ne ob prehodu državnih meja.

Gospodarska integracija, ki je rezultat notranjega trga brez meja, je korak dlje od drugih oblik sodelovanja, kot so področja proste trgovine, carinske unije in skupni trgi, ki so zadržali svoje fizične meje, zaradi česar maksimalizira svoj pozitivni gospodarski učinek.

Zakonodaja z globalnega stališča zagotavlja pravni okvir za doseganje navedenih gospodarskih učinkov. Notranji trg brez državnih meja se opira na visoko raven vzajemnega zaupanja in na izenačenost regulativnega pristopa. Kakršnokoli bistveno neupoštevanje skupnih predpisov na kateremkoli področju notranjega trga lahko ogrozi preostanek sistema in spodbija njegovo integriteto. To je dodatni razlog, zakaj so potrebni posebni napori za vzpostavitev takšnih pogojev, v katerih se bo zakonodaja tudi upoštevala.

Največji del sekundarne zakonodaje o notranjem trgu se nanaša na proizvodnjo in trženje blaga. Ti zakoni se ukvarjajo s področji, kjer načela vzajemnega priznavanja ni bilo mogoče uporabiti zaradi prevelikih razhajanj v nacionalni zakonodaji. Ta razhajanja so imela zaradi tega "enakovreden učinek" na tarife ali količinske omejitve oziroma na t.i. tehnične pregrade pri menjavi blaga. Prvotne smernice težijo k uvajanju podrobne serije predpisov Evropske skupnosti, ki nadomeščajo nacionalne predpise. Najnovejši pristop k tehničnem usklajevanju ali tako imenovani novi pristop pa naj bi vzpostavil le omejeno število najnujnejših zahtev in prepustil pripravo podrobnejših predpisov organom za izdelavo standardov na prostovoljni osnovi. Država članica Evropske skupnosti, ki predstavlja del notranjega trga, mora biti ne le sposobna ustvariti pogoje za proizvodnjo blaga, ki ustreza standardom Evropske skupnosti, pač pa mora biti sposobna jamčiti, da ustreza tem standardom tudi vse blago na njenem trgu. Na svojem ozemlju mora biti sposobna jamčiti tudi za prost pretok vsega blaga, ki izhaja iz drugih držav članic. Zaradi tega za delovanje sistema ni potrebna le ustrezna zakonodaja vseh držav članic, pač pa tudi celovit sestav tehničnih in drugih struktur (zlasti standardizacija, akreditacija, meroslovje, organi za ugotavljanje skladnosti, nadzor na trgu) za zagotavljanje učinkovitega izvajanja zadevne zakonodaje. Če naj obvelja načelo vzajemnega priznavanja, si morajo vse te strukture pridobiti zaupanje Evropske skupnosti kot celote.

Vse te spremembe v okolju pa zahtevajo spremembe v samih organizacijah. Organizacija se mora na spremembe okolja odzivati in se jim prilagajati. Kot odgovor na spremembe so se številna preoblikovala in v središče postavila projekte, tako za razvoj novih produktov kot za ponujanje boljših storitev. Dinamika sprememb v okolju zahteva tudi hitro prilagajanje strateškega ravnanja in uresničevanja spreminjajočih se strategij. Zato morajo postati načela ravnanja projektov del strateškega ravnanja v organizaciji. Projektni management danes ni več neznanka in s projektnim načinom dela se lahko srečamo na različnih področjih človekovega ustvarjanja. Tako je prisoten v gospodarstvu, šolstvu, zdravstvu in tudi v vladnih ustanovah. Živimo v družbi hitrih sprememb in tako posamezni subjekti iščejo nove možnosti za prilagajanje novim razmeram. Zahteve trga, nenehne tehnološke spremembe in hiter razvoj znanja zahtevajo učinkovite načine (so)delovanja. Projektni management ima za sodobno poslovno okolje dve pomembni pozitivni značilnosti, in sicer:

- Za rešitev problema ali naloge združi različne strokovne profile strokovnjakov in sredstva ter ostale potrebne resurse za doseganje postavljenega cilja. V tako kompleksnem okolju, kot je sodobno okolje, je interdisciplinarni pristop nujen.

- Druga značilnost je učinkovitost. V primerjavi s klasičnim načinom vodenja in funkcijskim pristopom je projektna oblika več kot uspešna. Danes je čas kritični resurs. Zato je hitro in kakovostno doseganje postavljenih ciljev konkurenčna prednost.

Uspešnost projektne ravnanja je odvisna od uspešnosti posameznih ravnalnih funkcij, to je od planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja projekta. Planiranje projekta je zamišljanje ciljev in poti za njihovo doseganje. Njegov namen je usklajevanje aktivnosti, to je, da se projekt izvrši v čim krajšem času, s čim manjšim številom izvajalec in s čim manjšimi stroški. Organiziranje projekta pomeni, da vse nosilce aktivnosti povežemo med seboj, določimo odgovornost vsakega nosilca aktivnosti in tako oblikujemo organizacijsko strukturo projekta, njihove medsebojne odnose in povezanost. Različne oblike vodenja projekta so odvisne predvsem od zahtevnosti njegove izvedbe. Najbolj se je uveljavil demokratični stil vodenja, ki omogoča medsebojno komunikacijo vseh udeležencev projekta. Izvedbo vsakega projekta je treba kontrolirati zaradi ugotavljanja morebitnih odstopanj in pravočasnega odpravljanja možnih napak. Pri tem nadzorujemo izvedbo posameznih aktivnosti, doseganje načrtovanih rokov, števila zaposlenih in drugih virov ter stroškov, sem pa sodi tudi ocena kakovosti izvedbe projekta.

Iz vsega navedenega v delu lahko ugotovim, da gre pri ravnanju projekta uskladitve slovenske zakonodaje z evropsko direktivo za kompleksno nalogo, ki zahteva učinkovito delovanje ravnatelja projekta in vseh ostalih članov projektne skupine. Cilj projekta je uskladitev slovenske zakonodaje z evropsko direktivo, to je priprava Pravilnika o rekreacijskih plovilih in uporaba le-tega v gospodarstvu z namenom, da se poveča konkurenčna sposobnost slovenskega gospodarstva. Zelo pomembno je, da postane cilj skupen vsem članom projektne skupine. Pri tem je treba poudariti pomembnost ustreznega komuniciranja med ravnateljem projekta in člani projektne skupine in tako zagotoviti, da dobi vsak član projektne skupine pravočasne informacije, ki jih potrebuje pri svojem delu. To je osnova za izvajanje delovnih nalog v smeri skupnega cilja projekta.

V osrednjem delu naloge obravnavam ravnanje projekta s poudarkom na organizaciji projekta, udeležencev ter razmerij med njimi. Na podlagi spoznanj iz teoretičnih delov naloge in lastnih izkušenj pri sodelovanju v projektu so predlagane izboljšave in ukrepi. Proučevani projekt kot celota je bil uspešen. Dosežen je bil zastavljeni cilj projekta. Prišlo je do odstopanj pri doseganju časovnih rokov, kar gre na račun večje kakovosti oblikovanega pravilnika. Lahko rečemo, da konkretni primer projekta uskladitve slovenske zakonodaje z evropsko direktivo (primer Pravilnika o rekreacijskih plovilih) potrjuje teoretične ugotovitve in dejstva predvsem s področja projektne načina dela in metodologije. Na tem mestu je smiselno znova poudariti, da je izbrani način dela omogočil hitro in kakovostno dosežen zastavljeni cilj projekta.

LITERATURA

1. Adams J. William: Singular Europe: Economy and polity of the European Community after 1992. Michigan: The University of Michigan press, 1995, 388 str.
2. Amos Julie-Ann: Starting to Manage. Plymouth: How to Books, 1996, 156 str.
3. Barnes Ian, M. Barnes Pamela: The enlarged European Union. New York: Longman publishing, 1995. 417 str.
4. Bently Colin: Introducing Prince. The Structured Project Management Method. Manchester, Oxford: NCC Blackwell, 1992, 94 str.
5. Burke Rory, Project Management, Planning and Control. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 1993, 390 str.
6. Burke Rory: Project Management: Planning and Control. Techniques. Third edition, Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 1999, 343 str.
7. Cleland David I., King William R.: Project Management Handbook. 2nd ed. New York: Van Nostrand Reinhold, 1988, 997 str.
8. Cornford Tony, Smithson Steve: Project Research in Information Systems: A Student's Guide. Basingstoke, London: Macmillan, 1996, 177 str.
9. Daft L. Richard: Management. Third Edition. Fort Word: The Dryden Press, 1994, 824 str.
10. Dinan Desmond: Ever Closer Union? An Introduction to the European Community. Houndmills, Basingstroke, Hampshire, London: Lynne Rienner Publishers, 1994. 533 str.
11. Donnelly H. Jaames Jr., Gibson L. James, Ivancevich M. John: Fundamentals of Management. Ninth Edition. Chicago: Irwin, 1995, 719 str.
12. Florjančič Jože: Operativni management. Moderna organizacija, Kranj, 1995, 483 str.
13. Gostinčar Mojca: Ravnanje projektov uvajanja informacijskih sistemov s primerom Pivovarne Union. Magistrsko delo. Ljubljana, 2002, 95 str.
14. Halal William E.: The New Management: Democracy and Enterprise are Transforming Organizations. San Francisco. Berett-Koehler, 1996, 284 str.
15. Harris Neil: European Business. London: Macmillian Press, Ltd., 1996. 348 str.
16. Hauc Anton: Projekti v organizacijah združenega dela, Ljubljana, Gospodarski vestnik, 1982, 298 str.
17. Hauc Anton: Projektni management. Ljubljana: GV založba, 2002, 336 str.
18. Hayes Nicky: Successful Team Management. London: International Thompson Business Press, 1997, 230 str.
19. Hersey Paul, Blanchard Kenneh H.; Johnson Dewey E.: Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 1996, 627 str.
20. Hrast Marko: Organizacija projektov in programov v podjetju - primer podjetja Elektro Slovenija, 2002, 87 str.
21. Jesenko Tanja: Prvi steber Evropske unije. Pravna praksa. Ljubljana. 28.5.1998, 401, str. 20-28.

22. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1991, 329 str.
23. Kerzner Harold: Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling - 6th. New York: John Wiley & Sons Inc, 1998, 1180 str.
24. Kotter John P.: The leadership factor. New York: The Free Press, 1988, 161 str.
25. Krampuš Andrej: Projektni management pri razvoju programskih rešitev, magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, 2002, 86 str.
26. Kumar Andrej: Sodelovanje z ES in deli Jugoslavije. Marketinški magazin Ljubljana, 12 (1992), 1, str. 24-25.
27. Lawler Edward E.: Motivation in work organizations, San Francisco, Jossey-Bass, 1994, 292 str.
28. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: COPIS, 1996, 326 str.
29. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Splošna teorija organizacije združbe. Maribor. Založba Obzorja, 1987, 365 str.
30. Litke Hans D.: Projektmanagement. Methoden, Techniken. Verhaltensweisen. Munchen: Hanser, 1991, 235 str.
31. Lukin Zore: Analiza stanja projektnega managementa v slovenskih podjetjih. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002, 92 str.
32. Meredith Jack R., Mantel Samuel J.: Project Management: A Managerial Approach. New York: John Wiley & Sons, 1995. 767 str.
33. Monti Mario: The single market and tomorrow's Europe. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Union, 1996, 161 str.
34. Mousis Nicholas, Access to European Union, law, economics policies. European Study Service, 1999, 584 str.
35. Možina Stane et. al: Management. Radovljica: Didakta, 1994, 1055 str.
36. Pavliha Marko: Zavarovalno pravo. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 371 str.
37. Prešern Saša: Notranji trg Evropske unije in oznaka CE: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje, Ljubljana, 2003, 146 str.
38. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 1996, 385 str.
39. Randolph Alan W., Posner Barry Z.: Getting the Job Done. Englewood, Cliffs, 1992, 128 str.
40. Rant Marko, Jeraj Miro, Ljubič Tone: Vodenje projektov. Radovljica: POIS, 1995, 276 str.
41. Robbins P. Stephen: Management - Concepts and Practices. New Jersey. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, 1984, 575 str.
42. Rosenau Milton D.: Successful Project Management: A Step-by-Step Approach with Practical Examles, 3rd ed. New York: J. Wiley, cop, 1998, 343 str.
43. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management, Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993, 312 str.

44. Rozman Rudi: Kako prevesti "management" v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovanje, vodenje, ravnanje? Organizacija, Kranj, letnik 29, 1996, št. 1, str. 5-18
45. Rozman Rudi: Organizacija za revizorje. Gradivo za specialistični študij revidiranja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1991, 60 str.
46. Rozman Rudi: Projektni management. Gradivo za podiplomski študij 1. in 2. del. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994, 182 str.
47. Rozman Rudi: Ravnanje projekta (projektni management), Gradivo za izbirni predmet, Podiplomski magistrski študij poslovanja in organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002, 95. str.
48. Rozman Rudi: Ravnanje projektov, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998, 219 str.
49. Rozman Rudi: Uresničevanje strategij s projektno organizacijo. Projektna mreža Slovenije. Združenje za projektni management, Ljubljana, 3 (2000), 1, str. 5-12.
50. Russell Roberta S., Taylor Bernard W.: Operations Management: Focusing on Quality and Competitiveness, 2nd ed. London: Prentice-Hall International, 1998, 837 str.
51. Schmenner Roger W.: Production/Operations Management. New York, McGraw-Hill, 1993, 825 str.
52. Semolič Brane: Project Management, Development Projects and Regional Restructuring. 1st South East Europe Regional Conference on Project Management - Proceedings and Final Programme, Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 2000, str. 13-24.
53. Slevin Dennis P: The whole manager, New York, AMACOM, 1989, 422 str.
54. Torrington Derek, Hall Laura: Personnel Management: Human Resource Management in Action. London: Prentice-Hall, 1995, 702 str.
55. Volarič Bojan, Informacijski sistem za ravnanje projekta, magistrsko delo. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 1995, str.
56. Wainright Martin E.: Managing Information Technology: What Managers Need to Know. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998, 716 str.
57. Young Trevor L.: The Handbook of Project Management: Practice Guide to Effective Policies and Procedures. London: Kogan Page, 1996, 224 str.

VIRI

1. Bela knjiga: priprava pridružitvenih držav srednje in vzhodne Evrope na vključitev v notranji trg Evropske Unije, Bela knjiga. Komisija evropskih skupnosti, Ljubljana, 1997, 35 str.
2. Bela knjiga: priprava pridružitvenih držav srednje in vzhodne Evrope na vključitev v notranji trg Evropske Unije, Bela knjiga, aneks. Komisija evropskih skupnosti, Ljubljana, 1997, 365 str.
3. Direktiva 94/25/ES Evropskega parlamenta in Sveta z dne 16. junija 1994 o približevanju zakonov in drugih predpisov držav članic v zvezi z rekreacijskimi plovili (Uradni list Evropske skupnosti L 164, 30. 6. 1994, str. 15)
4. Državni program RS za prevzem pravnega reda EU do konca leta 2002, Ljubljana: Služba vlade RS za evropske zadeve, 1999, 283.str., 5 tbl.
5. Evropska unija na kratko. Informacijski center Delegacije evropske komisije v Sloveniji, Ljubljana, 2003, 20 str.
6. Guide to European Policies, 2000 - 6th edition. Rixensart: European Study Service, 2000, 422 str.
7. Guide to the implementation of directives based on the New Approach and the Global Approach, European Commission. Luxemburg: Office for Official Publication of the European Communities, 2000, 112 str.
8. Ješovnik Peter: EU vodič. Koper: Visoka šola za management, 1999. (URL: http://www.evropska-unija.si/Evropska_unija/Vodic/vodic.htm), 22.4.2004.
9. Notranji trg Evropske unije in trgovinska dejavnosti, Gospodarska zbornica Slovenije, 2000, http://www.gzs.si/publikacije/eu/EUtrgovinska_1.htm
10. Notranji trg Evropske unije za kovinarsko industrijo, Gospodarska zbornica Slovenije, 2000, http://www.gzs.si/publikacije/eu/EUkovinska_1.htm
11. Notranji trg Evropske unije za tekstilno in oblačilno dejavnost, Gospodarska zbornica Slovenije, 2000, http://www.gzs.si/publikacije/eu/EUtekstil_1.htm
12. Strategija RS za vključevanje v Evropsko unijo, ekonomski in socialni del. Urad Republike Slovenije za markoekonomске analize in razvoj, Ljubljana, 1998, 270 str.
13. XXV Report on Competition policy. Office for Official Publications of the European Communities, 1996, 352 str.
14. Zakon o akreditaciji, Uradni list Republike Slovenije, št. 59/99;
15. Zakon o splošni varnosti proizvodov, Uradni list Republike Slovenije, št. 23/99, 101/03, 75/04;
16. Zakon o standardizaciji, Uradni list Republike Slovenije, št. 59/99;
17. Zakon o tehničnih zahtevah za proizvod in ugotavljanje skladnosti, Uradni list Republike Slovenije, št. 59/99, 37/04;
18. Zakon o varstvu potrošnikov, Uradni list Republike Slovenije, št. 20/98, 25/98, 23/99, 110/02, 14/03, 51/04.